Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1199

Anna Adamik

Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw

Perspektywa MSP

ŁÓDŹ 2015

P O L I T E C H N I K A Ł Ó D Z K A

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1199

ROZPRAWY NAUKOWE, Z. 484

Anna Adamik

Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw

Perspektywa MSP

ŁÓDŹ 2015

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

SCIENTIFIC BULLETIN
OF THE LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

BULLETIN SCIENTIFIQUE
DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE LODZ

НАУЧНЫЕ ЗАПИСКИ
ЛОДЗИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

WISSENSCHAFTLICHE HEFTE
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT IN LODZ

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:

prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

Recenzenci:
prof. dr hab. Jan Lichtarski
prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz

© Copyright by Politechnika Łódzka 2015

Adres Redakcji – Адрес Редакции – Editor's Office
Adresse de Redaction – Schriftleitungsadresse:

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel. 42-631-20-87; fax 42-631-25-38
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISSN 0137-4834

Nakład 200 egz. Ark. druk. 27,00. Papier offset. 80 g, 70 x 100
Druk ukończono we wrześniu 2015 r.
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

Książkę dedykuję
Rodzicom, Mężowi i Córce,
gdyż partnerstwo może być źródłem sukcesu
każdej jednostki, nie tylko organizacji.
Dzień po dniu utwierdzają mnie w tym moi najbliżsi.

Spis treści

Wstęp. 5

1. Kształtowanie konkurencyjności MSP w warunkach dynamiki otoczenia. 17
   1.1. Myślenie strategiczne i równowaga organizacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstwa 17
   1.3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako system gier z otoczeniem 44
   1.4. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako gracze w grze o konkurencyjność 57
   1.5. Strategie gry MSP o konkurencyjność w otoczeniu 82

2. Partnerstwo strategiczne jako podstawa mechanizmu podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw 101
   2.1. Partnerstwo na tle tradycyjnych form współpracy – tło wyborów strategicznych 101
   2.2. Istota i definiowanie partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw 112
   2.3. Płaszczyzny postrzegania i generowania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw 120
   2.4. Systematyka partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw 133
   2.5. Mechanizm podnoszenia konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw – modelowanie procesu 152

3. Metodyka badania roli dojrzałości partnerstwa strategicznego w kształtowaniu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw 179
   3.1. Procedura badawcza oraz cele badań 179
   3.2. Obszary i metody prowadzenia badań 187
   3.3. Charakterystyka próby badawczej w badaniach ilościowych 198

4. Dojrzałość partnerstwa strategicznego a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw – empiryczna weryfikacja modelu 216
   4.1. Podmiotowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP 216
   4.2. Czynnościowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP 230
   4.3. Atrybutowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP 241
   4.4. Systemowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP 253
   4.5. Sytuacyjny moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP 269
   4.6. Algorytm budowy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez partnerstwo strategiczne – wnioski i rekomendacje badawcze 281

5. Partnerstwo strategiczne w opisach przypadków 309
   5.1. *Link-druk* – przypadek partnerstwa strategicznego w firmie mikro 309
   5.2. *Dremar s.c.* – przypadek partnerstwa strategicznego w małej firmie 318
   5.3. Venita sp. z o.o. – przypadek partnerstwa strategicznego w firmie średniej wielkości 328

Podsumowanie 347

Bibliografia 351

Spis rysunków 372

Spis tabel 374

Spis załączników 378
Załączniki 379
Summary 418
Charakterystyka zawodowa autora 420

Wstęp

Na przestrzeni ostatnich lat w sposób niespotykany wcześniej, wieloaspektowy i dynamiczny zmienia się otoczenie okołobiznesowe współczesnych organizacji, a także i one same. Pojawia się „nowa normalność”[1] charakteryzująca się permanentnie narastającą niepewnością i złożonością otoczenia przedsiębiorstw. Mówi się też coraz powszechniej o dynamice otoczenia oraz dynamice rozwoju organizacji. Taka stała ewolucja w procesach wewnętrznego zorganizowania oraz relacjach z otoczeniem skutkuje coraz częściej: dysfunkcjonalnością modeli biznesu dotąd cenionych ze względu na swą efektywność, ciągłą zmiennością ról poszczególnych uczestników rynku, a ostatecznie, rozmyciem granic organizacji[2]. Efektywność organizacji warunkowana jest natomiast jakością całej sieci powiązań i ukształtowanego w toku historycznego rozwoju kontekstu współzależności wobec firm trzecich[3]. Bezsprzecznie powinny zmieniać się więc w podobny – dynamiczny – sposób, także zachowania oraz sposób wykorzystywania przez organizacje ich relacji z otoczeniem[4]. W dłuższym okresie ich przeżycie wręcz zależy od umiejętności poszukiwania i wykorzystywania strategicznych zmiennych, które mogą być eksploatowane w celu właściwego kształtowania relacji z otoczeniem.[5] Dziś bowiem sposób współdziałania i postawy względem otoczenia są wyróżnikami firmy, oznakami jej tożsamości, a nie cechami drugorzędnymi[6]. Od nich zależy nie tylko przetrwanie, czy długookresowy rozwój, ale i stanowiąca podstawę istnienia każdej organizacji – **konkurencyjność rynkowa**[7]. Kluczowym warunkiem sukcesu współczesnych podmiotów gospodarczych staje się zatem zrewidowanie i zmiana postrzegania nie tylko istoty, ale i sposobów jej generowania.

Dla zrozumienia filozofii konkurowania w erze coraz bardziej globalizującej się, opartej na postępie technologiczno-informacyjnym, sieciach współpracy

---

[1] Ł. Świerżewski, *„Nowa normalność” w świecie biznesu*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień, 2012, ss. 14-15.

[2] K.M. Eisenhardt, *Making fast Strategic Decisions in High- velocity Environments*, „Academy of Management Journal”, 1989, Vol. 32, No. 3, ss. 543-576.

[3] H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, Vol. 5, ss. 187-200.

[4] Szerzej patrz: E. Stańczyk-Hugiet, *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, [w:] red. J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, Nr 219, ss. 249-258; E. Stańczyk-Hugiet, *Paradygmat relacji – czy nowa jakość w zarządzaniu*? „Studia i Prace Kolegiom Finansów”, 2012, z. 116, s. 201.

[5] Szerzej patrz: M. Romanowska, *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 1.

[6] A. Adamik, *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez pryzmat partnerstwa*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), Granice strukturalnej złożoności organizacji, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014, ss. 71-83.

[7] System (lub zdolność do tworzenia) stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, poprzez które przedsiębiorstwo skutecznie dąży do osiągania swych celów na rynkowej arenie konkurencji za: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń, 2002, s. 86.

międzyorganizacyjnej i szeroko pojętym zarządzaniu wiedzą gospodarki, coraz częściej nie wystarczają już klasyczne jej ujęcia i strategie. „Porterowskie" przywództwo kosztowe, czy jakościowe, a nawet skupienie się na wyspecyfikowanych niszach coraz częściej bywają zawodne. Wydaje się, iż należy dążyć do odnalezienia bardziej adekwatnych do współczesnych warunków rynkowych rozwiązań.

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu **dynamiczne powinny być** nie tylko organizacje, ale i **procesy dotyczące kształtowania ich efektywności i konkurencyjności**. Do sformułowania ich w taki sposób nie wystarczy podejście liniowe, oparte o podlegające kwantyfikacji dane statystyczne i ilościowe analizy[8]. Niezbędne wydaje się lateralne, twórcze spojrzenie na problem przy wykorzystaniu **badań jakościowych**[9] np. heurystycznych, czy hermeneutycznych. Szanse takie daje osadzenie analiz na paradygmacie alternatywnym, interpretatywno-symbolicznym[10] i towarzyszącej mu teorii ugruntowanej[11]. Dzięki nim do analiz można **podejść w sposób szerszy, bardziej kreatywny**. Rozszerzenie możliwości badawczych badacze jakościowi zyskują dzięki temu, iż po określeniu paradygmatu badawczego (czyli podstawowych założeń dotyczących rzeczywistości społecznej lub organizacyjnej), zwłaszcza przy poszukiwaniu rozwiązań dla mało jeszcze rozpoznanych problemów, wybierają **metafory badawcze**, za pomocą których będą zgłębiać zagadnienie i dokonywać interpretacji pozyskanego materiału[12]. Metafory[13], z racji swej istoty i funkcji, dają im szersze możliwości, nie tylko poznawcze[14], ale i pragmatyczne, emotywne i perswazyjne[15]. Zgodnie z pragmatycznym stanowiskiem epistemologicznym myślenia metaforycznego, stosowane dla zrozumienia procesów zarządzania[16] obok modeli formalnych tworzą ramy

---

[8] Gdyż, jak zauważył D. Jemielniak: „badania ilościowe nie dają odpowiedzi na wiele pytań" szerzej na ten temat, [w:] D. Jemielniak, *Wprowadzenie. Czym są badania jakościowe*, [w:] D. Jemielniak (red.), Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1, PWN, Warszawa, 2012, s. IX.

[9] Badania jakościowe pozwalają na budowanie wiedzy holistycznej, czyli dotyczącej zjawisk w ich naturalnym kontekście. Jest to wiedza bliska perspektywie tzw. aktorów społecznych, choć niekoniecznie z tą perspektywą tożsama za: M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych,* PWN, Warszawa, 2003, s. 25.

[10] Szerzej patrz: G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann 1979, s. 22.

[11] Szerzej patrz: G.B. Glaser, A.L. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Kraków: Nomos, 2009; H. Blumer, *Interakcjonizm symboliczny*, Kraków: Nomos, 2007, ss. 5-9, Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa, 2012, ss. 318-334.

[12] Szerzej patrz: G. Morgan, *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizatin Theory*, „Administrative Science Quarterly" 1980, Vol. 25, No. 4, ss. 605-622; G. Morgan, *More on Metaphor. Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science*, „Administrative Science Quarterly" 1983, Vol. 28, No. 4, ss. 601-607, G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa, 2005; Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa, 2012, ss. 172-221.

[13] Szerzej patrz: A. Adamik, *Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji*, [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.

[14] Szerzej patrz: S. Maasen, P. Weingart, *Metaphors and Dynamics of Knowledge*, Routledge, London, 2000.

[15] Szerzej patrz: J. Charteris-Black, *The Persuasive Power of Metaphor*, Palgrave MacMillan, Houndsmills 2005; S. Sackmann, The Role of Metaphors in Organization Transformation, „Human Relations", 1989/42, ss. 463-485.

[16] J. Lehner, *Metaphors, Stories, Models: A Unified Account of Decisions. Part 1 – Making Sense of the Decision Context*, „Philosophy of Management. Formerly in Practice", 2002, Vol. 3, No. 1.

odczytywania świata oraz budują podstawowe kategorie poznawcze[17] służące doskonaleniu organizacji. Mogą także służyć jako narzędzie diagnozowania organizacji, źródło nowych sposobów jej postrzegania, metod komunikowania wizji zmian np. rozwojowych oraz redukowania niepewności jej funkcjonowania[18]. Wszystko dlatego, iż jako narzędzie nieortodoksyjne dopuszczają pluralizm epistemologiczny zezwalający na jednoczesne stosowanie wielu różnych sposobów postrzegania organizacji, przyczyniając się tym samym do skuteczniejszego poszukiwania nowych ścieżek poprawiających efektywność współczesnego zarządzania nimi.

Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu, zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania, zdecydowano się w niniejszej rozprawie podjąć **próbę poszukiwania rozwiązań mogących zdynamizować procesy kształtowania konkurencyjności współczesnych organizacji.** Oparto się w tych działaniach, według R. Rutki na **teorii współczesnej szkoły zarządzania**[19], a według A.K. Koźmińskiego na **nurcie sieci w teoriach organizacji**[20]. Wykorzystano przy tym **metodykę jakościową**. Inspiracją w poszukiwaniach była **metafora gry**. Przyjęto, iż dynamicznie kształtowana **konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym jest swoistym rodzajem gry[21] z otoczeniem**. Rządzi się ona w związku z tym specyficznymi dla gier regułami, poza tym wymaga nie tylko odpowiedniej dojrzałości, ale i przygotowania oraz wsparcia uczestniczących w niej graczy (dojrzałej gry zespołowej). Znajomość reguł (znajomość dyscypliny i etyki gry np. fair play itp.), właściwie wyselekcjonowani, wyposażeni i wytrenowani gracze (o odpowiednim profilu psychofizycznym), przy odpowiednim wsparciu kompetentnego, zaufanego i zgranego zaplecza szkoleniowo-przygotowawczego oraz sponsorskiego (czyli współpracy wielu zaufanych partnerów) to dopiero przepis na sukces sportowy. Podobnie jest z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Jeśli jest ona realizowana w sposób świadomy, przy wykorzystaniu współpracy[22] z odpowiednio dobranymi partnerami strategicznymi *(competitive strategy based on cooperation)*[23] – daje

---

[17] L. Boroditsky, *Metaphoric Structuring: Understanding Time Through Spatial Metaphors*, „Cognition" 2000/75, ss. 1-27.

[18] Szerzej patrz: C.H. Hill, *Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities*, „Journal of Management", 1995, November-December.

[19] Uznającej, że organizacja jest systemem otwartym, dynamicznym, probabilistycznym, w którym występują interakcje powodujące zmiany jakościowe jej elementów składowych; działa w warunkach niepewności i ryzyka, które można częściowo ograniczyć przez tworzenie racjonalnych reguł działania, s. 20, za: R. Rutka, *Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 14-28.

[20] Traktującego organizacje jako sieć powiązań o zmiennej konfiguracji: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii o organizacji* Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[21] Szerzej omówiono zagadnienie, [w:] A. Adamik, *Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Studia i Prace kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012, ss. 7-18.

[22] Szerzej omówiono zagadnienie, [w:] A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A. Adamik (red.) Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.

[23] Szerzej omówiono zagadnienie, [w:] A. Adamik, *Competitive Advantage Based on Cooperation,* A Series of Monographs of Technical University of Lodz, 2008, No. 1819.

większe i szybsze korzyści *(cooperative/collaborative advantage)*[24]. Jeśli współpraca ta jest ponadto realizowana w sposób i na zasadach partnerskich *(competitive strategy based on partnering)*[25], tzn. jest obustronnie korzystna, etyczna, z obopólnym zaangażowaniem/wsparciem i zrozumieniem stron itp., co stanowi odpowiednik „zespołowej gry fair play", to:

- jej skuteczność trwa dłużej, gdyż każdej ze stron zależy na kontynuowaniu owocnej współpracy,
- kreowana jest przy niższych kosztach, gdyż inwestycje i ryzyko rozkładają się na poszczególnych partnerów,
- przynosi więcej i bardziej zróżnicowanych wartości, bowiem partnerzy uzupełniają się wiedzą, doświadczeniem, zasobami oraz inspirują się wzajemnie i wspierają w podejmowanych przedsięwzięciach.

Jest więc generowana bardziej sprawnie i ekonomicznie, poprzez co prowadzi do zyskania na danym rynku, wciąż rzadko dostrzeganej, przewagi konkurencyjnej/kooperacyjnej opartej na partnerstwie *(competivive/cooperative advantage based on partnering, partnering advantage*[26]*)*. Zestawienie podobieństw i analogii gry i konkurencyjności przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

Mając powyższe na względzie zaproponowano tezę, że **partnerstwo strategiczne uznać należy za determinantę dynamicznie kształtowanej konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, a stopień jego dojrzałości jako jej wyznacznik** (tzn. im wyższa dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa, tym spodziewać się można wyższej jego konkurencyjności).

Jako istotny problem zrodziło się w związku z tym jasne zdefiniowanie i usystematyzowanie konstruktu partnerstwa strategicznego oraz wypracowanie algorytmu badania jego dojrzałości i roli w procesie kształtowania konkurencyjności organizacji. Wydaje się, iż próbę zaproponowania rozwiązania powyższych kwestii można uznać jako swoiste *novum* w procesach poznawczych organizacji, które potwierdza zasadność podjęcia się tematu niniejszej rozprawy. Słuszność podjęcia się tego typu badań potęguje fakt, iż testowanie wypracowanych rozwiązań i narzędzi zdecydowano się przeprowadzić na najistotniejszej dla współczesnej gospodarki grupie przedsiębiorstw, a mianowicie mikro, małych i średnich organizacjach (MSP). Ponadto, dostrzegając jej pojemność oraz zróżnicowanie potrzeb, możliwości i zachowań należących do niej typów przedsiębiorstw analizy roli partnerstwa

---

[24] Szerzej omówiono zagadnienie, [w:] A. Adamik, *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe 170, Poznań 2011, ss. 9-19.

[25] Szerzej omówiono zagadnienie, [w:] A. Adamik, *A Partnership between Organisations as the Basis of Effective Shaping of Innovative Processes In Companies* [w:] Full Paper of 2011 International (Spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management (APBITM Spring 2011), Published by Asia Pacific Business Innovation& Technology Management Society January, 23-25 2011, Bali, Indonesia.

[26] Patrz: A. Adamik, *Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana zmiana w zachowaniach organizacyjnych*, [w:] I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.), Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych, Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Łodź, 2013, Nr 283, ss. 13-25.

w procesach podnoszenia konkurencyjności zaplanowano nie tylko ogólnie dla MSP, ale dla każdej z tych grup z osobna.

Tabela 1. Zestawienie parametrów metaforycznego porównania gry sportowej i konkurencyjności przedsiębiorstw

Parametry porównania	Gra sportowa	Konkurencyjność przedsiębiorstw
Arena	Rozgrywki w ramach danej dyscypliny sportowej	Otoczenie biznesowe/rynkowe
Forma/sposób realizacji	Gra zespołowa, współpraca z członkami zespołu	Funkcjonowanie w relacjach sieci partnerów, współpraca z partnerami około biznesowymi/rynkowymi
Sposób maksymalizacji efektów	Realizowana tym skuteczniej, im lepiej współpracują ze sobą członkowie zespołu (sportowcy/gracze, trenerzy, lekarze, fizjoterapeuci, sponsorzy itp.)	Strategia współpracy międzyorganizacyjnej, zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi (dobór różnych form współpracy z partnerami biznesowymi)
Taktyka operacyjna	Gra fair play (realizowana etycznie, w oparciu o poszanowanie rywali i czyste zasady gry)	Partnerstwo strategiczne (współpraca biznesowa oparta o relacje: bliskie, czyste, etyczne, obustronnie korzystne, przy obustronnym zaangażowaniu partnerów i zrozumieniu biznesowym)
Efekt	**Pozycja lidera/mistrza w dyscyplinie** Reputacja gracza fair play Pozytywny wizerunek gracza i zespołu Sympatia i wsparcie widzów Zaufanie i wsparcie sponsorów Szacunek rywali Wyniki sportowe Dłuższy horyzont kariery sportowej	**Przewaga konkurencyjna oparta na partnerstwie** Reputacja firmy partnerskiej, etycznej, społecznie odpowiedzialnej Wyniki rynkowe Uznanie klientów Zainteresowanie i wsparcie partnerów strategicznych (nawet konkurentów) Szacunek rywali Niższe koszty działania Wyższa sprawność Wyższa innowacyjność Mniejsze ryzyko działania Dłuższy horyzont utrzymania się na rynku Elastyczność działania Atrakcyjność produktów i usług Przewaga konkurencyjna
Determinanty sukcesu	Dojrzałość psychiczna graczy/zespołu Zasady etyczne graczy Doświadczenie zawodnicze Dobór członków zespołu Wielopłaszczyznowość współpracy Systematyczny trening Systematyczne testowanie relacji z różnymi rywalami (na różnych rozgrywkach)	Zaufanie wobec firmy Zaufanie wobec partnerów Otwartość na współpracę międzyorganizacyjną Ograniczona formalizacja relacji współpracy Autonomia partnerów Trwałość więzi współpracy Wielopłaszczyznowość współpracy Dopasowanie partnerów
Podstawowe elementy analizy	**Profile psychofizyczne graczy/zespołu** **Dojrzałość sportowca/gracza/zespołu**	**Profil partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa (**pięciomodułowy) **Dojrzałość partnerstwa strategicznego organizacji**

Źródło: opracowania własne.

Wybór sektora MSP jako obszaru badań wydaje się tym bardziej istotny, że jego przedstawiciele ze względu na liczne braki zasobowe oraz szeroko pojęte

bariery rozwojowe[27] z procesami dynamicznie kształtowanej konkurencyjności mają współcześnie największe problemy[28]. Ze względu zaś, iż stanowią trzon większości gospodarek światowych, w tym również polskiej, wymagają wyjątkowej uwagi i wsparcia, zwłaszcza w zakresie rozszerzania ich wiedzy o skutecznych współcześnie narzędziach kształtowania konkurencyjności. Choć ogólnie wiedza o specyfice funkcjonowania MSP jest już na pewnym etapie zawansowania[29], wciąż odczuwalna jest konieczność jej wzbogacania i pogłębiania, gdyż dotychczasowy poziom jest zdecydowanie niewystarczający. Wiele procesów związanych z zarządzaniem w tego typu organizacjach uznaje się za nie do końca zidentyfikowane i rozpoznane, co wymaga ich systematyzacji i dalszego rozwijania. Jednym z nich jest partnerstwo strategiczne MSP.

Wobec powyższych argumentów, a mając na uwadze praktyczny charakter nauk o zarządzaniu oraz fakt, iż wpisujące się w ich zakres badania mają opisywać i wyjaśniać prawidłowości praktyki zarządzania organizacjami społecznymi, oddziaływać na praktykę poprzez tworzenie racjonalizujących ją normatywnych modeli oraz zaleceń wprowadzania ich w życie, skupiając się na MSP – **problem badawczy rozprawy** ujęto w postaci dwóch pytań badawczych:

P1. *Jaki jest mechanizm generowania partnerstwa strategicznego MSP?*
P2. *W jaki sposób dojrzałość partnerstwa strategicznego wpływa na konkurencyjność MSP?*

Cele badawcze rozprawy rozpisano na trzy płaszczyzny i uznano, iż:

- **celem naukowym** pracy jest identyfikacja i opis czynników kształtujących proces partnerstwa strategicznego oraz określenie sposobu i stopnia

[27] Szerzej na ten temat pisali np. S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012; R. Lisowska, *Bariery i progi rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] B. Piasecki (red.), Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania", Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2012, ss. 81-112; M. Terziovski, *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises* (*SME's) in the manufacturing sector: A resource-based view*, „Strategic Management Journal" 2010, Vol. 31, No. 8; M. Matejun, *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008; E. Stawasz (red.), *Zarządzanie wzrostem małych i średnich firm*; T. Łuczka, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Łuczka T. (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005; R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2005; F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk, 2004; K. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003 itp. M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz A. (red.), Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", Nr 116, Wrocław 2010, ss. 243-254.

[28] M. Terziovski, *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SME's) in the manufacturing sector: A resource-based view*, „Strategic Management Journal", 2010, Vol. 31, No. 8, ss. 892-902.

[29] J. Lichtarski, *Czy istnieje teoria małego przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 18.

ich oddziaływania (w ramach tzw. podstawowych „modułów”/profili partnerstwa strategicznego, tj. podmiotowego, czynnościowego, atrybutowego, systemowego i sytuacyjnego) na konkurencyjność MSP (zaproponowanie koncepcji budowy konkurencyjności poprzez generowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw);

- **celem metodologicznym** jest sformułowanie modelu identyfikującego i postulującego przebieg procesu dochodzenia MSP do generującego ich konkurencyjność, dojrzałego partnerstwa strategicznego (zaproponowanie instrumentów pomiaru dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw);
- **celem utylitarnym** jest sformułowanie zaleceń i rekomendacji odnośnie zmian zachowań partnerskich MSP (w zakresie pięciu modułowych profili partnerstwa) w celu sprawniejszego kształtowania ich konkurencyjności rynkowej.

Wobec powyższych, postawiono w rozprawie następującą **hipotezę główną:**

HG: ***Generowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego podnosi konkurencyjność MSP.***

Dojrzałość jest cechą wielu zjawisk. Dotyczy również partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Charakteryzuje ona poziom „odpowiedzialności” danego podmiotu, rozumiany jako zdolność i gotowość do zachowania w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie uznawanymi standardami i normami. Z racji swej istoty, dojrzałość to także pełne ukształtowanie, czyli posiadanie wszystkich typowych cech w odniesieniu do badanych zjawisk społecznych czy kulturowych i to na jak najwyższym poziomie[30]. Dojrzałość organizacji w zakresie danego zjawiska to stopień jej przygotowania do pełnienia związanych z nim zadań oraz realizacji wyznaczonych celów w sposób kompleksowy[31]. To atrybut funkcjonowania zarówno ludzi, jak i organizacji, stąd typowym sposobem definiowania dojrzałości jest określanie jej jako normatywnie postulowanego i cenionego społecznie sposobu postępowania[32]. To także normatywny, postulowany sposób postępowania w różnych sferach i na wielu poziomach. W kontekście nowego paradygmatu rozwoju współczesnych organizacji jako organizacji zrównoważonych o ich dojrzałości świadczą zrównoważone podejście do zarządzania, zintegrowane podejście do odpowiedzialności, oparcie relacji społecznych w organizacji na zaufaniu oraz zintegrowanie dojrzałości specjalistycznych w spójną dojrzałość holistyczną[33]. **Dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw dotyczy dlatego ich postępowania w relacjach wewnętrznych** (wypracowanych między właścicielami, właścicielami i praco-

[30] Słownik Języka Polskiego, 2013, sjp.pwn

[31] E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, Difin, Warszawa, 2013, ss. 11-26.

[32] Patrz: J. Mellibruda, *Ja-Ty-My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980.

[33] J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe AE w Krakowie, Monografie, 2001, Nr 145.

wnikami, między pracownikami), a **także zewnętrznych** (wypracowanych w relacjach z dostawcami, klientami, konkurentami, organizacjami społecznymi i publicznymi), a więc **z różnego typu interesariuszami. Może być także obserwowana z różnych perspektyw**[34]. Dostrzegając **wielowymiarowy charakter** zjawiska i **poznawcze cele**[35] podjętych badań w opracowaniu przyjęto podmiotową, czynnościową, atrybutową, systemową oraz sytuacyjną **perspektywę** analizy dojrzałości partnerstwa. W wyniku takiego podejścia zdecydowano się identyfikować i analizować: **podmiotową, czynnościową, atrybutową, systemową i sytuacyjną dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw.**

Stąd, dla doprecyzowania hipotezy głównej (HG) zaproponowano pięć poniższych **hipotez szczegółowych:**

Hs1: *Podmiotowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona w autonomii, publicznym zaufaniu i bliskich relacjach z partnerami) podnosi konkurencyjność MSP.*

Hs2: *Czynnościowa dojrzałość partnerstwa (udokumentowana doświadczeniem we współpracy partnerskiej) podnosi konkurencyjność MSP.*

Hs3: *Atrybutowa dojrzałość partnerstwa (zobrazowana zbieżnością, wypracowanych w relacjach z partnerami, strategii działania, kultur, potencjałów zasobowych, zachowań rynkowych, działań organizacyjnych, wiedzy i doświadczenia menedżerów oraz tradycji w partnerskich relacjach) podnosi konkurencyjność MSP.*

Hs4: *Systemowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona zaangażowaniem w relacje partnerskie w obszarach podstawowych, tj. marketing, produkcja, logistyka oraz pomocniczych, tj. zaopatrzenie, technologia, zasoby ludzkie, infrastruktura) podnosi konkurencyjność MSP.*

Hs5: *Sytuacyjna dojrzałość partnerstwa (zobrazowana zaangażowaniem w partnerstwo wewnątrzorganizacyjne, w relacjach z dostawcami, klientami, konkurentami, organizacjami publicznymi i społecznymi) podnosi konkurencyjność MSP.*

---

[34] Co zbieżne jest z poglądami R.E. Quinna, S.R. Freemana, M.P. Thompsona, M.R. Gratha, a także J. Lichtarskiego; Z ich wywodów wynika, iż: 1) „różne możliwe orientacje (perspektywy) mogą występować w tym samym przedsiębiorstwie i czasie równolegle (…) różne mogą być poziomy zaawansowania każdej z nich (…) nie powinny się wykluczać (…) mogą być względem siebie neutralne, uzupełniać się, wspierać lub rywalizować. (…) W powiązaniu ze specyficznym (sytuacyjnym) dla każdego przedsiębiorstwa układem warunków wewnętrznych i zewnętrznych wywołuje to potrzebę jednoczesnego, we właściwych proporcjach i poziomach dojrzałości implementowania różnych orientacji" szerzej patrz: J. Lichtarski, *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010, ss. 166-176; 2) „umiejętność stosowania poznawczo złożonej strategii przez wypełnianie wielu nawet sprzecznych funkcji w sposób wysoce zintegrowany i komplementarny", to element coraz powszechniejszego multimodelu zarządzania nazywanego strukturą konkurujących wartości, szerzej patrz: R.E. Quinn, S.R. Freeman, M.P. Thompson, M.R. Grath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa, 2007.

[35] **Realizacja celów poznawczych** wiąże się z poznaniem określonej kategorii zjawisk oraz wykryciem prawidłowości związków, a także zależności między zjawiskami. Ich przesłaniem nie jest tworzenie kategorii i sztywnych klasyfikacji, czy typologii badanych zjawisk. Dla szerszego/pełniejszego poznania zjawiska partnerstwa strategicznego w podjętych badaniach zdecydowano się w związku z tym na wykorzystanie zróżnicowanych, uzupełniających się, lecz nie zawsze rozłącznych podejść. Zabieg ten dostarczył nowych, interesujących, a przy tym wzbogacających dotychczasową wiedzę o partnerstwie strategicznym informacji.

Mając na uwadze przyjętą w opracowaniu metodykę jakościową, a za jej inspiracją metaforę gry, by móc z powodzeniem odnieść się do postawionych pytań badawczych, wyznaczonych celów i postawionych hipotez przyjęto jako konieczne do zrealizowania dziesięć poniższych zadań badawczych:

Zb1 – zidentyfikowanie istoty, parametrów i strategii dynamicznie/nowocześnie kształtowanej konkurencyjności przedsiębiorstw (gry przedsiębiorstwa z otoczeniem);

Zb2 – ustalenie stopnia dojrzałości MSP jako gracza w grze o konkurencyjność w otoczeniu;

Zb3 – zidentyfikowanie parametrów, uwarunkowań i form nowocześnie realizowanej współpracy przedsiębiorstw (gry zespołowej);

Zb4 – zidentyfikowanie istoty, cech i form partnerstwa strategicznego oraz ich usystematyzowanie (zespołowej gry realizowanej na zasadach fair play);

Zb5 – zidentyfikowanie, pogrupowanie i systematyzowanie podstawowych czynników kreujących partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw;

Zb6 – opracowanie modelu/algorytmu dochodzenia przedsiębiorstw do dojrzałego partnerstwa strategicznego generującego konkurencyjność rynkową;

Zb7– opracowanie narzędzia identyfikującego stopień dojrzałości partnerstwa strategicznego do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw;

Zb8 – analizę stopnia dojrzałości MSP do partnerstwa strategicznego podnoszącego konkurencyjność i identyfikację ich ścieżek działania w tym zakresie;

Zb9 – opracowanie modelu kształtowania konkurencyjności MSP poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego;

Zb10 – opracowanie rekomendacji w zakresie zmian zachowań MSP w celu kształtowania konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne.

Zadania te zrealizowano poprzez studia literatury krajowej i zagranicznej, a także jakościowe i ilościowe badania empiryczne prowadzone w MSP. Część badań empirycznych realizowano w sposób dynamiczny, a więc miały one charakter podłużny. Wybrane w toku badań ilościowych przedsiębiorstwa dla celów rozszerzonego opisu przypadku obserwowano w dłuższym okresie czasu *(longitudinal research)*, a konkretnie na przestrzeni pięciu ostatnich lat, czyli w latach 2009-2014[36].

Logikę treści opracowania wyznaczyły postawione cele, zadane pytania badawcze oraz hipotezy naukowe. Ostatecznie, jest ono opracowaniem monograficznym o charakterze teoretyczno-empirycznym złożonym z pięciu rozdziałów, dwóch teoretycznych i trzech empirycznych oraz wprowadzenia i podsumowania.

[36] Prowadzenie takich dynamicznych analiz, czyli na przestrzeni pewnego okresu oraz w określonych odstępach czasu (tu: po pięciu latach) pozwoliło nie tylko na uchwycenie procesów rozwojowych i zmian w podejściu do partnerstwa strategicznego, ale uniezależniło wyniki badań od wpływu niektórych zmiennych zakłócających. Niestety negatywną konsekwencją takiej orientacji badawczej było wydłużenie czasowe prowadzonych badań, a także możliwość wystąpienia istotnych zmian w działalności organizacji (np. zmiany właścicielskie, osobowe, przestrzenno-lokalizacyjne). Zdarzyły się one także w przypadku opisywanych przedsiębiorstw.

W rozdziale pierwszym zasygnalizowano konieczność zmian w sposobie podejścia do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Poddano w tym celu przeglądowi i analizie powszechne w literaturze zagadnienia sposoby postrzegania istoty konkurencyjności, jej cech, elementów, uwarunkowań i mechanizmów realizacji. Na tej podstawie ustalono, jak powinna być współcześnie definiowana konkurencyjność. Zaproponowano też jej własne ujęcie (podrozdział 1.1). Dokonując charakterystyki systemu działań kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu, zidentyfikowano i opisano jej podstawowe elementy (podrozdział 1.2) Analizując relacje jakie nawiązuje przedsiębiorstwo z otoczeniem w toku tych działań, zasygnalizowano podstawowe rodzaje konkurencyjności (rodzaje gier z otoczeniem), które powinna świadomie kształtować nowocześnie zarządzana organizacja. Przedstawiono także propozycję harmonogramu działań w tym zakresie (podrozdział 1.3).

Mając na uwadze kluczową dla opracowania w części empirycznej perspektywę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w podrozdziale 1.4, dokonano jakościowej charakterystyki tej grupy (podrozdział 1.4). W podrozdziale 1.5 natomiast, w ramach identyfikacji nowoczesnego podejścia do strategii konkurencyjności skupiono się w na ustaleniu specyfiki i potrzeb mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w tym zakresie. Wskazano przy tym powszechność praktykowania wśród nich poszczególnych rozwiązań oraz rekomendacje co do kierunków działań strategicznych w zakresie podnoszenia ich konkurencyjności.

W rozdziale drugim podjęto się charakterystyki szczególnie istotnego współcześnie rodzaju strategii konkurowania, a mianowicie – w oparciu o współpracę o charakterze partnerstwa strategicznego. Na wstępie (podrozdział 2.1) partnerstwo osadzono na przeglądzie klasyfikacji rodzajów i form współpracy. Zyskano w ten sposób podgląd na ogólną specyfikę więzi partnerskich. W kolejnych etapach analiz poprzez zestawienie z dostępnymi w literaturze wybranymi koncepcjami uzupełniono go o bardziej szczegółowe parametry np. partnerskiej współpracy, czy wymiany partnerskiej. W podrozdziale 2.2 przeprowadzono analizę istoty partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Przechodząc od historii, poprzez szerokie i wąskie ujęcie zjawiska partnerstwa, a także przegląd jego definiowania w literaturze zagadnienia zaproponowano własne jego ujęcie. W kolejnym kroku badań pogłębiających (podrozdział 2.3) podjęto się jego analizy z pięciu podstawowych dla nauki o organizacji perspektyw badawczych tzn. perspektywy podmiotowej, czynnościowej, atrybutowej, systemowej i sytuacyjnej. Dla każdej z nich zaproponowano sposób postrzegania partnerstwa, sposób jego oceny oraz ogólną charakterystykę. Poza tym podjęto się próby ramowej systematyki partnerstwa. Podstawowe rodzaje partnerstwa uporządkowano na mapie i skali partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (podrozdział 2.4). W ostatniej części rozdziału (podrozdział 2.5) przedstawiono propozycję modelowania procesu podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez partnerstwo

strategiczne. Wsparto go narzędziami ułatwiającymi operacjonalizację np. listami kontrolnymi oraz kluczem ewaluacji modelu.

Rozdział trzeci, to rozdział opisujący podstawy metodyczne podjętych badań. Opisano w nim procedurę badawczą, cele oraz hipotezy badawcze (podrozdział 3.1), obszary oraz metody prowadzonych badań (podrozdział 3.2), a także próbę badawczą (podrozdział 3.3).

W **czwartym rozdziale** dokonano empirycznej weryfikacji modelu zaproponowanego w rozdziale drugim. W kolejnych pięciu podrozdziałach analizowano kolejno podmiotowy, czynnościowy, atrybutowy, systemowy oraz sytuacyjny moduł partnerstwa strategicznego (rozdziały 4.1-4.5). W każdym z nich w oparciu o zebrane dane empiryczne charakteryzowano specyficzne dla MSP parametry partnerstwa, identyfikując przy tym rozbieżności w zachowaniach firm mikro, małych i średnich. W każdym konstruowano modułowe profile partnerstwa MSP, oceniano ich dojrzałość, zestawiano je z odpowiadającymi im danymi odnośnie efektów prokonkurencyjnych realizowanych działań partnerskich, a także sygnalizowano rekomendacje dla weryfikowanego modelu i badanych podmiotów. W podrozdziale 4.6 na bazie zestawienia rekomendacji z poszczególnych pięciu modułów weryfikowanego wcześniej modelu skonstruowano postulatywny model kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP oraz uzupełniający go algorytm. Model zobrazowano wynikami charakteryzującymi zachowania badanych MSP. W oparciu o nie skonstruowano mapę partnerstwa strategicznego badanych MSP (model deskryptywny) oraz dokonano oceny jego dojrzałości. Zaproponowano także macierz wykorzystania działań partnerskich budujących dojrzałość partnerstwa badanych MSP oraz matrycę oddziaływania parametrów dojrzałości partnerstwa strategicznego na konkurencyjność badanych. Sformułowano ponadto rekomendacje co do sposobów konstruowania emergentnych strategii podnoszenia konkurencyjności w oparciu o kamienie milowe partnerstwa oraz co do kierunków dalszych badań nad zachowaniami MSP i działaniami mogącymi usprawnić ich funkcjonowanie.

W **rozdziale piątym** zebrane wcześniej dane uzupełniono rozszerzonymi opisami przypadków trzech firm: mikro firmy *Link-druk* (podrozdział 5.1), małej spółki cywilnej *Drema*r (podrozdział 5.2), oraz *Fabryki Kosmetyków Venita* sp. z o.o. będącej przedsiębiorstwem średniej wielkości (podrozdział 5.3). Rozdział kończą analizy porównawcze wybranych przypadków(podrozdział 5.4).

Na zakończenie, zweryfikowano realizację postawionych na wstępie opracowania celów oraz hipotez badawczych, tak głównej jak i szczegółowych oraz dokonano ogólnego **podsumowania rozprawy**.

Integralną część rozprawy stanowią **załączniki,** których zadaniem było potwierdzenie rzetelności przeprowadzonych badań. Zamieszczono w nich nie tylko pełną wersję autorskiego narzędzia badawczego, ale i szczegółowe wyniki, niektórych, pogłębionych analiz.

Zaplanowane dla realizacji celów pracy badania zrealizowano przy częściowym współfinansowaniu przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego (projekt badawczy własny Nr N N115 136034.) oraz wsparciu Dziekana

Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej (grant wydziałowy nr K-91/501/BW/46/09).

Autorka wyraża nadzieję, iż niniejsza rozprawa stanowić może przyczynek do lepszego zrozumienia zjawiska współcześnie kształtowanej konkurencyjności przedsiębiorstw i pełniejszego poznania towarzyszącego mu dojrzałego partnerstwa strategicznego. Poza tym, że zaproponowane w niej narzędzia ułatwią monitorowanie, ocenę i usprawnianie zachodzących w organizacjach procesów mających swe odzwierciedlenie w ich zdolności do dynamicznie kształtowanej konkurencyjności.

Autorka pragnie złożyć serdeczne podziękowania szerokiemu gronu osób, które w różny sposób wsparły ją w procesie przygotowywania niniejszej rozprawy. Na wstępie pragnie wyrazić wdzięczność Profesorowi zw. dr. hab. Stefanowi Lachiewiczowi oraz Prof. dr hab. inż. Agnieszce Zakrzewskiej-Bielawskiej, za wieloletnie wsparcie, zarówno merytoryczne, jak i duchowe, wiarę w twórcze możliwości i liczne ciepłe słowa, które stanowiły ważne narzędzia motywujące w długotrwałym i wyczerpującym procesie twórczym. Równie gorące podziękowania pragnie złożyć także pozostałym Koleżankom i Kolegom z Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej, którzy to nie tylko wyrażali zrozumienie problemów związanych z procesem badawczym, ale gotowi byli godzinami słuchać o rodzących się pomysłach i motywowali do ich realizacji.

W szczególny sposób Autorka dziękuje recenzentom rozprawy, Panu Profesorowi dr hab. Janowi Lichtarskiemu oraz Panu Profesorowi zw. dr hab. Markowi Jackowi Stankiewiczowi. Szczegółowość, rzeczowość i wnikliwość ich ocen, uwagi oraz zaproponowane w recenzjach wskazówki w znacznym stopniu wpłynęły na jej ostateczny kształt, poprzez co podniosły jej zrozumienie i czytelność.

1. Kształtowanie konkurencyjności MSP w warunkach dynamiki otoczenia

1.1. Myślenie strategiczne i równowaga organizacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstwa

W związku z nasilaniem się procesów globalizacji oraz liberalizacją handlu międzynarodowego w skali światowej współczesne organizacje stają w obliczu problemów z konkurowaniem (mikrokonkurencyjnością, konkurencyjnością na poziomie mikroekonomicznym). Wpływ na taki stan rzeczy mają zwłaszcza:[37]

- **Rosnące tempo zmian technologicznych, które wymusza kreowanie coraz to nowych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw**. Coraz mniejsze staje się znaczenie wyposażenia przedsiębiorstwa w konkretne zasoby rzeczowe, a zwiększa się rola zasobów niematerialnych, umiejętności oraz łączenia ich ze sobą w unikalne kombinacje. Zgodne z tymi tendencjami zarządzanie potencjałem konkurencyjności przedsiębiorstw powinno coraz bardziej wykorzystywać szanse rynkowe niż maksymalizować bieżące rezultaty[38]. Ciągła pogoń za pionierskimi źródłami sukcesu rynkowego zgodnie z „Prawem Nemezis"[39] powoduje, że każda nowa sytuacja, każdy nowy pomysł niesie ze sobą zalążki własnej zmiany. Wysoce zyskowne przedsięwzięcia automatycznie budzą zainteresowanie konkurentów chcących dorównać lub zneutralizować dostrzeżoną przewagę rywala. Przyczynia się do inicjacji kolejnych zmian i tzw. „nakręcania się spirali zmian".
- **Nowe zasady konkurencji w wielu przemysłach**. Na rynki wchodzą coraz to „nowi gracze" z nowymi, niespotykanymi dotąd przewagami, nowe źródła przewagi kreują także i dotychczasowi[40]. Szczególnie groźni wydają się „nowi gracze" przybywający z sąsiednich rynków, wyposażeni w odmienne aktywa i nowe umiejętności. Ich odmienne zasoby i zróżnicowane doświadczenia zmieniają sytuację na wielu rynkach poprzez co stają się one coraz bardziej złożone i nieprzewidywalne.
- **Szybsza reakcja na działania konkurentów w związku z rozwojem technologii informacyjnych oraz powiązań firm z mediami.** Każde działanie wiąże się dziś z szybkim przeciwdziałaniem.
- **Przyspieszona konkurencja** powoduje, iż żadna, nawet najbardziej unikalna przewaga, nie jest w dzisiejszych warunkach rynkowych

[37] A. Adamik, *Klaster jako forma budowy konkurencyjności przedsiębiorstw regionu w dobie globalizacji*, [w:] L. Lewandowska (red.), Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych, PTE oddział w Łodzi, Łódź 2006, ss. 129-161.
[38] B. Godziszewski B., *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", 1997, Nr 4, ss. 17-20.
[39] D.S. Landers, *Time Runs Out on the Swiss*, "Across the Board", 1984 (January), ss. 46-55.
[40] R.P. Rumelt, *Towards a Strategic Theory of Firm*, [w:] Lamb R., *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984, ss. 556-570.

przewagą trwałą, a jedynie tymczasową[41]. Nigdy nie wiadomo kiedy pojawi się na rynku ktoś lepszy, tańszy, szybszy[42].

Kwestie efektywności konkurowania nabierają w związku z tym zasadniczego, a nawet strategicznego znaczenia. M.J. Stankiewicz pisze wprost, iż konkurencyjność była zawsze istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw, ale w dobie rozszerzania się rynków unijnych i globalizacji staje się wręcz imperatywem kategorycznym ich istnienia, bowiem stanowi ona system (lub zdolność do tworzenia) stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, poprzez które przedsiębiorstwo skutecznie dąży do osiągania swych celów na rynkowej arenie konkurencji[43]. Firmy chcą coraz częściej wiedzieć jakie konkretne zachowania będą w najbliższym czasie konkurencyjne, jakiego typu przewagi konkurencyjne budować oraz jakie są uwarunkowania tych przewag, zwłaszcza od czego zależy ich trwałość, która w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu staje się podstawowym warunkiem sukcesu.[44] Niestety, literatura zagadnienia wciąż nie pomaga w sposób zdecydowany i jednoznaczny w tym zakresie. Ekonomiści zajmujący się problematyką konkurencyjności nie wypracowali dotąd powszechnie akceptowanej definicji tego zjawiska (nawet sam M.E. Porter uznawany za „guru" i znawcę tematu nie definiuje jej wprost[45]), lecz wprost przeciwnie mnożą jej rodzaje i definicje na co najmniej trzech, a często nawet czterech lub sześciu różnych poziomach analiz tzn. mikro-mikro, mikro-, mezo-, makro-, regionalnym (w stosunku do grupy krajów), a nawet mega-. Dodatkowy chaos wnosi do analiz zagadnienia wyprowadzanie pojęcia konkurencyjności z co najmniej trzech teorii ekonomicznych, tj. z teorii handlu międzynarodowego, teorii wzrostu gospodarczego oraz mikroekonomii.[46] Wszystko to powoduje, iż **konkurencyjność** można uznać za **zjawisko bardzo pojemne i szerokie**.

By choć w pewnym stopniu przyczynić się do uporządkowania i pełniejszego zrozumienia zagadnienia w dalszej części opracowania uwagę skupiono na mikrokonkurencyjności, powszechnie nazywanej **konkurencyjnością przedsiębiorstw**.

Problematyka kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw mieści się w ramach szerokiego obszaru zagadnień związanych z **zarządzaniem strategicznym.** Jest to wciąż **ewoluująca, lecz już wyraźnie wyodrębniona, zorientowana problemowo, dojrzała specjalność** badawcza w zakresie dyscypliny **nauk o zarządzaniu**. Przedmiotem jej badań jest głównie osiąganie sukcesu przez podmiot gospodarujący w długim okresie, a więc problematyka

---

[41] A. Adamik, *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1999, s. 9.

[42] R. Wiggins, T.W. Ruefli, *Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance.* „Organization Science", 2002, 13(1), 81-105.

[43] M.J Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń, 2002, s. 86.

[44] B. Godziszewski, *Koncepcje źródeł* konkurencyjności, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 129.

[45] M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, 1990.

[46] A. Wziątek- Kubiak, *Konkurencyjność polskiego przemysłu*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa, 2003, s. 15.

planowania rozwoju i restrukturyzacji organizacji, zarządzanie w kryzysie oraz tworzenia narzędzi racjonalizujących te procesy. Obiektami badawczymi są tu przedsiębiorstwa i ich zgrupowania (większość teorii i narzędzi stworzonych przez zarządzanie strategiczne znajduje jednak także zastosowanie w badaniu organizacji niebędących przedsiębiorstwami np. w organizacjach samorządowych, administracji publicznej, organizacjach non-profit)[47]. Ze względu na **praktyczny charakter** nauk o zarządzaniu, również i wspomnianym wcześniej obszarom należy przypisać taki charakter. Konsekwencją takiego podejścia będzie uznanie, że zarówno analizy dotyczące zarządzania strategicznego, konkurowania, czy też konkurencyjności **nie tylko opisują** i pomagają poznać prawidłowości praktyki zarządzania organizacjami, **ale również** mają one charakter i zdolności oddziałujące na praktykę zarządzania w sposób **usprawniający**, zwłaszcza poprzez formułowanie normatywnych modeli racjonalizujących i wytyczających warunki sprawnego ich wdrażania. Rozwój nauk o zarządzaniu stymuluje w ten sposób usprawnianie praktyki zarządzania organizacjami[48]. By mieć choć minimalny udział w tym procesie podjęto się w niniejszej dysertacji próby charakterystyki i analizy zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstw. Za podstawę tych działań uznano wyjaśnienie specyfiki bazowego dla konkurencyjności zagadnienia – zarządzania strategicznego i jego głównych założeń odnośnie konkurowania.

Na kształtowanie się i rozwój zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej w szczególny sposób miały wpływ: teoria ekonomii, teoria organizacji i zarządzania, cybernetyka, teoria systemów, różne koncepcje marketingu, psychologia, a także socjologia. Jej światowymi prekursorami byli m.in.: W.J. Baumol[49], A.D. Chandler[50], P.F. Drucker[51], H.I. Ansoff,[52] P.R. Lawrence i J.W. Lorsch,[53] K.R. Andrews[54], P. Kotler[55], R.L. Ackoff[56], P.R. Rumelt[57], M.E. Porter[58], w Polsce zaś: H. Bieniok[59], M. Bratnicki[60], G. Gierszewska[61],

---

[47] M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Monografie, Warszawa, 2010, s. 201.

[48] P. Banaszyk, *Perspektywy nowych obszarów badawczych w dziedzinie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 43.

[49] W.J. Baumol, *Business Behaviour*, Value and Growth, Macmillan, 1959.

[50] A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT, Press, Cambridge, 1962.

[51] P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Heinemann, 1955; P.F. Drucker, *Managing for Result*, Harper& Row, 1964.

[52] H.J. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw Hill Book, New York, 1965.

[53] P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard University Press, 1967.

[54] K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irwin, New York, 1971.

[55] P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York, 1972.

[56] R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.

[57] P.R. Rumelt, *Strategy Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Press, 1974.

[58] M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing, Co. Inc. New York, 1980; M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1984.

[59] J. Rokita, H. Bieniok (red.), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1985.

[60] M. Bratnicki, *Analiza powiązań międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie" 1978, Nr 1; M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja

J. Jeżak[62], A. Kaleta[63], A. Klasik[64], A.K. Koźmiński[65], R. Krupski[66], B. Nogalski[67], K. Obłój[68], J. Rokita[69], M. Romanowska[70], R.A. Stabryła[71], M.J. Stankiewicz[72], B. Wawrzyniak[73].

Na przestrzeni 40 lat rozwoju teorii zarządzania strategicznego[74] na świecie wykształciło się wiele szkół i podejść do kwestii planowania rozwoju organizacji, czynników sukcesu strategii, czy też konkurencyjności, czyli kwestii podstawowych dla omawianej dyscypliny[75]. Choć w wielu obszarach miały one różne perspektywy postrzegania badacze zagadnienia uznają, iż daje się dziś dostrzec stosunkowo powszechną akceptację przekonania o ścisłym uzależnieniu sytuacji przedsiębiorstwa od zmian w otoczeniu i konieczności ich

---

Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000; M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", 2005, Nr 2.

[61] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa,1995; G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo WSzZiP, Warszawa, 2000; G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa, 2001; G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, OW WSzHiP, Warszawa 2003.

[62] J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1990; J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, Organizacja i Kierowanie 3/2004; J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, Tom 1 i 2*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź, 2003, J. Jeżak, Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju, C.H. Beck, 2010.

[63] A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.

[64] A. Klasik, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.

[65] A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, 1989; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewnośc*i, PWN, Warszawa, 2004.

[66] R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993; R. Krupski, *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław, 1994, R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław, 1996; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[67] B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, Modele analizy portfelowej, Teoria i praktyka, TNOiK, Gdańsk, 1996; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Zarządzanie holdingiem*, TNOiK, Gdańsk, 1996; B. Nogalski, J. Rybicki, *Zarządzanie strategiczne firmą*, TNOiK Bydgoszcz 1997.

[68] K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, PWE, Warszawa, 1987; K. *Obłój, Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1993; K. Obłój, *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 1998, K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

[69] J. Rokita, K. Fabiańska, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1984; J. Rokita, K. Fabiańska, *Zarządzanie strategiczne. Ewolucja koncepcji i warunków zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1993.

[70] M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1997; M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.

[71] A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków, 1995; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków, 2000.

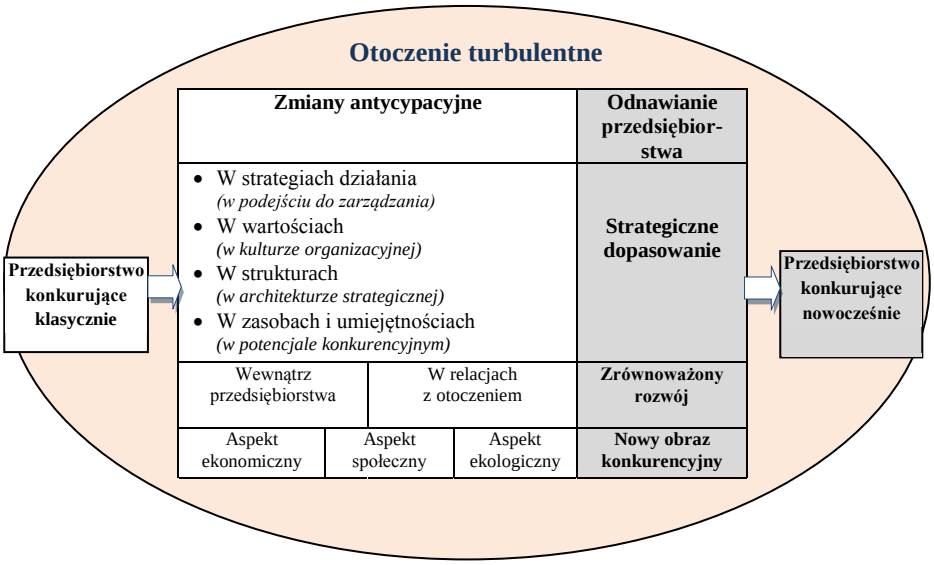
[72] M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOIK, „Dom Organizatora, Toruń 1999; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2002; M.J. Stankiewicz, *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2002; M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOIK, „Dom Organizatora", Toruń 2006.

[73] B. Wawrzyniak, Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 1989.

[74] Przyjmuje się, że pojawiło się w latach 70 tych XX w., patrz: S. Sudoł *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwe*m, PWE, Warszawa 2006, s. 238.

[75] Szeroko opisali je m.in. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków, 2000, R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław, 1996; K. Obłój, *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 1998.

przewidywania oraz przystosowywania się do nich, a także uznanie rosnącej turbulencji otoczenia przekładającej się na wzrost trudności zarządzania strategicznego[76].



Rysunek 1.1. Koncepcja przedsiębiorstwa konkurencyjnego w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym
Źródło: opracowanie własne.

To podejście synoptyczne skupiające się głównie na obmyślaniu sposobów osiągania celów działalności w warunkach zmienności otoczenia. Prowadzi ono do wniosku, iż dzisiejsze przedsiębiorstwa w celu odniesienia sukcesu (bycia konkurencyjnym na rynku) muszą nauczyć się zmieniać (patrz rysunek 1.1).

Zmiany powinny iść w kierunku takiej strategii działania, która nie tylko burzyłaby stare hierarchie i podstawy wartości, przewartościowywałaby wiele kwestii zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstw, ale i antycypowała prawdopodobne zmiany. Jak bowiem zauważył P. Drucker postrzegając środowisko działania współczesnych organizacji, jedyną stałą rzeczą w gospodarce jest dziś zmiana[77].

By skutecznie dostosowywać się do otoczenia, by móc nie tylko przetrwać, ale i rozwijać się, przedsiębiorstwa powinny stale poszukiwać nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych, redefiniować swe misje i strategie, zmieniać struktury, rozszerzać umiejętności pracownicze, kreować sprawne systemy uczenia się, a więc budować strategiczne odpowiedzi na warunki występujące w otoczeniu. B. Wawrzyniak nazywa tego typu działania

[76] M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.) *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Monografie, Warszawa, 2010, s. 202.
[77] P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. Nowoczesność, Warszawa, 1995, ss. 66-67.

odnawianiem przedsiębiorstwa[78]. W literaturze tematu pod pojęciem strategicznej odnowy *(strategic renewal)* rozumie się zwykle „proces, treść i efekt przekształcania lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania"[79]. Najczęściej wymiany te są związane z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem nowej wiedzy przez innowacyjne zachowania, które prowadzą do rozwinięcia zdolności i modyfikacji dotychczasowej domeny produkt-rynek[80]. Jako odnowę strategiczną przedsiębiorstwa rozumie się także jego zmianę o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność przedsiębiorstwa dotyczącą jego relacji z otoczeniem, procesów transformacyjnych, struktur, systemów i rutyn (podejmowania decyzji, wykorzystania informacji, zasobów), jak również wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań. Treść tych zmian organizacyjnych powinna być opisywana przez trzy wymiary: siłę zmiany, organizację oraz związki między zmianą a organizacją[81].

Sz. Cyfert i P. Banaszyk, zwracając uwagę na stopień i ciągłość tych działań, wskazują na kilka ich form, tzn. **strategiczne dopasowywanie** i **doskonalenie organizacji**, gdy mowa o zmianach ciągłych, a także na **strategiczną rewitalizację i strategiczny zwrot**, gdy mowa o zmianach skokowych[82]. W polskich realiach gospodarczych większą przydatność odnajduje się w pierwszej grupie działań, uznając drugą jako działania przyszłościowe. Nie mniej, jak wskazuje G. Bełz, choć rozsądne wydaje się dziś stosowanie w polskich przedsiębiorstwach inkrementalnych, ewolucyjnych form odnowy, istotne znaczenie ma też zdolność do przeprowadzania rewolucyjnych przekształceń w sytuacjach, w których organizacja doświadcza nieprzewidzianych, gruntownych przeobrażeń w swym otoczeniu[83]. Dostrzega ich rolę M. Romanowska, analizując wśród sposobów dostosowywania się organizacji do zmian otoczenia zarówno zmiany adaptacyjne, jak i transformacyjne. Patrząc na nie przez pryzmat charakteru otoczenia, dostrzega ona w ich ramach zarówno zmiany ciągłe, jak i nieciągłe, skutkiem czego za obecnie najbardziej racjonalne zachowania w zmiennym otoczeniu uważa **strategię permanentnego dostosowywania się do ciągłych zmian w otoczeniu** oraz **strategię przełomów strategicznych** wskazanych do realizacji w otoczeniu o zmianach nieciągłych[84]. Jest to tym bardziej ważne, że coraz częściej mówi się o tworzeniu np. „**nowego obrazu konkurencyjnego**"[85].

---

[78] B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa, 1999.
[79] R. Agarwal, C. Helfat, *Strategic renewal of organizations*, „Organizations Science", 2009, Vol. 20, No. 2, March-April, s. 282.
[80] S.W. Floyd, P.J. Lane, *Strategizinig throughout theorganization: Management role conflict in strategic renewal*, „Academy Management Review" 2000, Vol. 25, ss. 154-155.
[81] H. Hart, A. Berger, *Using time to generate corporate renewal*, „International Journal of Operations and Production Management", 1994, Vol. 14, No. 3, s. 25.
[82] P. Banaszyk, Sz. Cyfert, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2007, s. 14.
[83] G. Bełz, *System zarządzani jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 39.
[84] M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i finansów, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010, s. 10.
[85] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 13.

W każdym jednak przypadku wydaje się być ostatecznie istotne dążenie do realizowania **trwałego i zrównoważonego rozwoju** wykorzystującego synergię trzech podstawowych aspektów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego[86]. Gdy ilość i charakter zmian wewnętrznych organizacji nie są dostosowane do tempa i charakteru zmian w otoczeniu, systematycznie pogłębia się odchylenie ich stanu rzeczywistego od pożądanego, co prowadzi do zahamowania rozwoju, obniżenia konkurencyjności przedsiębiorstw, a w skrajnym przypadku do zagrożenia ich przetrwania, a właśnie generowanie tego rozwoju stanowi podstawowy cel zarządzania strategicznego.

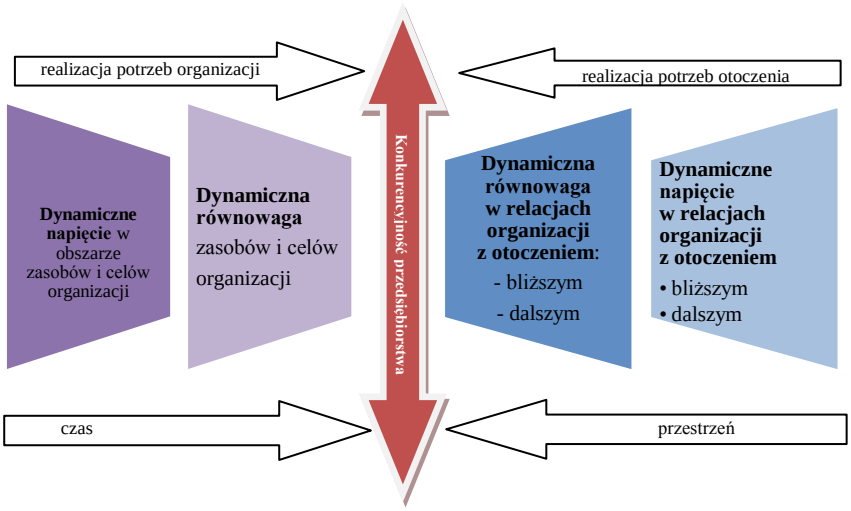
Do wyjaśnienia kwestii, jak w praktyce powyższe działania realizować, szczególnie przydatne wydaje się **podejście organiczne do zarządzania**, kładące nacisk na zrozumienie stosunków między organizacjami a ich otoczeniem (co prowadzi do przyjęcia otwartego i elastycznego poglądu na organizację) oraz dostrzegające, iż zarządzanie organizacjami można udoskonalić poprzez skupienie uwagi na „potrzebach", które muszą być zaspokajane dla przetrwania organizacji (co zachęca do postrzegania organizacji jako podmiotów pozostających w interakcji procesów, które muszą być zrównoważone zarówno wewnętrznie, jak i w relacjach z otoczeniem)[87]. Na jego gruncie przetrwanie organizmów (a za jeden z nich uznaje się organizację) jest możliwe dzięki zdolności do utrzymywania lub odzyskiwania utraconej równowagi. Zgodnie z nim strategię, czyli podstawowe narzędzie zarządzania strategicznego, buduje się w **formie koordynacji adaptacyjnej,** czyli działań związanych z planowym i rzeczywistym koordynowaniem realizacji głównych celów przedsiębiorstwa, zarówno w czasie, jak i przestrzeni w taki sposób, by umożliwiać mu nie tylko ciągłe nadążanie za zmianami w otoczeniu, ale także wywieranie wpływu na warunki, a nawet dalszy rozwój tegoż otoczenia. Szeroko rozumiana adaptacja *(sensu largo)* implikuje w ten sposób obustronny, wzajemny wpływ na siebie przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Przedsiębiorstwa powinny w związku z tym, zdaniem J. Jeżaka, dążyć do sytuacji, którą można nazwać stanem **dynamicznej równowagi** między przeznaczaniem swych zasobów na działania ofensywne i działania o charakterze defensywnym. Ogranicza to ryzyko podejmowania działań zbyt kosztownych i ryzykownych, a przede wszystkim tworzy przestrzeń dla zachowań przedsiębiorczych, kreujących nowe jakości i nowe kombinacje posiadanych zasobów[88]. Ważna jest także dynamiczna równowaga między aktywnymi zachowaniami ukierunkowanymi na kształtowanie sytuacji w otoczeniu a zachowaniami defensywnymi, polegającymi na reagowaniu na zdarzenia, które już wystąpiły.

Zasobowa szkoła strategii dodatkowo uzupełnia, iż dla pełnego sukcesu istotne jest także istnienie **dynamicznego napięcia między zasobami,**

---

[86] J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
[87] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa, 1997, s. 79.
[88] J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie" 3/2004.

a zamierzeniami przedsiębiorstwa[89]. Wskazane zrównoważenia (rysunek 1.2) dają przedsiębiorstwu solidną bazę, z jednej strony do kreowania i ochrony swego potencjału, z drugiej zaś siłę do coraz skuteczniejszych relacji z otoczeniem, a więc podnoszenia jego konkurencyjności. Można by zaryzykować w związku powyższym nawet stwierdzenie, iż **równowaga zasobów i celów organizacji, jak i jej relacji z otoczeniem to pod pewnymi względami zarówno przejaw stanu, jak i warunek konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw**, co zostanie rozwinięte w dalszej części podrozdziału.



Rysunek 1.2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu jako stan dynamicznej równowagi
Źródło: opracowanie własne.

Konkurencyjność uznać więc można za **cechę przedsiębiorstwa** określającą jego zdolność do konkurowania i osiągania postulowanej pozycji konkurencyjnej na rynku. Cecha ta w ujęciu kwalitologicznym, to złożona i stopniowalna cecha przedsiębiorstwa zaliczana do klasy cech kwantytatywnych, walorów i maksymant. **Złożoność konkurencyjności** oznacza, że może być dekomponowana na szereg cech składowych (analitycznych), łatwiej poddających się procesom deskrypcji, pomiaru i wartościowania. Odpowiednia synteza jej cech składowych może prowadzić do wyznaczenia syntetycznego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Stopniowalność natomiast wiąże się z możliwością wyznaczania poziomów (stanów) konkurencyjności w określonym przedziale zmienności syntetycznego poziomu cechy konkurencyjności, na drodze odpowiedniej syntetyzującej transformacji poziomów cech składowych[90]. Zdaniem W. Mantury

[89] K. Obłój, *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 1998, s. 91.
[90] W. Mantura, *Znaczenie i ogólne zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Monografie Politechniki Łódzkiej, Nr 1835, Łódź 2009, s. 28.

konkurencyjność należy zakwalifikować do **walorów przedsiębiorstwa**, gdyż jest cechą ocenianą pozytywnie ze względu na dobro przedsiębiorstwa, a także do **maksymant**, gdyż jest cechą o rosnącej funkcji wartościującej. W jej przypadku **kryterium wartościowania są cele przedsiębiorstwa**, w szczególności te ekonomiczne. Daje się w związku z powyższym sformułować tezę, że wartość i skuteczność w osiąganiu celów przedsiębiorstwa jest dodatnio skorelowana z jego konkurencyjnością. Potwierdza to definicja konkurencyjności przedsiębiorstwa zaproponowana przez M.J. Stankiewicza, który uznaje za nią zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego (czyli skutecznego, korzystnego i ekonomicznego) realizowania jego celów na rynkowej arenie konkurencji[91].

Należy w tym miejscu również zaznaczyć, iż w działalności przedsiębiorstw konkurencyjność nie występuje zwykle jako cel samoistny czy nadrzędny, lecz jest typowym **celem pośrednim** zaliczanym do grupy celów marketingowych, ulokowanych w sieci celów przedsiębiorstwa. Znaczenie jej wynika głównie z wpływu, jaki wywiera na możliwość planowania i skuteczność osiągania relatywnie ważniejszych celów przedsiębiorstwa. W syntetycznym ujęciu, **jednym z jej głównych skutków jest pozycja konkurencyjna** przedsiębiorstwa w danej grupie konkurentów. (…) Finalnym celem zapewnienia konkurencyjności jest skuteczne osiąganie postulowanych celów głównych przedsiębiorstwa, spośród których wyróżnić należy jako **cel nadrzędny jak najlepsze zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstwa m.in. poprzez trwanie i rozwój**, przychody i zyski, utrzymanie płynności finansowej, korzystne relacje z otoczeniem oraz zaspokajanie potrzeb klientów[92]. Oznacza to, iż pojęcie konkurencyjności jest mocno **związane z efektywnością przedsiębiorstwa.** Mówi się wręcz, iż jedynie przedsiębiorstwo efektywne w swoim działaniu może pozostać na rynku w dłuższej perspektywie konkurencyjne[93].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od dwojakiego rodzaju uwarunkowań: zasobów i jakości działań przedsiębiorstwa oraz od składników i struktury otoczenia, jest w związku z tym **zmienną jedynie częściowo sterowalną z pozycji przedsiębiorstwa.** Zakres tej sterowalności zależy od możliwości i umiejętności przedsiębiorstwa w obszarze kształtowania swoich zasobów oraz relacji z otoczeniem. **Uzależniony jest on także od posiadania przewagi konkurencyjnej**, której istota sprowadza się do prostego faktu, iż posiadający ją podmiot robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do swoich rywali i dzięki temu osiąga lepsze wyniki, co pozwala uznać, iż konkurencyjność, to **zjawisko względne, wartościujące, z jasno określonym polem walki**[94]. Jego **podstawą jest istnienie konkurencji**[95], a także **trzy zespoły**

---

[91] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2002, s. 36.
[92] Tamże s. 26.
[93] H. Ma, *Competitive advantage and firm performance*, [w:] „Competitive Review", 2000, Vol. 10 issue 2.
[94] N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne*, [w:] N. Daszkiewicz (red.), Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro, PWN, Warszawa 2008, s. 13.
[95] B. Karlof, *Strategic precision*, John Wiley & Sons, Chichester, 1993, s. 26.

czynników determinujących, tj.: koszty, klienci oraz konkurenci. W każdym z ujęć konkurencyjność jest **cechą relatywną**, a więc taką, której znaczenie zakłada pewien typ relacji łączącej przedsiębiorstwo o którym coś orzekamy z innymi obiektami na danej arenie konkurencji. Jest także **cechą o właściwościach porównawczych**, czyli polegającą na przypisywaniu przedsiębiorstwu pewnych właściwości w wyniku porównania go z innymi obiektami rynkowymi lub określonym standardem porównania (np. średnią dla branży, sektora itp.)[96].

Ze względu na fakt, iż analizowana w opracowaniu konkurencyjność będzie dotyczyć organizacji i ich relacji z otoczeniem, istotne dla dalszych analiz wydało się ustalenie, co w dalszej części pracy rozumieć będzie się jako **organizację** (a także przedsiębiorstwo), co jako jej **otoczenie**, oraz jak będziemy **postrzegać i oceniać** zachodzące między nimi relacje i kreowaną w ten sposób **konkurencyjność przedsiębiorstw**.

Podwaliny do zagadnienia stworzyła modernistyczna perspektywa **teorii systemów** (jej główni przedstawiciele to: L. Von Bertalanffy[97], K.E. Boulding[98]), która to do badań nad organizacją wprowadziła pojęcie **otoczenia**[99,100] (koniec lat pięćdziesiątych – początek lat sześćdziesiątych XX w.). We wcześniejszych podejściach dominowało stanowisko, że organizacje to systemy zamknięte, stąd skupiano się w nich na analizie i poprawie skuteczności jedynie działań wewnętrznych. Poza tym zwróciła ona także uwagę na takie pomijane dotąd zjawiska, jak efekty synergetyczne, warunki równowagi funkcjonalnej, zasileniowe i informacyjne aspekty funkcjonowania systemów we wzajemnym związku oraz wprowadziła takie kategorie systemowe, jak system otwarty, sprzężenie zwrotne, samoregulacja, homeostaza[101].

Uznanie organizacji za system i przyjęcie w teorii organizacji podejścia systemowego spowodowało jej otwarcie na wpływy otoczenia i uczyniło otoczenie wrażliwym na jej działanie[102]. Pozwoliło ono także przyjąć, iż organizacja jako **system otwarty** oznacza zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki, gdzie każdy składnik jest połączony z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio. Składniki organizacji, ze względu na jej otwartość, a nawet „zanurzenie" w otoczeniu stanowiącym jej nadsystem, wchodzą także w różnego typu interakcje z elementami otoczenia, w którym przychodzi danej organizacji działać. Podlegają one w ten sposób ich wpływom oraz ocenie, ale i same także starają się oddziaływać na nie.

---

[96] M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] M. Gorynia, E. Łaźniewska (red.), Kompendium wiedzy o konkurencyjności, PWN, Warszawa 2009.
[97] L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, Warszawa, PWN, 1984.
[98] K.E. Boulding, *General systems theory. The skeleton of science*, „ Management Science" 1956, Nr 2.
[99] M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 87.
[100] Otoczenie, najczęściej określa się jako: 1) ogół warunków i oddziaływań różnych organizacji (instytucji) wpływających na zachowanie się poszczególnych przedsiębiorstw; 2) układ elementów, które są niezależne od danego podmiotu gospodarczego: 3) środowisko zewnętrzne, całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne firmy, możliwości sprzedaży oraz zakresy i formy działania, a także warunki rozwoju; 4) wszystkie elementy, które nie wchodzą w skład systemu firmy, ale są z nim związane tzn. oddziałują na jej stan lub ona oddziałuje na nie.
[101] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, ss. 40-41.
[102] B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Ce De Wu sp. z.o.o., Warszawa 2007, s. 225.

Podstawowymi **elementami** tego typu systemu **są czynniki techniczne, ekonomiczne, socjologiczne i psychologiczne.** Tworzą one **współzależne podsystemy o cechach i właściwościach charakterystycznych jedynie dla danego, konkretnego systemu** jako całości, stąd istotę systemu można dostrzec tylko po rozpatrzeniu go jako całości. By poznać dany system w pełni jego złożoności, należy w związku z tym nie tylko być w stanie syntezować lub też integrować jego poszczególne części, ale także być zdolnym do **spojrzenia holistycznego**. Tylko tak można dostrzec jak powiązać „sztuczne" i „naturalne" aspekty organizacji[103]. W ten sposób „systemowy schemat koncepcyjny daje zupełnie inny wymiar wiedzy, umożliwiający całościowe statyczno-dynamiczne widzenie procesu zarządzania organizacją z uwzględnieniem całego bogactwa zmiennych w systemie gospodarki wolnorynkowej"[104].

Ponieważ systematycznie rośnie turbulencja dostrzeżonego otoczenia, a więc odczuwalny jest wzrost nowości, intensywności i szybkości odbywających się w nim zmian, a także jego złożoności,[105] organizacjom coraz trudniej jest ukonstytuować z posiadanych zasobów i umiejętności skuteczny, a przede wszystkim **konkurencyjny „system działania"**. Nie wszystkim udaje się przeciwstawić prawu entropii (zgodnie z którym wszystkie systemy wskazują naturalną skłonność do upadku – prawo powszechnego ciążenia ku dołowi), a przy tym systematycznie poprawiać zajmowaną dotąd pozycję. Zdolność tę posiadają tylko niektóre z nich, te konkurencyjne.

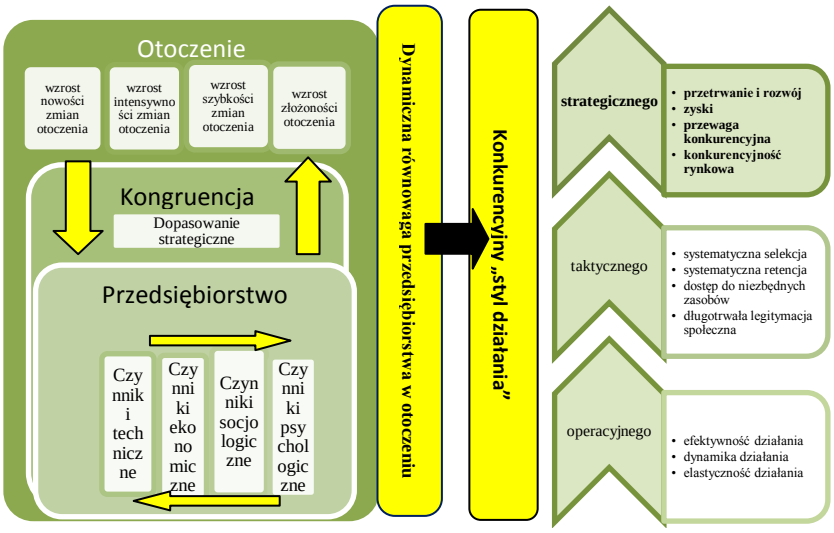
Przyjmując charakterystyczne dla perspektywy modernistycznej stanowisko epistemologicznego obiektywizmu, czyli opierające się na wierze w istnienie realnego świata niezależnego od naszej wiedzy o nim oraz przekonaniu, iż wszelkiego typu zjawiska można poznać jedynie za pośrednictwem niezależnej obserwacji, wydaje się, że za **konkurencyjne organizacje należy uznać te, które są zdolne do** wypracowania swym działaniem specyficznego dla ich systemu **„dopasowania strategicznego" do wspominanego wcześniej otoczenia**. Dopasowanie to (zwane także kongruencją lub odpowiedniością) pozwala na tak skuteczne dostosowanie kompetencji organizacji do potrzeb i wymagań otoczenia, że podlega ona systematycznie pozytywnej selekcji, retencji, otrzymuje niezbędne jej do działania zasoby, a także zyskuje długotrwałą legitymizację społeczną. W konsekwencji, organizacja taka nie tylko zapewnia sobie przetrwanie, zyski, dobrą opinię, ale i **konkurencyjność** (konkurencyjny styl działania – patrz rysunek 1.3).

---

[103] S. Amsterdamski, *Nauka a porządek świata*, PWN, Warszawa 1983: Naturalne, czyli nieprzewidywalne i niepodlegające swobodnemu kształtowaniu elementy społeczne, sztuczne zaś to te, które są bardziej przewidywalnymi, a poprzez to podlegającymi zabiegom konstruktorskim układami technicznymi.

[104] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 1997, s. 12.

[105] J. Machaczka, *Przedsiębiorczość, zarządzanie, zmiana – tryptyk organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1996, Nr 5.



Rysunek 1.3. System działania przedsiębiorstwa konkurencyjnego
Źródło: opracowanie własne.

B. Bakier i K. Meredyk słusznie zaznaczają w związku z tym, że konkurencyjność przedsiębiorstwa, to w praktyce zdolność do jego długookresowego, efektywnego wzrostu. Z natury rzeczy jej elementami są **efektywność, dynamika oraz elastyczność badanego podmiotu gospodarczego**[106]. Przedsiębiorstwa, które nie są elastycznie zsynchronizowane ze zmieniającą się rzeczywistością mogą w perspektywie długookresowej nie utrzymać się przy życiu, a przypadkowo wprowadzane w nich zmiany adaptacyjne nie przyniosą pożądanych rezultatów strategicznych. B. De Wit i R. Meyer piszą, iż współczesne **przedsiębiorstwo powinno w związku z tym być jednocześnie i uwikłane i niezależne**. Uwikłanie w sieci relacji pozwala maksymalizować korzyści, a niezależność pomaga podtrzymywać potencjał elastyczności i budować wciąż nowe relacje[107]. Firmy, którym brakuje tych zdolności nie będą się liczyły w rozgrywce konkurencyjnej, gdyż nie będą w stanie dostarczać produktów czy też usług, które mogłyby zapewnić im przewagę konkurencyjną[108]. Potwierdzają tę opinię L. Hrebiniak i W. Joyce[109], opisując wzorce strategicznej adaptacji organizacyjnej przedsiębiorstw chcących podążać w kierunku równowagi organizacyjnej, a także Y. Allaire i Y. Firsirotu, promując imperatyw wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa poprzez budowę gospodarki sieci międzyorganizacyjnych[110].

---

[106] B. Bakier, K. Meredyk, *Istota i mechanizm konkurencyjności*, [w:] Podedworny H., Grabowski J., Wnorowski H. (red.), *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, s. 38.
[107] B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE Warszawa 2007, s. 273.
[108] S.C. Harper, D.J. Glew, *Becoming an Ever-Evolving Enterprise*, „Industrial Management" 2008, Vol. 50, No. 3, ss. 22-28.
[109] L. Hrebiniak, W. Joyce, *Organizational Adaptation. Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly", 1985, No. 3.
[110] Y. Allaire, M. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 359.

Wydaje się, iż można w związku z powyższym przyjąć, iż:

konkurencyjność organizacji *to wypracowany dzięki jej strategicznemu dopasowaniu stan dynamicznej równowagi organizacyjnej, czyli stosunkowo trwały układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w samej organizacji, który pozwala organizacji spełniać wymogi, zarówno otoczenia, jak i członków organizacji (zarówno w sensie materialno-technicznym, jak i polityczno-społecznym).*

Poprawność tego twierdzenia potwierdza R. Stacey, pisząc, iż dla sukcesu strategicznego firmy „muszą nauczyć się osiągać zarówno stan koherencji, centralizacji, kontroli konfiguracji i jednocześnie stan decentralizacji, zróżnicowania, rywalizacji”[111]. Z jednej strony równowaga ta jest **warunkiem**, aby zarządzanie organizacją stawało się coraz bardziej skuteczne, ekonomiczne i korzystne, z drugiej zaś jest **stanem,** w którym udało się osiągnąć właściwą alokację zasobów materialnych, finansowych i ludzkich, a także w odpowiedni sposób ukształtować postawy i motywacje uczestników organizacji i jej otoczenia, określić procedury działania i towarzyszące im struktury organizacyjne. Jest także **efektem** rozwiązania przez przedsiębiorcę paradoksu parcia do zmian i jednoczesnego dążenia do stabilizacji wymuszonych przez próbę dopasowania do dynamicznego otoczenia, jak i przez tendencje wzrostu organizacji[112] (porównaj rysunki 1.2 i 1.4).

Takie podejście jest zbieżne z proponowanym przez M. Gorynię postrzeganiem konkurencyjności na co najmniej dwa sposoby:[113]

1. jako atrybut, cechę, wynik czy rezultat lub też
2. jako proces dochodzenia do cechy, atrybutu, wyniku, rezultatu jakim jest konkurencyjność, co jest równoznaczne z realizowaniem procesu konkurowania, czyli dochodzenia do konkurencyjności.

Konkurencyjność jest w ten sposób z jednej strony **cechą skutecznie działającego przedsiębiorstwa** (ujęcie atrybutowe), z drugiej strony jest **procesem, w którym przedsiębiorstwa rywalizują zabiegając o jak najkorzystniejsze uregulowania ich obszarów działania** (ujęcie procesowe). Konkurencyjność może być więc postrzegana jako **zdolność do budowania bogactwa i dobrobytu**, a bycie konkurencyjnym to posiadanie większej zdolności do takiego właśnie rozwoju. Konkurencyjność procesowa prowadzi zatem do osiągania konkurencyjności w sensie atrybutowym (patrz rys. 1.4).

---

[111] R. Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman, London, 1993.

[112] S. Cyfert, *Wykorzystanie mechanizmu przestrzennego wydzielenia w procesie strategicznej odnowy granic organizacji,* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*?, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010, ss. 213-214.

[113] M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, [w:] M. Gorynia, E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009, s. 48.

Rysunek 1.4. Procesowo-atrybutowe podejście do konkurencyjności przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne.

Im wspomniane powyżej działania są realizowane taniej, szybciej, czy też lepiej niż czynią to rywale rynkowi, tym organizacja zyskuje z tej wymiany wyższe zwroty zaangażowanych środków, co wskazuje, iż jest ona skuteczniejsza, a tym samym bardziej konkurencyjna. Potwierdza to m.in. M.K. Nowakowski, opisując **konkurencyjność jako zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji** ze strony innych podmiotów, utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych oraz **osiągania** w związku z tym **odpowiednich zysków**[114]. Także koncepcja H.D. Adamkiewicz-Drwiłło jest zbieżna z powyższym ujęciem, gdyż konkurencyjność przedsiębiorstwa traktuje się w niej jako właściwość, która określa jego zdolność do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (mierzonej w skali mikro) oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów dóbr i usług: nowych, lepszych i tańszych[115].

Konkurencyjność tworzona jest zatem w **dynamicznym procesie wymiany**, którego efektywność zależy od **relacji** sił między jej uczestnikami, możliwości **zmiany** partnerów, **umiejętności** negocjacji, kooperacji, przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych i innych czynników sytuacyjnych. W dzisiejszym zmieniającym się w nieubłaganym tempie świecie nie można bowiem, o czym wcześniej już wspominano, nie zmieniać się, gdyż trwanie przedsiębiorstwa w aktualnej pozycji oznacza błyskawiczne cofanie się[116].

W tak traktowanej konkurencyjności organizacji daje się dostrzec **konieczność jednoczesnego tworzenia, opartej na wymianie, zarówno równowagi organizacyjnej zewnętrznej, jak i wewnętrznej, zarówno materialnej, jak i społecznej**. A.K. Koźmiński i K. Obłój[117] podkreślają, iż wymogi zewnętrznej równowagi materialnej stanowią „łącznik" między organizacją a nadsystemem otoczenia, w którym ona działa. Podobną rolę spełniają wymogi zewnętrznej równowagi społecznej. Analiza konkurencyjności układów organizacyjnych (organizacji) powinna opierać się więc na poznaniu towarzyszących ich działaniu makrosystemów ekonomicznych, społecznych,

[114] M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000, s. 32.
[115] H.G. Adamkiewicz- Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002, s. 128.
[116] A. Kaleta, *Istota i znaczenie zmian strategicznych we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2006, s. 362.
[117] A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, 1989.

politycznych itp.[118] Jednocześnie należy zaznaczyć, że system organizacyjny można uznać za spójny i dopasowany do otoczenia, a więc konkurencyjny, gdy warunki jego wewnętrznej równowagi materialnej i społecznej umożliwiają mu realizację równowagi zewnętrznej (na poziomach: materialnym i społecznym). Na zasadzie charakterystycznego dla systemów współprzyczyniania się części do wzajemnego powodzenia, wypracowana na każdym z poziomów równowaga społeczna sprzyja kształtowaniu równowagi materialnej, i odwrotnie.

Za **konkurencyjną organizację**, czy też przedsiębiorstwo można w związku z tym uznać **takie, które posiada zdolność do takiego sterowania sobą, że jest w stanie zarówno aktywnie kształtować, jak i realizować nie tylko materialne, ale i społeczne warunki oraz cele swojego działania w danym środowisku.** Dziś bowiem mniejszą rolę odgrywa to, co jest przedmiotem działalności, zaś istotniejszy staje się sposób działania oraz umiejętności. **Ważniejsze jest więc właściwe zarządzanie biznesem** niż samo znalezienie się we „właściwym biznesie"[119]. Długotrwałą przewagę konkurencyjną osiągają w związku z tym te przedsiębiorstwa, które mają odpowiednie założenia strategiczne i dzięki nim np. są w stanie przekonać znaczącą liczbę klientów do długookresowego preferowania ich produktów lub usług w porównaniu do tych oferowanych przez konkurentów[120].

Materialny aspekt charakterystycznej dla konkurencyjności równowagi wynika, w pewnym stopniu, z mechanistycznego charakteru organizacji będącego konsekwencją uznania, iż jest ona tworem sztucznym[121]. Zgodnie z nim organizacje tworzy się, łącząc w zaplanowany sposób elementy ludzkie i materialne w harmonijną całość, by realizować określone cele, optymalizując przy tym zarówno koszty, jak i płynące z tych działań zyski. **Aspekt społeczny** związany jest natomiast z dostrzeżeniem w organizacji elementów „naturalnych"[122], związanych ze sferą trudno zarządzalnych, nieprzewidywalnych i niepewnych zachowań społecznych, które kształtują się w znacznej mierze

---

[118] Stąd w literaturze tematu mówi się nie tylko o konkurencyjności na poziomie przedsiębiorstw (mikrokonkurencyjności), ale także o mezokonkurencyjności (czyli konkurencyjności sektora, gałęzi czy poszczególnych działów gospodarki lub też konkurencyjności regionów, opisywanych np. jako „zdolność do projektowania i sprzedawania towarów danej branży, gałęzi lub działu, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów" za: S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa" 1984, Nr 9, s. 23) oraz makrokonkurencyjności (odwołującej się do wyników danego kraju w wymianie międzynarodowej oraz powiększania jego udziałów w rynkach eksportowych, opisującej konkurencyjność jako „w warunkach wolnego handlu i uczciwej konkurencji zdolność kraju do produkcji dóbr i usług, które wygrywają konkurencję na międzynarodowym rynku, przy jednoczesnym wzroście realnych dochodów ludności w długim okresie" za: T. Barker, J. Kohler, *Environmental Policy and Competitiveness*, „Environmnental Policy Research Briefs", 1996, Nr 2). Nie są one jednak obszarem zainteresowań niniejszego opracowania, gdyż skupia się ono na analizie mikrokonkurencyjności.

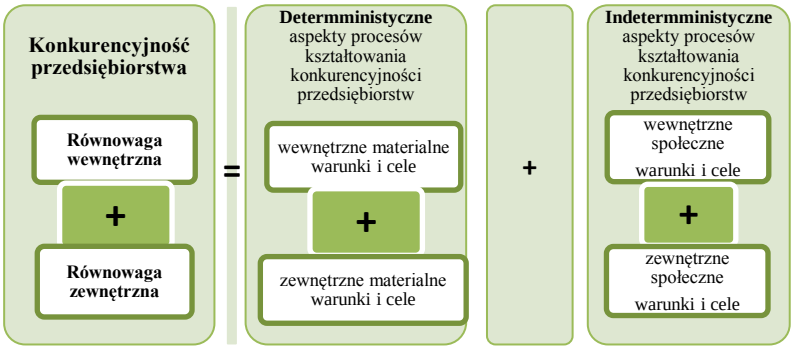
[119] B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wałbrzych, 2009, s. 37.

[120] A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble, *Crafting and Executing Strategy*, Mc Graw-Hill Irwin, International, 2007, s. 6.

[121] W taki sposób postrzegali organizację przedstawiciele kierunków: naukowego zarządzania, administracyjnego, neoklasycznego, prakseologicznego i częściowo systemowego.

[122] Dostrzegali je przedstawiciele takich kierunków, jak: human relations, psychologia i socjologia organizacji, ujęcie sytuacyjne, koncepcja gry organizacyjnej.

spontanicznie, niezależnie od intencji i działań ośrodków kierowniczych, elementów organizacji i relacji zachodzących między nimi.



Rysunek 1.5. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako równowaga warunków i celów
Źródło: opracowanie własne.

Podejścia te wzajemnie się uzupełniają, ukazując z jednej strony **deterministyczne** (o znanym rozkładzie prawdopodobieństwa) materialno-techniczne, z drugiej zaś **indeterministyczne** społeczne aspekty procesów kształtowania konkurencyjności organizacji (patrz rysunek 1.5).

Bazując na podstawach teorii równowagi organizacyjnej,[123] jednocześnie patrząc na powyższe kwestie przez pryzmat dwóch kluczowych dla kształtowania konkurencyjności perspektyw – organizacji i jej otoczenia, dostrzec można, iż proces jej kształtowania, tak jak proces równoważenia organizacji jako całości jest uwarunkowany stworzeniem **równowag**, czy też **konkurencyjności cząstkowych**. Za podstawowe obszary cząstkowych konkurencyjności można uznać obszary:

- materialno-wewnętrzny (np. posiadany potencjał techniczny, surowcowy, finansowy, infrastrukturę oraz ofertę produktową lub usługową itp.),
- materialno-zewnętrzny (np. potencjalnie dostępny w otoczeniu, tzn. gotowy do współpracy, wynajęcia, nabycia itp. potencjał techniczny, surowcowy, finansowy, technologiczny partnerów zewnętrznych),
- społeczno-wewnętrzny (np. posiadane zasoby ludzkie w obszarze wykonawczym i zarządczym: ich ilość, wiedza, doświadczenie, kompetencje, zmotywowanie, zaangażowanie, kreatywność, innowacyjność, a także kultura organizacyjna i klimat współpracy itp.),
- społeczno-zewnętrzny (np. ilość, jakość oraz relacje z potencjalnie dostępnymi w otoczeniu partnerami, kooperantami, podwykonawcami, sojusznikami strategicznymi, przyjaznymi społecznościami lokalnymi, władzami, organizacjami okołobiznesowymi, przyszłymi pracownikami, ponadto wizerunek firmy i reputacja w otoczeniu, sieci powiązań itp.).

[123] A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, 1989, s. 125.

Obszary te są oczywiście, jak w każdym systemie, wzajemnie powiązane, stąd dopiero, gdy organizacja będzie w stanie doprowadzić do wytworzenia równowag, a w związku z nimi konkurencyjności, cząstkowych (lub też stanów do nich zbliżonych[124]) będzie też mogła osiągnąć równowagę dynamiczną, a więc i **konkurencyjność całego systemu – sytuację najbardziej pożądaną**. W sytuacjach pośrednich, a zwłaszcza w permanentnej nierównowadze, nie osiąganie równowag cząstkowych generuje zarówno dla organizacji, jak i jej otoczenia wysokie koszty i ryzyko, stąd choć jest sytuacją nie zawsze zagrażającą przetrwaniu organizacji, ale we współczesnych warunkach rynkowych wysoce niekorzystną. Trwać w niej mogą jedynie organizacje odizolowane od otoczenia (co dziś jest mało realne) lub dysponujące nadmiarem zasobów (i to tylko do czasu na jaki wystarczy im zgromadzonych zapasów). Wszystkie inne powinny wszelkimi siłami dążyć do poznania specyfiki konkurencyjności oraz systematycznego podnoszenia jej poziomu i zakresu.

1.2. Konkurencyjność przedsiębiorstw jako system działań

Przyjmując, iż przedsiębiorstwa to specyficzne **systemy społeczne**, a więc jak zauważył L. Krzyżanowski dystrybutywne zbiory elementów materialno-technicznych (fizycznych), społecznych (psychofizycznych) i kulturowych uporządkowanych za pomocą relacji w trzy warstwy: podłoża materialnego, społeczną i kulturową[125] można przyjąć, że rządzą się one charakterystycznymi dla systemów zasadami i zachowaniami. Dotyczą one także aspektów kształtowania ich konkurencyjności. Analogicznie zatem **system kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw**, to spójny **zbiór powiązanych** ze sobą **elementów (podsystemów)**. Elementami tymi są, zgodnie z koncepcją H. Leavitt'a:[126]

- realizowane przez przedsiębiorstwa **cele** i wynikające z nich **zadania** (tu: strategia konkurencji/konkurencyjności, konkurencyjność i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa),
- **ludzie** wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami oraz wzorcami zachowań (tu: społeczno-kulturowy potencjał konkurencyjności),
- materialno-techniczne i technologiczne **wyposażenie** przedsiębiorstwa wraz z zasadami posługiwania się nimi (tu: materialny i niematerialny potencjał konkurencyjności),
- formalna **struktura** przedsiębiorstwa odzwierciedlająca przyjęte w firmie zasady podziału zadań, odpowiedzialności, władzy i informacji (tu: instrumenty zarządzania i konkurowania).

Powiązanie ich wynika ze s**pecyficznych relacji porządkujących system w jednolitą, sprawnie działającą całość.** Relacjami tymi są zdaniem

[124] Taka równowaga, to równowaga w sensie Liapunowa, pozwala ona uznać system za pozostający w stanie równowagi, jeżeli jego kolejne stany niewiele odchylają się od stanu równowagi.
[125] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, PWN, Warszawa, 1994, s. 166
[126] A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii…*, op. cit., s. 20.

A. Stabryły relacje współmierności, organiczności i spójności[127]. **Relacja współmierności** dotyczy faktu, iż każdy element całości może zostać zmierzony, a całość zawiera pewną wymaganą liczbę i rodzaj elementów (tu: czynniki konkurencyjności) pozwalających spełnić funkcje niezbędne dla osiągnięcia zakładanego przez system celu (tu: konkurencyjności przedsiębiorstwa). **Relacja organiczności** jest związana z koniecznością dopasowania elementów i całości systemu zarówno względem siebie, jak i otoczenia (tu: równowaga wewnętrzna i zewnętrzna przedsiębiorstwa). **Relacja spójności** odpowiada natomiastza ułożenie elementów systemu w danym przedziale czasowym w sposób uporządkowany, dynamiczny, tak, by wykazywały związek przyczynowo-skutkowy i współprzyczyniały się do realizacji założonego celu (tu: konku-rencyjności przedsiębiorstwa).

W ramach powyższych relacji system konkurencyjności przedsiębiorstwa, tak jak każdy wyodrębniony z otoczenia sprawny, **otwarty system**, dla realizacji celów prowadzi **ze środowiskiem swego działania wymiany dóbr materialnych, nominalnych, energii oraz informacji**. Niestety, środowisko to ze względu na jego dynamikę i złożoność stawia przedsiębiorstwom różnego typu wymagania, przez co najczęściej ogranicza swobodę ich działania.

Zachowujący się rozmyślnie, ustrukturyzowany system konkurencyjności przedsiębiorstwa dla przełamywania tych ograniczeń posiada **podsystem sterujący**, czyli **człon kierowniczy**, którego zadaniem jest koordynacja zgrania zgromadzonych w przedsiębiorstwie czynników konkurencyjności.

Poprzez odpowiednie **działania planistyczne, organizatorskie, motywacyjne i kontrolne** człon ten ma zapewnić warunki do sprawnej realizacji zakładanych celów (tu: przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa), a także nawiązania takich **relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych**, które prowadziłyby do uaktywnienia i maksymalizacji efektu synergicznego z będącego w zasięgu przedsiębiorstwa potencjału strategicznego. Efektywność wspomnianych działań oraz ciągłe ich doskonalenie daje możliwość osiągania względnie trwałych **stanów dynamicznej równowagi, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej**, które skutkować powinny poprawą sprawności nie tylko wspomnianego systemu, ale i korzystającego z niego przedsiębiorstwa jako całości, a więc jego **konkurencyjnością**.

Próbę zobrazowania powyższych procesów przedstawia rysunek 1.6, ukazujący układ działań kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa. Podjęto się jego skonstruowania w formie modelu, mając na względzie uwagę R.L. Ackoffa, iż „modele są przedstawieniami stanów, przedmiotów lub zdarzeń. Są one wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość, stąd łatwiejsze w użyciu dla celów badawczych. Modelami łatwiej jest się posługiwać i manipulować niż przedmiotami rzeczywistymi, gdyż w porównaniu z rzeczywistością uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne”[128]. Motywem tego zabiegu była chęć skorzystania z funkcji poznawczych modelu związanych z możli-

[127] A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu zarządzania*, PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wrocław, 1984, s. 15.
[128] R.L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 142.

wością jego opisu, wyjaśnienia, przewidywania, heurezy i projektowania modelowanego zjawiska[129]. Umożliwiają one wzbogacenie wiedzy o przedsiębiorstwach oraz procesach kształtujących ich konkurencyjność[130].

W modelu przyjęto, iż zgodnie z podejściem zasobowym podstawowym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest zgromadzony przez nie **potencjał konkurencyjny**. Jest on złożony z odpowiednio dobranych zasobów i umiejętności, zarówno umiejscowionych w danej organizacji w różnych jej podsystemach (**wewnętrzny potencjał konkurencyjny** zagnieżdżony w podsystemach: celów i wartości, psychospołecznym, struktury, technicznym, zarządzania)[131], jak i dostępnych na zasadzie relacji międzyorganizacyjnej współpracy, w jej otoczeniu (**zewnętrzny potencjał konkurencyjny** sfery społecznej, jak i materialnej, pochodzący ze sfery makro, mezo i mikroekonomicznej). Zasoby, to „czynniki wejściowe kontrolowane i używane przez przedsiębiorstwa dla rozwijania i wprowadzania w życie swoich strategii"[132]. To także „wiązka określonych usług, którą są one w stanie świadczyć przedsiębiorstwu"[133].

Wiązka ta składa się zarówno z zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Te pierwsze, to dostępne przedsiębiorstwu środki, które mogą być fizycznie obserwowalne, takie jak budynki, maszyny, materiały, ziemia i pieniądze[134]. Drugie zaś, to dobra „nienamacalne", takie jak patenty, znaki towarowe, marki produktów, reputacja przedsiębiorstwa, wiedza o produktach i procesach zakorzeniona w ludziach w postaci umiejętności lub fizycznych (materialnych) mediach komunikacji, takich jak dokumenty, bazy danych, programy komputerowe oraz systemy informacyjne i systemy zarządzania.

---

[129] **Funkcja opisu** polega na możliwości przypisania konkretnemu, modelowanemu obiektowi lub procesowi pewnych cech, które odwzorowane są w modelu; **Funkcja wyjaśniania** rzeczywistości polega na konkretyzowaniu abstrakcyjnych form tak, by możliwie zbliżyć je do rzeczywistości, przy tym adekwatnie je wyjaśniając; **Funkcja przewidywania** polega na opisie przyszłych faktów w oparciu o założone w modelu stopnie zmienności lub niezmienności poszczególnych jego parametrów; **Funkcja heurystyczna** polega na sygnalizowaniu hipotez, które muszą być poddawane weryfikacji; **Funkcja projektowa** polega na tworzeniu uproszczonego pierwowzoru, który w dalszych etapach badań może być przeprojektowywany i usprawniany;

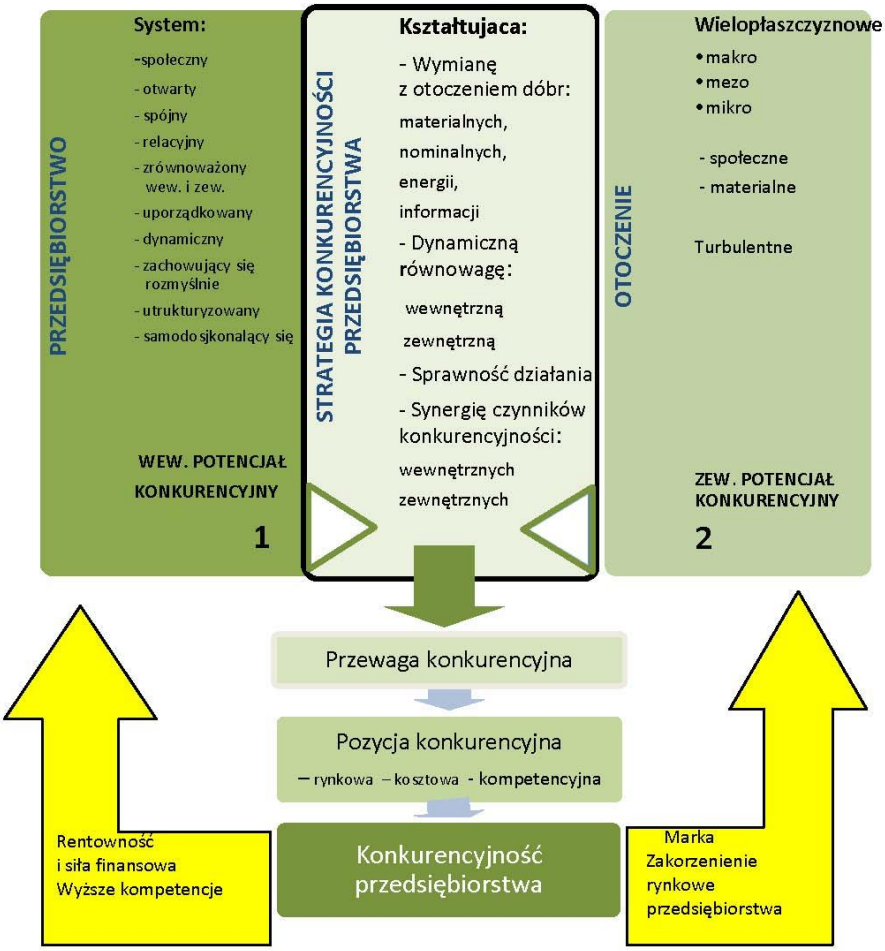
[130] Co potwierdzają zarówno autorytety m.in. R.L. Ackoff, J. Magidson, H.J. Addison, *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2007, jak i przedstawiciele najnowszych nurtów np. Action Research twórczo łączący doradztwo organizacyjne z rozwojem dorobku teorii organizacji np. D. Jemielniak, *The management science as a practical field: in support of action research*, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management", 2006, Nr 3, ss. 163-170.

[131] M. Bielski, *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2001.

[132] Ch. Olivier, *Sustainable Competitive Advantage Institutional and Resource-Based Views*, „Strategic Management Journal", 1997, Vol. 18, s. 700.

[133] E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, [in:] N.J. Foss (Ed.), *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 35.

[134] B. de Wit, R. Meyer, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, International Thomson Business Press, London 1999, ss. 198-199.



gdzie: 1 – Efektywność potencjału, tzn. jakość produktów, serwis, czas realizacji zamówień, sprawność akwizycyjna, udział w rynku, poziom techniczny wyrobów, lojalność klientów, zaplecze B+R, 2 – Efektywność relacji wymiany międzyorganizacyjnej tzn. zaufanie, zaangażowanie, komplementarność zasobów, partnerska współpraca, szeroko pojęte wsparcie

Rysunek 1.6. Model działań kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

Często utożsamia się je także z różnego typu umiejętnościami lub kompetencjami,[135] które definiuje się jako „zdolności koordynowania i strategicznego rozmieszczenia zasobów stosownie do wykonywanych i podejmowanych zadań"[136]. Ciekawym podejściem jest również wydzielenie z nich kompetencji (funkcjonalnych, kulturowych, organizacyjnych)[137] i **zasobów**

[135] R. Hall, *A Framework for Identyfing the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage* [in:] A. Heene, R. Sanchez, (Ed.) *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley&Sons, Chichester, 1997, s. 151.
[136] Ch. Olivier, *Sustainable*… op. cit., s. 700.
[137] Wg. R. Hall kompetencje, to strategicznie istotne behawioralne i społeczne zjawiska wewnątrz przedsiębiorstwa, wśród których **umiejętności funkcjonalne**, to: know-how pracowników, know-how dostawców, know-how dostawców, know-how dystrybutorów, know-how serwisantów itp., a **umiejętności kulturowe,** to: percepcja

relacyjnych, czyli różnego typu powiązań,[138] zarówno interpersonalnych, jak i organizacyjnych, również tych z elementami otoczenia.

Ze względu na cele opracowania wartościową wydaje się propozycja B. de Wita i R. Meyera, by za zasoby relacyjne przyjąć wszelkie produkty interakcji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, czyli kultywowane w czasie, specyficzne związki przedsiębiorstwa z elementami otoczenia konkurencyjnego i makrootoczenia oraz jego reputację. Za kompetencje przedsiębiorstwa warto natomiast uznać jego zdolność do skutecznego dopasowania się do funkcjonowania w konkretnym obszarze działań rynkowych. Dopasowanie to musi być realizowane w trzech wymiarach: wiedzy, umiejętności i postaw[139].

Trwałość, a także wyjątkową wartość efektów wykorzystywania w praktyce gospodarczej zasobów niematerialnych zauważył już w 1974 r. K.J. Arrow. Stwierdził on, iż zasoby niematerialne, nie posiadając wycenionej wartości rynkowej, nie mogą być zbywane na otwartym rynku. To zaś, iż nie można ich zwyczajnie kupić, jest ich największą zaletą[140]. Twierdzenie to jest wciąż, a wraz z szerzeniem się gospodarki opartej na wiedzy, wręcz coraz bardziej aktualne, stąd sugeruje się, by właśnie na nich budować nie tylko potencjał, ale także strategię, pozycję, przewagę, a także system działań kształtujących konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw. Choć powszechnie przyjmuje się, iż przedsiębiorstwa powinny korzystać z wszelkich będących w ich dyspozycji zasobów tak, by uzyskiwać z nich jak najwyższą stopę zwrotu w postaci wartości dodanej[141], to jednak warto zwrócić uwagę, iż najistotniejsza dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest szczególna grupa zasobów – **zasoby strategiczne**. Nie wszystkie zasoby mogą zostać uznane za strategiczne. Za takie uznaje się zasoby cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane (bądź wykorzystane)[142]. Niektórzy sugerują[143], by przy kwalifikowaniu zasobów tej grupy zwrócić uwagę także na takie cechy, jak:[144]

- trwałość – okres wykorzystywania zasobu,

---

standardów jakości, percepcja obsługi klienta, zdolność zarządzania zmianą, zdolność do prowadzenia innowacji, umiejętność pracy zespołowej itp. B. Eriksen i R. Amit **umiejętności organizacyjne,** to rozwijane w długim okresie procesy biznesowe, czyli organizacyjna rutyna, procedury i mechanizmy, które transformują zespół zasobów wejściowych w zasoby wyjściowe, czyli produkty np. proces rozwoju nowego produktu, proces wytwórczy (więcej patrz: B. Eriksen, R. Amit, *Strategic Implications of Business Process Re-engineering,* [in:] N.J. Foss, Ch. Knudsen (Ed.) *Towards a Competence Theory of the Firm,* Routledge, London, 1996, s. 102.

[138] B. de Wit, R. Meyer, *Strategy Synthesis*…op. cit., s. 199.

[139] Przykłady **wiedzy**, to np.: zrozumienie rynku, specjalistyczna wiedza technologiczna; **Umiejętności**, to np. umiejętności w zakresie badania rynku, umiejętności produkcji, umiejętności skutecznej reklamy, umiejętności rozwoju nowych produktów (potencjał przedsiębiorstwa do wykonywania specyficznych zadań i działań); **Postawy**, to np. postawa projakościowa, proinnowacyjna, proekologiczna (poglądy powszechne w przedsiębiorstwie, często związane z przejawami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa); B. de Wit, R. Meyer, *Strategy*... op. cit., s. 199.

[140] K.J. Arrow, *Limits of Organization,* W.W. Norton, New York, 1974.

[141] R. Haffer*, Strategiczna przydatność składników potencjału konkurencyjności dla zdolności konkurowania polskich przedsiębiorstw*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Determinanty konkurencyjności*…. , s. 173.

[142] K. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjne*j, PWE, Warszawa 1999, s. 87-90.

[143] D.J. Collins, D.J Montgomery, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, "Harvard Business Review", 1995, July-August; Grant R.M., *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage*, „California Management Review", 1991, Nr 33; Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource – based view*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14.

[144] Więcej patrz: A. Adamik, *Competitive Advantage Based on Cooperation,* A Series s of Monographs of Technical University of Lodz 2008, No. 1819.

- substytucyjność – czy może zostać zastąpiony przez inny,
- możliwość kupna na wolnym rynku,
- własność,
- przewaga nad zasobami konkurencji – muszą być od nich lepsze.

Takimi są najczęściej zasoby niematerialne, stąd gromadzone i kultywowane przez lata, trudne do zbycia i naśladowania, charakterystyczne dla danej firmy, decydują, jak sprawnie i skutecznie firma jest w stanie wykonywać swoje funkcjonalne działania. Im więc większy ich udział w potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa, tym wyższa jego jakość, lepsze jego dopasowanie do popytu rynkowego niż zasobów i umiejętności konkurentów, a ostatecznie efektywniejsza (tzn. bardziej skuteczna, ekonomiczna, korzystna)[145] podstawa strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Właściwie skonfigurowany potencjał konkurencyjny pozwala na ustalenie lepszych warunków wymiany dóbr (zarówno tych materialnych, nominalnych, jak i szeroko pojętych zasileń energetycznych i informacyjnych) z otoczeniem rynkowym. Chodzi tu o niższe koszty, wyższe zyski, krótszy czas realizacji zleceń itp. Poza tym, firma zdobywająca unikatowe zasoby jako pierwsza buduje swą tzw. barierę zasobową, której pokonanie sprawia konkurentom specjalne trudności i wymaga ponoszenia przez nich nadzwyczajnych kosztów[146]. Wynika to z faktu, który dostrzegł J. Barney. Stwierdził on, iż zasoby przedsiębiorstwa, to aktywa, zdolności, organizacyjne procesy, cechy firmy, informacja, wiedza itp., kontrolowane przez przedsiębiorstwo, pozwalające mu stworzyć i wdrożyć strategie, które doskonalą jego wydajność i efektywność[147]. Tworzą one **zdolności dynamiczne** *(dynamic capabilities)*, które są **związane z osiąganiem zrównoważonej konkurencyjności**. W literaturze są one ujmowane jako procesy wykorzystywania zasobów w celu dostosowania, a także kreacji nowych zmian rynkowych. To procesy polegające na integrowaniu, rekonfiguracji, pozyskiwaniu i zwiększaniu dostępności posiadanych zasobów[148].

Dzięki takiemu układowi łatwiej uzyskiwać **dynamiczną równowagę nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale i w relacjach z jego otoczeniem.** Zdolność jej kreowania jest szczególnie cenna, gdyż **otoczenie** jako „wielopłaszczyznowy" i turbulentny element omawianego systemu jest trudno przewidywalne i sterowalne, a przy tym generujące zróżnicowane możliwości wsparcia (zarówno z płaszczyzny makro, mezo, jak i mikroekonomicznej). Wynika to z faktu, iż zawiera ono w sobie ogół warunków i oddziaływań różnych organizacji (instytucji) wpływających na zachowanie się poszczególnych

---

[145] Więcej patrz: J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1969, s. 232; J. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. III Ossolineum, Wrocław, 1965, s. 131.

[146] R. Sanchez, *Analyzing internal and competitor competences. Resources, capabilities and management processes*, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: *A strategy overview and competitive strategy*, Oxford University Press, Oxford, 2003, s. 346.

[147] J. Barney, W. Hesterly, *Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases*, Pearson Education, New Jersey 2006, s. 100.

[148] K.M. Eisenhardt, J.A. Martin za: V. Harmaakorpi, T. Uotila, *Building regional visionary capability. Futures research in resource-based regional development*, „Technological Forecasting and Social Change" Elsevier Inc. No. 73/2006, s. 780.

przedsiębiorstw[149]. To układ elementów, które są niezależne od danego podmiotu gospodarczego[150] oraz środowisko zewnętrzne, całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne firmy, możliwości sprzedaży oraz zakresy i formy działania, a także warunki rozwoju. Reasumując, to wszystkie elementy, które nie wchodzą w skład systemu firmy, ale są z nim związane, tzn. oddziałują na jej stan lub ona oddziałuje na nie[151]. W ten sposób sprawność przedsiębiorstwa w istotnym stopniu zależy od struktury otoczenia, w którym ono funkcjonuje[152]. Przedsiębiorstwo w zgodzie więc z perspektywą adaptacyjną, chcąc skutecznie działać, powinno aktywnie dostosowywać się do zmian otoczenia, gdyż wyznaczają one jego granice poprzez siłę i kierunek związków między przedsiębiorstwem a otaczającymi je zjawiskami, procesami i podmiotami[153]. Coraz częściej mówi i pisze się w związku z tym o dynamice otoczenia (turbulencji), której to poznanie, czyli diagnozy i prognozy wyznaczają strategie kształtowania działań konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Uwzględniając charakter turbulencji otoczenia (dominujące trendy zmian oraz stopień nowości zmian), przewidywalność (tempo zmian, łatwość przewidzenia zmian), a także stopień tychże turbulencji (od niskiego do wysokiego) można ustalić typ otoczenia, w którym przychodzi firmie funkcjonować. H.I. Ansoff wyróżnił np. na tej podstawie otoczenie powtarzalne, poszerzające się, zmienne, nieciągłe, niespodziankowe[154]. Znając typ otoczenia i jego specyfikę nieco łatwiej przedsiębiorcom podejmować trafne decyzje rynkowe[155].

Równowaga w relacjach z otoczeniem jest tym bardziej ważna, że przedsiębiorstwo istnieje „w" i „dzięki" otoczeniu, powinno więc nie tylko obserwować i analizować zachodzące w nim zmiany, umieć wsłuchiwać się w sygnały płynące z tegoż otoczenia, ale nawet, ustawicznie „uczyć się" go[156]. Umiejętność wykształcenia architektury biznesu (relacji z otoczeniem), która posiadałaby takie cechy to istotne źródło konkurencyjności i unikalne osiągnięcie organizacji. Pozwala ona bowiem na zdobywanie brakującej wiedzy i zasobów organizacyjnych bez ponoszenia zbytecznych kosztów, elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności, zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji, zainicjowanie etyki współdziałania, a przez to

---

[149] J. Brózda, S. Marek, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie* red. S. Marek, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 69.

[150] R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 72.

[151] J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 301.

[152] R. Hoskisson, M. Hitt, W. Watt, D. Yiu, *Theory and research of strategic management: swing and a pendulum*, „Journal of Management", 1999, Vol. 25, iss. 3, s. 425.

[153] J. Frishammar, *Organizational environment revisited. A Conceptual review and integration*, „International Studies of Management and Organization" 2006, Vol. 36, No. 3, ss. 42-43.

[154] R. Lynch, *Corporate strategy*, FT Prentice Hall Financial Times, 2006, s. 83.

[155] W jego ocenie pomagają także liczne metody i narzędzia analizy otoczenia. Dla obserwacji otoczenia konkurencyjnego przydatne okazują się np. model pięciu sił Portera, analiza gron, mapy grup strategicznych, profil ekonomiczny sektora, punktowa ocena atrakcyjności sektora. Dla oceny otoczenia ogólnego najczęściej stosuje się natomiast: metodę PEST oraz jej odmiany SLEPT, PESTEL, STEEPLE, PESTLED, scenariusze przyszłości otoczenia w różnych wariantach.

[156] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie im praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999, ss. 49-59.

minimalizację kosztów i ryzyka[157]. Obserwacja otoczenia pozwala także analizować jego dynamikę, badać przesunięcia podmiotów między jego strefami, a także wnioskować o szansach i zagrożeniach, które mogą pojawić się w związku z tym w przyszłości dla firmy[158]. W konstruowaniu wniosków pomaga wyodrębnienie w otoczeniu całkowitym makrootoczenia, mezo-otoczenia i mikrootoczenia[159]. Ich obserwacja pozwala zidentyfikować kluczowe trendy zmian w otaczającej przedsiębiorstwa rzeczywistości[160].

Wypracowana przez efektywność potencjału oraz efektywność relacji z otoczeniem (patrz 1 i 2 na rysunku 1.6) **ogólna**, **dynamiczna równowaga organizacyjna** prowadzi do wyższej sprawności realizowanej **strategii konkurencyjności**. Aby organizacje mogły się harmonijnie rozwijać, wprost potrzebują dynamicznej stabilizacji[161]. Jest ona sposobem dochodzenia od konkurencyjności potencjalnej *(ex ante)* do konkurencyjności zrealizowanej *(ex post, rzeczywistej).* Stanowi więc kombinację celów, do których firma zmierza i środków, za pomocą których stara się do nich dojść. Oznacza więc

---

[157] A. Adamik: *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, [w:] A. Potocki (red.), Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach. Difin, Warszawa 2007, s. 381.

[158] R. Pitkethly, *Analysing the environment*, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: A strategy overview and competitive strategy, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 232.

[159] **Makrootoczenie**, to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, w danej branży, czy sektorze itp. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa warunki tworzone przez makrootoczenie są datami, liczbami, zjawiskami, które trzeba znać i przewidywać, choć nie podlegają one bezpośredniemu oddziaływaniu przedsiębiorstwa, trzeba być świadomym, iż istotnych danych do różnego typu decyzji dostarczać może makrootoczenie: ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, polityczno-prawne i międzynarodowe. Do podstawowych makroekonomicznych determinant oddziałujących na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw najczęściej zalicza się: Produkt Krajowy Brutto, inflację, bezrobocie, politykę fiskalną i pieniężną państwa, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, innowacyjność gospodarki, globalizację itp.

Mezootoczenie, to otoczenie regionalne. Region, to umownie wydzielony, względnie jednorodny obszar różniący się od pozostałych cechami naturalnymi (przyrodniczo-geograficznymi) lub nabytymi (antropologicznymi – będącymi wynikiem działania człowieka). Jest przyrodniczym i kulturowym środowiskiem życia jego mieszkańców. Posiada cechy decydujące o jego atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów. Elementy takie, jak: ludność, zasoby naturalne i majątkowe, a także jednostki gospodarcze w odpowiedni sposób rozmieszczone wraz z wytworzonymi pomiędzy nimi związkami, zależnościami i relacjami tworzą jego specyficzną, przestrzenną strukturę zagospodarowania. Struktura ta decyduje o atrakcyjności regionu dla potencjalnych inwestorów, gdyż w określonym stopniu rozwija środowiska innowacyjności, tworzy klimat przedsiębiorczości i buduje podstawy konkurencyjności (dla regionu, jak funkcjonujących na jego terenie podmiotów). Odpowiedzialna jest także za wytworzony przez region potencjał ekonomiczny, kulturowy, intelektualny, innowacyjny, instytucjonalny i środowiskowy, a także wartość dodaną w ujęciu sektorowym.

Mikrootoczenie, to wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Najważniejszymi jego elementami są szeroko pojęci, potencjalni i obecni: dostawcy (materiałów, półproduktów, wyposażenia technicznego, kredytów, usług, informacji itp.), nabywcy (wyrobów i usług) i konkurenci (inne organizacje zaspokajające podobne potrzeby i/lub mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia). Do tej grupy niektórzy dołączają ponadto: instytucje państwowe i samorządowe bezpośrednio wpływające na organizacje (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne itp. oraz wyznaczone przez nie ograniczenia, normy warunki), lokalny rynek pracy (instytucje pośrednictwa pracy, siła robocza o określonych kwalifikacjach), czynniki społeczne (związki zawodowe, samorząd gospodarczy, postawy społeczeństwa i ich oczekiwania wobec organizacji), czynniki techniczne (organizacje związane z tworzeniem technologii, postępem technicznym danej branży, jednostki badawczo-naukowe itp.) Specyficzną cechą tej płaszczyzny jest fakt, iż między jej elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne – podmioty otoczenia mikro oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na nie. **Wzajemne stosunki mają tu zwykle charakter gry ekonomicznej**, mogą być przez kierownictwo przedsiębiorstwa nie tylko badane i przewidywane, lecz i kształtowane. Możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa na to otoczenie zależy od jego pozycji konkurencyjnej i związanej z nią siły przetargowej.

[160] Wiele z nich ujęto, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, ss. 140-148.

[161] E. Abramson, *Bezbolesne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska", 2003, Nr 7.

świadomy wybór dedykowanego przedsiębiorstwu zbioru czynności, aby dostarczać mu szczególnej mieszanki wartości. M.E. Porter podpowiada, iż by dobrze wybrać strategię konkurencyjności należy zidentyfikować możliwości osiągnięcia rentowności w danej branży w długim okresie oraz czynniki, które mają na to wpływ. Strategia konkurencyjności musi się więc opierać na zrozumieniu reguł rządzących zjawiskiem konkurencji, ponieważ to ona determinuje atrakcyjność danej branży. Pamiętać w związku z tym warto, że w każdej branży reguły konkurencji kształtuje zwykle pięć sił konkurencji: siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców, natężenie konkurencji między przedsiębiorstwami w sektorze, groźba nowych wejść, groźba pojawienia się substytutów[162]. Trzeba umieć się w nich sprawnie odnaleźć i poruszać. Sprawność ta generuje synergię wypracowanych przez przedsiębiorstwo wewnętrznych i zewnętrznych czynników konkurencyjności, wyższą przewagę konkurencyjną, a z czasem pozycję konkurencyjną, zarówno kosztową, kompetencyjną, jak i rynkową.

Opierając się na analizie poglądów badaczy zagadnienia oraz własnych przemyśleniach autorki poprzedzonych obszernymi, wieloletnimi analizami zarówno literaturowymi, jak i empirycznymi[163] trudno prosto i jednoznacznie zdefiniować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Aby choć w pewnym stopniu wnieść wkład do procesów porządkowania terminologii zagadnienia proponuje się w dalszych rozważaniach przyjąć, iż:

przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, *to jego zdolność świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikalnych zasobów i umiejętności (z zakresu wszystkich realizowanych w organizacji ogniw łańcucha wartości), które będąc poszukiwanymi i cenionymi na rynku, nie są dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom*[164].

Zdolność ta prowadzi przedsiębiorstwo do sytuacji, w której dysponuje ono czymś wyróżniającym je na rynku spośród grona rywali, np. określoną zdolnością lub innymi konkretnymi atutami, dzięki którym robi coś lepiej lub inaczej od konkurentów, w konsekwencji osiąga lepsze rezultaty, a więc

---

[162] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 24.

[163] Patrz np. A. Adamik, *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] A. Adamik (red.) *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa 2011, 15-31; A. Adamik, *Competitive Advantage Based on Cooperation*, A Series s of Monographs of Technical University of Lodz, 2008; A. Adamik, *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] (red.) J. Jeżak, Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, tom 2, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, (PAM Center), Łódź, 2003; A. Adamik, *Zachowanie przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 07/2000; A. Adamik, *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 09/1999; A. Adamik, *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 06/1998; A. Adamik, *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 12/1997.

[164] A. Adamik A., *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] J. Jeżak (red.), Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, tom 2. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, ss. 193-195.

konkretną wyższość względem innych[165]. Wyższość ta najczęściej wynika z optymalizacji wykorzystania posiadanego (bądź dostępnego) potencjału lub/i lepszego niż inni zagospodarowania dostępnej przestrzeni rynkowej.

Im bardziej unikalna i trwała przewaga, tym też wyższa **pozycja** i **konkurencyjność przedsiębiorstwa**. Im natomiast przewaga bardziej nietrwała, im trudniej ją obronić, tym pozycja firmy bardziej niestabilna. W znacznej mierze zależy to od rzadkości, stopnia złożoności i niesubstytucyjności zasobów oraz stopnia dopasowania ich do reguł gry rynkowej, czyli wymagań otoczenia. Firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji rynkowej, jeśli jej przewaga nie jest oparta na trwałych i niepoddających się wpływom zmian w otoczeniu czynnikach sukcesu[166,167]. W ten sposób pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa można uznać jako miarę i sprawdzalny przejaw osiągniętej dotąd przewagi konkurencyjnej[168], jako odzwierciedlenie wygenerowanej w przedsiębiorstwie wartości dodanej[169]. Ponieważ proces konkurowania jest procesem ciągłym i dynamicznym, wartość ta stanowi podstawę do jego trwania, a także do kontynuacji i usprawniania procesów kształtowania dynamicznej równowagi organizacyjnej oraz wynikającej z niej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa najczęściej ocenia się poprzez rozpatrywane łącznie miary osiągniętej pozycji rynkowej (np. udział w rynku) i towarzyszącej jej sytuacji finansowej (np. wskaźniki finansowe).

Zdiagnozowana, a stworzona w powyższy sposób, **konkurencyjność oddziałuje zarówno na samo przedsiębiorstwo, jak i na środowisko jego działania.** Firmie buduje w **bezpośredni sposób** rentowność i siłę finansową, a także dostarcza wyższych kompetencji o różnym charakterze. Wielu badaczy ocenia sukces firmy na podstawie uzyskiwanych przez nią wskaźników finansowych. J. Gittus[170] twierdzi na przykład, iż **konkurencyjna organizacja** to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu gwarantującego godziwy zysk i jednocześnie utrzymała konkurencję na dystans. R. Grabowiecki[171] natomiast podkreśla, że wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstw jest osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi i umiejętność ich zbytu po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiający uzyskanie dywidendy przez właścicieli oraz finansowanie potrzeb rozwojowych firmy.

---

[165] D.A. Aaker, *Managing Assets and Skills: the Key To a Sustainable Competitive Advantage*, „California Management Review", Vol. 31, No. 2, 1989, s. 91.

[166] M. Gorynia, *Kompedium…* op. cit., s. 80.

[167] Istnieje wiele rodzajów czynników sukcesu, skutkiem czego przedsiębiorstwo może generować dla podnoszenia swej pozycji rynkowej różne rodzaje przewag. Więcej patrz: A. Adamik, *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] A. Adamik (red.) *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa 2011, ss. 15-31.

[168] G.S. Day, *Mainataining the Competitive Edge: Creating and Suataining Advantages in Dynamic Competitive Environments*, [w:] G.S. Day, D.J. Reibstein, R.R. Gunther (ed.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997, s. 60.

[169] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa…*, op. cit., s. 298.

[170] Szerzej patrz: J. Gittus, *Sprawdź kondycję swojej firmy*. Kraków, Znak-Signum 1996.

[171] R. Grabowiecki, *Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, IriSS Warszawa 1996.

W sposób pośredni, konkurencyjność poprzez kreowanie marki przedsiębiorstwa oraz pogłębiające się jego zakorzenienie rynkowe oddziałuje zaś na otoczenie, w którym przychodzi mu konkurować (patrz rysunek 1.6). Wypracowana pozycja rynkowa generuje w dalszej kolejności charakter i efektywność potencjalnego wsparcia zewnętrznego oraz jakość łączących przedsiębiorstwo z otoczeniem relacji. **Im wyższa siła przetargowa przedsiębiorstwa, tym łatwiej kształtuje ono środowisko swego funkcjonowania i skuteczniej realizuje swą strategię konkurencyjności.**

Reasumując, **konkurencyjność przedsiębiorstwa** na rynku można postrzegać jako **efekt skuteczności świadomie skonstruowanego przez jego kierownictwo systemu**[172] **budującego długookresowo pozycję firmy w otoczeniu.** Systemu uwzględniającego oddziaływania **wielu mechanizmów oraz czynników**, zarówno **wewnętrznych** (*tkwiących w przedsiębiorstwie*), jak i **zewnętrznych** (*istniejących w otoczeniu*). Jednocześnie systemu realizującego **sprawnie trzy podstawowe etapy działań**[173]. Pierwszy z nich, jest związany z tworzeniem dla firmy konkurencyjnego zakresu działalności, np. poprzez poszukiwanie odpowiedniego sposobu wyróżnienia się na rynku, technologiczną wyjątkowość, atrakcyjność rynkową, rozwój nowych produktów i usług, generowanie popytu rynkowego lub też wybór konkurencyjnej koncentracji działań firmy (rozwój w oparciu o wykorzystywanie wiedzy o zasobach i umiejętnościach firmy i potrzebach otoczenia, czyli wykorzystywanie szans rynkowych). Drugi, dotyczy skupienia uwagi na wewnętrznych możliwościach firmy i generowania na ich bazie: innowacji, jakości, efektywności kosztowej, elastyczności struktury i systemów organizacyjnych (rozwój w oparciu o wykorzystywanie potencjału wewnętrznego firmy). Trzeci prowadzi zaś do unikalnego powiązania wewnętrznego potencjału firmy z zewnętrznym środowiskiem jego działania. Gdy powiązanie to będzie na tyle skuteczne, że **przedsiębiorstwo** w danym otoczeniu będzie posiadało „zdolność do rozwoju, osiągania korzyści, osiągania zysków oraz zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej"[174], będzie **można** także **określić je mianem konkurencyjnego**.

Wydaje się, iż przeprowadzona z wykorzystaniem powyższych sugestii analiza, zbliżona do analizy systemowej, przy założeniu jej powtarzalności w toku działalności przedsiębiorstwa, to istotny dla przyszłości każdej organizacji proces iteracyjny[175], który nie powinien być nigdy przerwany, gdyż zapewnia jej pewną intersubiektywność[176] procesów decyzyjnych.

---

[172] Stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, za M.J. Stankiewiczem, *Konkurencyjność*…op. cit.

[173] T. Man, T. Chan, *The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, „Journal of Business Venturing", 2002.

[174] B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw,* Materiały i Prace Naukowe Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Tom LXXXII, 2002.

[175] Iteracyjny, czyli przybliżający do najlepszego rozwiązania danego problemu (tu: konkurencyjności przedsiębiorstwa) poprzez wielokrotnie powtarzalne cykle czynności poznawczych i analitycznych, obejmujących częste precyzowanie celów, porównania kosztów z efektami, analizy wrażliwości proponowanych rozwiązań na zmiany parametrów działania, krytykę przyjmowanych założeń, poszukiwanie nowych alternatyw działania.

[176] Intersubiektywność (łac. inter – między; subiectivus – podmiotowy) – własność pewnych przedmiotów (np. wiedzy) polegająca na ich dostępności dla wielu podmiotów; charakter tych przedmiotów powstający w wyniku istnienia wspólnoty komunikujących się podmiotów; za: J. Judycki, *Powszechna Encyklopedia Filozofii*; składają się na nią: **intersubiektywna komunikowalność** rezultatu badawczego – co oznacza, iż rezultat zostanie zakomunikowany w słowach rozumianych dosłownie, tj. bez przenośni, porównań i innych półśrodków przekazywania myśli, w przyjętym powszechnie języku; oraz i**ntersubiektywna sprawdzalność**

1.3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako system gier z otoczeniem

Jak wykazano powyżej współcześnie istotnym jest, by przedsiębiorstwo dla realizacji swych celów oraz osiągania sukcesu rynkowego (tu: konkurencyjności) sprawnie wchodziło w **relacje z towarzyszącym mu otoczeniem**. Niestety, w związku z jego rosnącą zmiennością i złożonością przedsiębiorstwa mają w tym zakresie coraz mniej swobody i autonomii, a przy tym muszą ciągle kontrolować zachodzące na zewnątrz zmiany, by w zależności od potrzeb odpowiednio modyfikować swoje działania rynkowe. Dla maksymalizacji korzyści prowadzonej z otoczeniem **wymiany informacyjno-energetycznej**[177] muszą stale z nim **negocjować**, a nawet dążyć do naruszenia jej ekwiwalentności na swoją korzyść[178] (czynią tak również przedstawiciele otoczenia), gdyż prowadzą z nim **swoistą grę**. Grę, **której celem** jest nie tylko gwarantująca ich przetrwanie dynamiczna równowaga organizacyjna, czy przewaga konkurencyjna, ale wynikająca z trwałości pozycji firmy na rynku **długookresowa konkurencyjność**.
W ten sposób **konkurencyjność przedsiębiorstwa**, *to jego zdolność do prowadzenia wielopłaszczyznowej gry rynkowej o dynamiczną równowagę w zakresie kształtowania korzystnych relacji z szeroko pojętym otoczeniem biznesowym i około biznesowym*.

Przyjęcie takiego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu, co zauważyli A.K. Koźmiński i A.M. Zawiślak, zbliża do skonstruowania całościowej teorii zarządzania umożliwiającej skuteczne oddziaływanie współczesnych organizacji na ich rzeczywistość[179] oraz wskazuje na uznanie istotnej roli w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw nie tylko samych organizacji i ich członków, ale także otoczenia organizacyjnego i jego podmiotów. Wszyscy oni są aktorami tej gry. Potwierdzają to liczne teorie stosunków między organizacją a otoczeniem, a zwłaszcza teoria zależności od zasobów, teoria ekologii populacji, teoria instytucjonalna[180] oraz teoria gier[181].

(kontrolowalność) rezultatu badawczego – co oznacza, że o słuszności (lub niesłuszności) danego twierdzenia możemy się przekonać w zasadzie każdy, kto tylko znajdzie się w odpowiednich warunkach zewnętrznych.

[177] Wymiana energetyczna (materialna) polega na tym, że wytwarzane przez organizacje dobra materialne, usługi lub wartości przekazywane są (odpłatnie lub nieodpłatnie) otoczeniu, gdyż zaspokajają jakąś występującą w nim potrzebę. W rewanżu otoczenie, również odpłatnie lub nieodpłatnie, w zależności od uzgodnionych warunków wymiany, zaopatruje organizację w materialne i niematerialne czynniki umożliwiające jej kontynuowanie i rozszerzanie działalności. Wymiana informacyjna jest czymś więcej niż tylko prostym odbiciem procesów zasileniowych, gdyż wyraża procesy sterowania i regulacji.

[178] Warto zauważyć, że wymiana ta nie może być nieekwiwalentna w dłuższej perspektywie czasowej, gdyż dla sprawności i powtarzalności procesów wymiany przedsiębiorstwa z otoczeniem przedsiębiorstwo musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby przedsiębiorstwa, w innym przypadku tzn. niezaspokajania potrzeb otoczenia przez przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo przestanie istnieć, gdyż otoczenie przestanie je zasilać.

[179] A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982, s. 68.

[180] M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002.

[181] Pierwsze opracowanie zawierające idee teorii gier to książka A.A. Cournot, *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth* z roku 1838. Cournot opisał w niej model duopolu i swoją wersję późniejszego punktu równowagi Nasha. Rozwój teorii gier nastąpił w wieku XX. Mieli w nim istotny wkład między innymi Emil Borel i John von Neumann. Ten drugi nie tylko opublikował serię prac w roku 1928, ale także wraz z Oskarem Morgensternem w 1944 r.przełomową książkę *The Theory of Games and*

W pierwszej z nich daje się dostrzec, iż przedsiębiorstwo prowadzi z elementami otoczenia **grę o dostęp do potrzebnych mu zasobów**[182], zarówno tych na koniecznych „na wejściu"[183], „na wyjściu"[184], jak i „w działaniu"[185], zwłaszcza tych o charakterze strategicznym (cennych, rzadkich, wyjątkowo zorganizowanych). Skuteczność tej gry zależy od jego wiedzy o panujących w trakcie tych działań stosunkach władzy i zależności między nim a różnymi podmiotami otoczenia (innymi graczami). Wiedza ta pozwala przedsiębiorstwu przewidywać możliwe ośrodki wywierania na niego wpływu przez otoczenie, a także podpowiada możliwe sposoby zrównoważenia tego wpływu poprzez

---

Economic Behaviour. Dotyczyła ona metody rozwiązywania gier macierzowych. Do lat 50-tych teoria gier zajmowała się głównie grami kooperacyjnymi oraz problemami zawiązywania stabilnych koalicji. W roku 1951 John Nash wprowadził definicję punktu równowagi niekooperacyjnej gry n-osobowej. Od tego momentu teoria gier zaczęła rozwijać się gwałtownie, powstały klasyczne pojęcia takie jak: rdzeń, wartość Shapleya, gra w postaci ekstensywnej, gra powtarzana. Teorię gier zaczęto także stosować w naukach politycznych. W roku 1965 Reinhard Selten wprowadził pojęcie punktu pełnej równowagi (subgame perfect equilibrium). W 1967 John Harsanyi rozwinął koncepcję gier z informacją kompletną i gier bayesowskich. Przedstawicieli teorii gier uhonorowano wielokrotnie nagrodami Nobla: w roku 1994 nagrodę Nobla z ekonomii otrzymali Harsanyi, Nash i Selten za wprowadzenie i rozwinięcie pojęcia równowagi, w roku 2005 nagrodę Nobla z ekonomii przyznano Robertowi Aumannowi i Thomasowi Schellingowi za „analizę w ramach teorii gier, która może pomóc w rozwiązywaniu konfliktów w handlu i biznesie, a nawet uniknąć wojny", w roku 2007 nagrodę Nobla (też z ekonomii) za zastosowania teorii gier dostali Leonid Hurwicz, Eric S. Maskin, Roger B. Myerson. Od lat 70-tych teoria gier stosowana jest w biologii, głównie dzięki pojęciu strategii ewolucyjnie stabilnych wprowadzonych przez Johna Maynarda Smitha.

[182] Ukazuje ona jego **konkurencyjność czynnikową**, która to wycenia szybkość reagowania przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia, umiejętność wykorzystania własnych i będących w zewnętrznym dostępie zasobów, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych. Wskazuje także na umiejętność wykorzystania, bądź nie, sprzyjających warunków otoczenia we wszystkich jego płaszczyznach. Sygnalizuje ona wszystko co jest istotne przy określaniu zdolności do działań kreujących podstawy umożliwiające skuteczne i efektywne konkurowanie. Szerzej patrz: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*…, op. cit.

[183] **Konkurencyjność „na wejściach"** – (konkurowanie o zasoby) oznacza konkurencyjność w oczach dostawców oraz wszelkiego typu partnerów, z którymi współpracuje przedsiębiorstwo w zakresie pozyskiwania odpowiednich zasobów organizacyjnych. W praktyce gospodarczej przejawem jej jest sprawne i skuteczne konkurowanie z rywalami na rynkach zasilających przedsiębiorstwo tzn. finansowym, surowcowym, produktów i usług, pracy itp. o szeroko rozumiane zasoby i umiejętności (przede wszystkim te strategiczne tzn. cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane, bądź wykorzystywane, a także trwałe, nie substytucyjne, w wyłącznym posiadaniu, no i lepsze od zasobów konkurencji; Szerzej patrz: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*…op. cit.

[184] **Konkurencyjność „na wyjściach" –** (konkurowanie o klienta) to konkurencyjność w oczach obecnych i potencjalnych odbiorców, zarówno klientów oferowanych produktów i usług, jak i wszystkich innych jednostek, którym przedsiębiorstwo chce się „dobrze sprzedać" tj. społeczności lokalnych, mediów itp. Przy czym konkurencyjność ta dotyczy nie tylko oferty, ale i rynkowej akceptacji przez odbiorców. Konkurowanie na tej płaszczyźnie wiąże się z tworzeniem wizerunku (image) przedsiębiorstwa. Działania w tym obszarze koncentrować się więc będą na wykreowaniu pozytywnego wyobrażenia o przedsiębiorstwie, jego produkcie lub grupie wyrobów poprzez tzw. denotacje (cechy fizyko –chemiczne, parametry techniczne itp.) oraz tzw. konotacje (emocjonalne postrzeganie obiektu). Wszystko to zaś po to, by zwiększyć u klientów częstotliwość wyboru danej marki, dodać nabywcom wyrobu/usługi dodatkowy walor w postaci prestiżu, dokonać zróżnicowania produktów, marek i samych przedsiębiorstw, kreować tożsamość oraz sprzyjać tworzeniu zaufania do przedsiębiorstwa; Szerzej patrz: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*…op. cit.

[185] **Konkurencyjność „w działaniu" –** (konkurowanie o partnera, wsparcie) to konkurencyjność w oczach obecnych lub potencjalnych partnerów, sojuszników, współpracowników, patronów i innych tego typu jednostek (również konkurentów), z którymi współpraca może wpłynąć na: 1) stworzenie większej siły rynkowej zarówno w zakresie pozycji rynkowej, jak i efektywności wynikającej z korzyści skali oraz racjonalizacji; 2) zdobycie wiedzy i dostępności zasobów wiedzy, umiejętności, techniki, technologii i organizacji; 3) obniżenie kosztów i ryzyka; 4)wyprzedzanie konkurentów itp. Więcej patrz A. Adamik, *Wielopłaszczyznowość konkurowania jako szansa rozwoju MSP na rynkach Unii Europejskiej*, [w:] J. Otto, A. Maciaszczyk (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na jednolitym Rynku Europejskim, Funkcjonowanie MŚP w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego,* Politechnika Łódzka- Monografie, Tom I, Łódź 2006, ss. 204-216.

odpowiednio przygotowane przeciwwagi – **taktyki gry** (np. zapewnienie wielu źródeł dostaw, fuzje i przejęcia dostawców lub konkurentów, osobiste stosunki z członkami od których zależy organizacja, tworzenie grup lobbingowych itp.)[186].

W drugiej ze wspomnianych teorii, ekologii populacji, organizacje prowadzą z otoczeniem **grę o przetrwanie**[187]. Otoczenie w jej trakcie wybiera spośród konkurujących ze sobą na rynku firm te, które najlepiej zaspokajają jego potrzeby. Grę w związku z tym wygrywają ci, którzy są najlepiej przystosowani do jego wymagań. Podstawowymi krokami tej gry są dla jej uczestników umiejętne różnicowanie, pozytywna selekcja potwierdzająca dobre przystosowanie do stawianych wymagań oraz sprawne przejmowanie zasobów z otoczenia będące wynikiem docenionej przez otoczenie konkurencyjności. Ostatni krok to oznaka **wygrania rozgrywki.** Przegrani w wyniku braku dopływu zasobów podlegają eliminacji i wypadają z rynku. Perspektywa tej teorii pozwala dostrzec, iż organizacje nie są w stanie zawsze i do końca projektować wyników swych działań, wiele w tym względzie zależy od determinacji i wyborów otoczenia w jakim przychodzi im działać[188].

W trzeciej zaś, teorii instytucjonalnej, przedsiębiorstwo prowadzi ze swym otoczeniem **grę o poparcie społeczne** (legitymizację społeczną). Podmioty otoczenia w jej trakcie poprzez swe wybory oceniają konkurencyjność występujących na ich obszarze organizacji w efekcie czego zapewniają przetrwanie tym z nich, które postępują zgodnie z przyjętymi powszechnie konwencjami[189]. Przedsiębiorstwa mogą wygrywać grę, gdy spełniają wymagania techniczne i ekonomiczne dotyczące wytwarzania i wymieniania dostarczanych otoczeniu towarów i usług, a poza tym, gdy stosują się do jego wymagań społecznych i kulturowych, spełniając w społeczeństwie konkretne role oraz budując w nim określony, akceptowany, wizerunek zewnętrzny. Zyskują one w ten sposób unikalny, a przy tym niezbędny dla rozwoju i realizowania długookresowej konkurencyjności zasób jakim jest legitymizacja społeczna. Różne otoczenia różnić się mogą stopniem zinstytucjonalizowania. Te wysoce zinstytucjonalizowane charakteryzują się wielością reguł i oczekiwań którym trzeba sprostać, by zyskać ich legitymizację. Te o mniejszej

---

[186] Więcej patrz J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper&Row, New York 1978.

[187] Więcej patrz: M.T. Hannan, J.H. Freeman, *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology" 1977, 82, s. 929-964; K.E. Weick, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1979; M.T. Hannan, J.H. Freeman, *Organizational ecology*, Harvard University, Cambridge 1989.

[188] To przykład procesów kształtowania konkurencyjności operacyjnej i konkurencyjności wynikowej, gdzie: **Konkurencyjność operacyjna** wycenia konkretne, często unikalne techniczne umiejętności posiadane przez firmę, a które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku; ukazuje profesjonalizm i sprawność działania operacyjnego firmy w poszczególnych jej obszarach;

Konkurencyjność wynikowa określa wyniki konkurowania, w oparciu o tło ustanowione przez liderów danych sektorów rynkowych i/lub odnotowanych odpowiednich wartości średnich wybranych wskaźników, wedle których dokonane zostaje porównanie osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników. Najczęściej stosowanymi wskaźnikami stosowanymi przy analizie konkurencyjności wynikowej są: udział w rynku, udział w sprzedaży, oraz wyniki finansowe; Szerzej patrz: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*…op. cit.

[189] Więcej patrz: G.L. Zucker, *Organizations as institutions*, [in:] S.B. Bacharach (red.), *Research in the sociology of organizations*, JAI Press, Greenwich, 1983, 1-47; G.L. Zucker (red.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Ballinger, Cambridge, 1988; W.W. Powell, P.J. DiMaggio (red). *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicaco Press, Chicago, 1991.

instytucjonalizacji mają ich mniej[190,191]. W każdym z przypadków formą w jakiej ostatecznie przejawia się w praktyce gospodarczej gra między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem jest realizowane **informacyjne sprzężenie zwrotne**[192]. „Im sprawniej działa to sprzężenie, to znaczy im bardziej wyczerpująca i lepiej dostosowana do potrzeb systemu (tu: danego przedsiębiorstwa) jest informacja oraz im szybciej i trafniej przetwarzana jest ona na działania korygujące, tym większe są szanse na przetrwanie, doskonalenie i rozwój danej organizacji"[193], a więc i jej konkurencyjność. **Siła graczy w grze zależy zwykle od obszarów niepewności, które są oni w stanie kontrolować**, stąd **każdy** z nich **gra równocześnie na różnych polach w wiele gier** (np. przedsiębiorstwo rozgrywa gry zarówno ze swymi dostawcami, klientami, konkurentami, jak i sojusznikami strategicznymi, czy społecznościami lokalnymi). Ostatecznie **wygrywa w poszczególnych grach, oraz w całej rozgrywce zawsze ta strona, która ze względu na swą siłę przetargową wie więcej, poza tym może nie tylko stawiać oczekiwania i żądania, ale i sprawniej realizować, a nawet wyprzedzać** te, które postawiono wobec niej. **Zdolność tę posiadają** aktorzy **wyposażeni w** sprawny potencjał konkurencyjnych na rynku aktywów oraz w **wypracowane unikalne zasoby relacyjne**. Szczególnie istotne wydają się te drugie, ponieważ w toku działań dochodzi do kontaktów przedsiębiorstw ze zróżnicowanymi partnerami i konieczności realizacji ich zróżnicowanych wymagań i żądań. Wartościowych doświadczeń dostarczają wówczas wszelkie odbyte dotąd relacje, od konfliktu i sprzeczności, poprzez współpracę, aż do podporządkowania stron wzajemnym uzgodnieniom. Jak zauważyli M. Crozier i E. Friedberg w ten sposób **„stosunki między organizacją a otoczeniem mogą być traktowane jako wynik gier,** które przekroczyły formalne granice organizacji. Wewnętrzne reguły i logika tych gier, określając możliwości działania poszczególnych uczestników, stają się głównym czynnikiem zapośredniczającym wpływ otoczenia na organizację"[194]. **Organizacja** bowiem, jak sygnalizowali R. Cyert, czy J. March[195], **jest przypadkiem specyficznej koalicji politycznej**, która dla osiągania swego sukcesu (tu: konkurencyjności) jest w stanie:

- p**odejmować z otoczeniem grę o dostęp** do niezbędnych dóbr materialnych, niematerialnych (np. prestiż, informacje), władzy, dynamicznej równowagi, czasu na niezbędne działania i innych pożądanych wartości,

---

[190] W.R. Scott, *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992.

[191] Łącznie ocena zachowania przedsiębiorstwa w tych otoczeniach mówi o jego **konkurencyjności systemowej** na różnych płaszczyznach kontekstu działania, zarówno meta(regionu świata), makro (kraju), mezo (regionu kraju, województwa), jak i mikro (sektora, branży), przy czym zarówno „na wejściach" (w oczach dostawców), „w działaniu" (w oczach sojuszników strategicznych), jak i „na wyjściach" (w oczach klientów). Konkurencyjność systemowa, ukazuje więc jego sprawność działania i legitymizację (akceptację) społeczną w szerokim kontekście zachowań konkurencyjnych.

[192] W ramach sprzężenia zwrotnego system (tu: przedsiębiorstwo) otrzymuje z otoczenia informacje na temat efektów swojego działania, a z wewnątrz informacje na temat zmian jakie zachodzą w nim samym. Dane te są podstawą zmian zarówno w strukturach, procesach, normach, czy celach działania poszczególnych systemów.

[193] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój organizacji…*, op. cit., s. 43.

[194] M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa, 1982, s. 152.

[195] Więcej patrz: R. Cyert, J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.). Wiley-Blackwell, 1992.

- **tworzyć w swym otoczeniu porozumienia i koalicje** oparte na okresowej lub długotrwałej wspólnocie interesów oraz wzajemności świadczeń, często związane z tolerowaniem rozbieżności celów i decyzji podejmowanych przez strony w różnym czasie,
- **ciągle zmieniać się** tak, by w prowadzonych z otoczeniem przetargach i negocjacjach zyskiwać siłę przetargową, minimalizować od niego swą zależność, ograniczać występowanie konfliktu interesów, a kreować możliwości osiągania kompromisu.

W ten sposób poprzez osiąganie kontroli nad związanym z konkretnym wycinkiem otoczenia, obszarem organizacyjnej niepewności zyskuje ona unikalny rodzaj władzy stanowiący w relacjach z otoczeniem jej instrument przetargu lub nacisku. Siła tej władzy zależy od wielkości obszarów niepewności, które przedsiębiorstwo jest w stanie kontrolować.

Wypracowane w toku opisywanej powyżej gry **wyniki** przez pewien okres utrzymują przedsiębiorstwo we względnie stałym stanie **dynamicznej równowagi z otoczeniem, potwierdzając w ten sposób jego konkurencyjność rynkową.** Wraz z upływem czasu zmieniają się jednak warunki i sposoby działania zarówno przedsiębiorstwa, jak i potrzeby oraz sposoby zachowywania się jego otoczenia, co przesuwa wytworzony w przeszłości punkt równowagi. By ponownie wymiana przedsiębiorstwa z otoczeniem satysfakcjonowała obydwie strony, a więc dostarczała zarówno przedsiębiorstwu, jak i otoczeniu oczekiwanych zasileń, **ponownie musi dochodzić do rozgrywania gier** ustalających nowe warunki wymiany, nowe formy współpracy **(gra w systemie ciągłym)**[196]. Jeśli brak podobnych działań wymiana przedsiębiorstwa z otoczeniem staje się coraz mniej korzystna dla obu stron, co zagraża przetrwaniu i rozwojowi organizacji. Traci ona swą pozycję konkurencyjną, a ostatecznie także długookresową konkurencyjność[197].

Szczególnie ważnym elementem międzyorganizacyjnej gry rynkowej jest więc przewidywanie przez przedsiębiorstwo, co się zdarzy w najbliższym czasie w otoczeniu oraz adaptowanie się do zidentyfikowanych zmian. By dzisiejsze organizacje mogły sprawnie funkcjonować i rozwijać się muszą umiejętnie realizować swego rodzaju **kontrolę nad otoczeniem**. Zdolności w tym zakresie pozwalają im na wypracowywanie mechanizmów długookresowo regulujących funkcjonowanie i rozwój stosunków między przedsiębiorstwami a otoczeniem oraz prowadzą do lepszego dostosowania ich struktur do zmieniających się warunków otoczenia. Są to ważne kwestie, gdyż zwykle każda organizacja

---

[196] Analizować w tym celu można konkurencyjność ex post i konkurencyjność ex ante przedsiębiorstwa, szerzej patrz: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*…op. cit.; gdzie: **konkurencyjność ex post**, to konkurencyjność, jaką przedsiębiorstwo osiągnęło do chwili obecnej na skutek zrealizowania własnej strategii konkurencyjnej, stanowiącej odpowiedź na równolegle realizowane strategie rywali; **konkurencyjność ex ante** to natomiast możliwa do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo w najbliższej przyszłości pozycja konkurencyjna (konkurencyjność), wyrażająca jego zdolność do skutecznego rywalizowania w przyszłości.

[197] Można w tym miejscu analizować konkurencyjność statyczną i dynamiczną przedsiębiorstwa, gdzie: **konkurencyjność statyczna**, to stan konkurencyjności przedsiębiorstwa w danym momencie czasu; **konkurencyjność dynamiczna** to zaś ilustracja jego zdolności do osiągania, wzmacniania i utrzymywania przewagi na przestrzeni dłuższego okresu czasu; szerzej patrz: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*…, op. cit.

ma potrzeby, które może zaspokoić jedynie poprzez kontakt z otoczeniem. Najczęściej walczy, by zdobyć materiały i zbyt na swoje produkty, a także by przyciągnąć odpowiednią grupę najlepszych pracowników o niezbędnych jej kwalifikacjach oraz wzbudzić zainteresowanie i przychylność jak największej liczby klientów, kooperantów, potencjalnych inwestorów. W ten sposób realizuje specyficzną wymianę zewnętrzną, uzupełnianą interakcjami zachodzącymi wewnątrz organizacji, czyli pomiędzy podsystemami składającymi się na organizację jako całość[198].

Szczególną rolę pełnią w tych procesach zdaniem D. Katza i R.L. Kahna tzw. **„podsystemy przygraniczne organizacji**", czyli te zapewniające jej związki z otoczeniem oraz poparcie z jego strony. Należą do nich:[199]

- podsystem adaptacyjny, odpowiedzialny za dostosowanie organizacji do warunków zewnętrznych,
- podsystem instytucjonalny, zapewniający poparcie dla działań organizacji przez struktury otoczenia,
- podsystem zaopatrzenia, zapewniający dostęp do zasobów otoczenia,
- podsystem zbytu, którego zadaniem jest wprowadzanie wyprodukowanych przez organizacje towarów do otoczenia.

Organizacje muszą bowiem stawiać czoło wielu różnym warunkom i elementom otoczenia. Poza tym, powinny reagować na różne jego wymagania, a nawet ich wyprzedzanie. Zgodnie bowiem z „prawem niezbędnego zróżnicowania" dostrzeżoną złożoność otoczenia należy umiejętnie odzwierciedlić w wewnętrznych strukturach organizacji i systemach zarządzania nią, by móc sprawnie wchodzić z nim w efektywne związki. Zbieżne jest to z istotą izomorfizmu,[200] który sygnalizuje, że dla lepszego reagowania organizacji na niepewność otoczenia pożądane jest takie ich zróżnicowanie, by złożonością swych wewnętrznych struktur dorównały złożoności systemów otoczenia. Zyskując podobny do otoczenia kształt, organizacje izomorficzne będą z nim bardziej kompatybilne, poprzez co łatwiej im będzie prowadzić w miarę równorzędną grę. Pomocą w tych działaniach są świadomie stosowane **techniki adaptacji organizacji do otoczenia**. Do najczęściej stosowanych zalicza się:[201]

- technikę buforów, czyli tworzenie w organizacji zespołów odpowiedzialnych

---

[198] O jej skuteczności ostatecznie decyduje poziom zyskanej w oczach interesariuszy akceptacji. Przybierać ona może formę konkurencyjności mniej niż normalnej, normalnej bądź więcej niż normalnej. **Normalna konkurencyjność przedsiębiorstwa** ma miejsce, gdy wyniki interakcji zachodzących między nim a grupą jego interesariuszy zaspokajają oczekiwania tych drugich w stopniu na dany moment ich satysfakcjonującym. **Mniej niż normalna** k**onkurencyjność przedsiębiorstwa ma miejsce**, gdy oczekiwania odnośnie możliwych do osiągnięcia przez interesariuszy celów okazują się wyższe, niż rzeczywiście uzyskane efekty. **Więcej niż normalna konkurencyjność przedsiębiorstwa** ma miejsce, gdy rzeczywiste efekty interakcji między grupą interesariuszy a przedsiębiorstwem przerosną oczekiwania tych pierwszych. To najbardziej pożądana ocena informująca, iż działalność ocenionego przedsiębiorstwa rodzi szansę na jego rozwój i odnoszenie większych korzyści w przyszłości. Interesariusze przedsiębiorstwa w związku z tym mocniej wiążą się z im, a wzrost zaufania i lojalności owocuje zwiększoną liczbą zysków, zakupów, zasileń, klientów, najwyższej jakości pracowników, itp. szerzej patrz: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*…, op. cit.

[199] J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 1999, s. 114.

[200] P. Lawrence, J. Lorsch, *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*, Harvard University Press, Cambridge, 1967.

[201] G.D. Bell, *Organizations and Human Behavior*, New York, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.

za utrzymanie ruchu organizacji jako całości w sytuacjach nietypowych, awaryjnych lub związanych z różnego typu zagrożeniami, w tym mającymi swe źródło w otoczeniu,

- technikę alokacji środków, czyli związaną z takim przemieszczaniem zasobów, by organizacja w danych warunkach otoczenia była w stanie realizować swe priorytetowe cele i zadania,
- technikę dominacji, czyli takie działanie organizacji, które by redukowało jej zależność od otoczenia lub kreowało pewną kontrolę nad procesami zachodzącymi w nim np. poprzez wynegocjowane reguły współpracy,
- technikę zmiany otoczenia, która polega na takim działaniu organizacji, by tworzyła własne struktury w otoczeniu stając się od niego niezależną i samowystarczalną, a nawet potrafiła wymuszać w nim zmiany,
- technikę przewidywania, która polega na monitorowaniu otoczenia tak, by z pewnym wyprzedzeniem móc zareagować na zmiany w nim zachodzące np. poprzez badania rozwojowe.

Dzięki ich właściwemu eksploatowaniu przedsiębiorstwa zyskują świadomą aprobatę zmienności otoczenia, która stanowi „podstawę umożliwiającą poszukiwanie rozwiązań mogących zapewnić im przejście z krótkookresowego wzrostu do długookresowego rozwoju”[202]. Wynika ona z faktu, iż **organizacje posiadające lepsze relacje z otoczeniem trafniej oceniają jego dynamizm** (stopień w jakim postrzegają go jako statyczne, bądź dynamiczne) **i złożoność** (stopień postrzegania otoczenia w kategoriach proste, bądź złożone), co w konsekwencji ma wpływ na ich percepcję niepewności, która to kształtuje jakość podejmowanych przez nie decyzji. Ostatecznie zaś najlepsi decydenci, a więc **najsprawniejsi gracze, to mistrzowie kompromisów, negocjacji i współpracy, czyli prowadzenia różnego typu wymian z otoczeniem**. To oni najszybciej i na dłużej zyskują **miano firm konkurencyjnych.** Oni także są w stanie wygrywać gry i zyskiwać konkurencyjność na wielu polach i w wielu formach[203].

Patrząc na rzeczywistość organizacyjną i towarzyszącą jej **konkurencyjność przedsiębiorstw z perspektywy gry,** można w związku z tym pokusić się o stwierdzenie, iż **im więcej wygranych gier i im większe doświadczenie w tym zakresie, tym większa zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego** (tzn. skutecznego, korzystnego i ekonomicznego) **realizowania jego celów w danych warunkach otoczenia** (na danej rynkowej arenie konkurencji), a więc **wyższa jego konkurencyjność**. Zwracając zaś uwagę, iż gry te mogą być prowadzone z różnych powodów, w oparciu o różne zasilenia i zasady gry, na zróżnicowanych obszarach, z uczestnikami o różnych kompetencjach, różnych interesach, stosujących odmienne taktyki w celu osiągnięcia swoich celów oraz określenia elementów i granic gry[204] przedsiębiorstwa mogą nie tylko w różnych momentach swego życia realizować różne rodzaje konkurencyjności, lecz nawet w danym momencie są w stanie eksploatować kilka jej rodzajów.

---

[202] B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, Nr 1.
[203] Zyskują oni najcenniejsze formy konkurencyjności, a mianowicie dynamiczną, więcej niż normalną konkurencyjność systemową, przy czym nie tylko ex post, ale i ex ante.
[204] A.M. Branderburger, B.J. Nalebuff, *The right game: use game theory to shape strategy*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 1995, ss. 238-273.

Tabela 1.1. Rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw a gry międzyorganizacyjne

Kryterium	Rodzaj gry	Rodzaje konkurencyjności
Działań lub skutków	Gra o zasoby i umiejętności strategiczne (GZU) Gra o pozycję rynkową (GPR)	Konkurencyjność czynnikowa Konkurencyjność wynikowa
Przedział oceny konkurencyjności	Gra o unikalne techniczne umiejętności (GUZT) Gra o płaszczyzny kontekstu działania (meta, makro, mezo i mikro) (GPK)	Konkurencyjność operacyjna Konkurencyjność systemowa
Momentu oceny	Gra o teraźniejszą/ obecną pozycję rynkową (GTPR) Gra o potencjalną/przyszłą pozycję rynkową (GPRR)	Konkurencyjność ex post Konkurencyjność ex ante
Obszaru występowania	Gry o pozycję na konkretnych rynkach (dotyczących działalności przedsiębiorstwa) (GPRR): – gra o pozycję na rynku określonego rodzaju wyrobów/usług, – gra o pozycję na rynku konkretnych wyrobów/usług, – gra o pozycję na rynku określonego rodzaju zasobów, – gra o pozycję na rynku konkretnych zasobów, – gra o pozycję na określonym terytorium.	Konkurencyjność na różnych (dotyczących działalności przedsiębiorstwa) rynkach: – konkurencyjność na rynku określonego rodzaju wyrobów/usług, – konkurencyjność na rynku konkretnych wyrobów/usług, – konkurencyjność na rynku określonego rodzaju zasobów, – konkurencyjność na rynku konkretnych zasobów, – konkurencyjność na określonym terytorium .
Stron relacji rynkowych	Gra o zasoby zasileniowe (GZZ) Gra o rynkową akceptację (GRA) Gra partnerów strategicznych (GPS)	Konkurencyjność „na wejściach” Konkurencyjność „na wyjściach” Konkurencyjność „w działaniu”
Czasu obserwacji	Gra o pozycję rynkową w danym momencie czasu (GAPR) Gra o dynamiczną (utrzymującą się w czasie) pozycję rynkową (GPPR)	Konkurencyjność statyczna Konkurencyjność dynamiczna
Poziomu konkurencyjności	Gra o dorównanie oczekiwaniom interesariuszy (GDOI) Gra nie zaspokajająca oczekiwań interesariuszy (GNOI) Gra o wyprzedzenie oczekiwań interesariuszy (GWOI)	Konkurencyjność normalna Konkurencyjność mniej niż normalna Konkurencyjność więcej niż normalna

Źródło: opracowanie własne w oparciu o klasyfikacje konkurencyjności zaproponowane przez M.J. Stankiewicza [w:] M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń, 2002.

Zróżnicowanie to nasila fakt, iż relacje biznesowe (gry) są przypisywane do określonych „aren”, rozumianych jako przestrzeń w której zachodzi zjawisko gry między określonymi podmiotami[205]. Aren tych może być wiele, gdyż uznaje się za nie zarówno konkretne grupy produktowe, segmenty rynku, ogniwa łańcucha wartości, jak również rynki w sensie geograficznym[206,207]. Poza tym

[205] G.S. Day, *Assessing Commpetitive Arenas: Who Are Your Competitors?* [in:] G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther (Ed.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997, ss. 23-47.

[206] D.C. Hambrick, J.W. Fredrickson, *Are you sure you have a strategy?,* „The Academy of Management Executive” 2001, t. 15, Nr 4, ss. 48-59.

[207] W ten sposób pojawia ją się kolejne, możliwe do oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa na różnych,

mogą być stosowane w toku gier różne kryteria oceny. Do najpopularniejszych należą: kryterium działań lub skutków, przedziału oceny, momentu oceny, obszaru występowania, stron relacji rynkowych, czasu obserwacji oraz poziomu konkurencyjności[208]. Każde z nich wskazuje na realizowanie przez przedsiębiorstwo gier o różnym charakterze oraz pozwala zidentyfikować różne możliwe do głębszej analizy rodzaje konkurencyjności. Zestawienie ich przedstawia tabela 1.1.

Przedsiębiorstwa w procesach kształtowania swej konkurencyjności toczą z otoczeniem najczęściej gry:

- o pozycję rynkową w istotnych dla nich obszarach (np. rynkach wyrobów, rynkach zasobów, konkretnych terytoriach geograficznych), co przekłada się na konkurencyjność wynikową, konkurencyjność na konkretnych rynkach np. zasobów czy wyrobów, jak również na określonym terytorium, oraz konkurencyjność normalną lub więcej niż normalną),
- o niezbędne im zasilenia i wsparcia, zwykle w postaci zasobów, umiejętności, akceptacji rynkowej, partnerów strategicznych, co pozwala im zyskiwać konkurencyjność czynnikową, konkurencyjność operacyjną, konkurencyjność systemową, konkurencyjność „na wejściu", „na wyjściu" i „w działaniu".

W toku tych gier zwracają uwagę zarówno na:

- towarzyszący im kontekst czasowy (zyskując w ten sposób wiedzę o swej konkurencyjności ex post i ex ante, a także statycznej i dynamicznej),
- legitymizację społeczną, pozwalającą ustalić poziom usatysfakcjonowania interesariuszy przekładający się w praktyce na konkurencyjność normalną, mniej niż normalną i więcej niż normalną, a także konkurencyjność systemową), jak i
- strukturę realizowanych działań, co ma oddźwięk w konkurencyjności realizowanej „na wejściach", „na wyjściach" i „w działaniu", a także konkurencyjności na różnych rynkach i terytoriach.

Zrozumienie potrzeby, specyfiki realizacji i roli każdej z tych gier ma dla przyszłości przedsiębiorstw duże znaczenie. **Postrzeganie działań konkurencyjnych z perspektywy gry pozwala** poprzez jej heurystyki upraszczające **skomplikowane realne mechanizmy działania lepiej wyczuć sytuację rynkową i możliwości firmy, a poprzez to sprawniej radzić sobie z niepewnością konkurowania** w turbulentnym otoczeniu. Mówi się wręcz, iż gry poprzez swe ścisłe zasady, jasne cele oraz ograniczony katalog symboliczny umożliwiają łatwiejsze rozumienie, przewidywanie i ocenę działań zarówno uczestników gry, jak i jej obserwatorów. Poza tym, **dzięki ich regułom pole gry,** często funkcjonujące wyłącznie wirtualnie, **poprzez porozumienie**

---

dotyczących jego działalności rynkach np.: 1) konkurencyjność na rynku określonego rodzaju wyrobów/usług, 2) konkurencyjność na rynku konkretnych wyrobów/usług, 3) konkurencyjność na rynku określonego rodzaju zasobów, 4) konkurencyjność na rynku konkretnych zasobów, 5) konkurencyjność na określonym terytorium.

[208] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń, 2002, s. 37.

uczestników staje się wreszcie nieco bardziej uporządkowaną przestrzenią, w której pewne zachowania są dopuszczalne, a inne nie[209]. Wszystko to ostatecznie w pewnym stopniu usprawnia procesy zarządzania, jak i skutecznego konkurowania wykorzystujących tę wiedzę organizacji.

Możliwości takie wynikają z istoty metafory (tu: metafora gry), która poprzez proste analogie ułatwia zrozumienie nawet najbardziej skomplikowanych kwestii. Ze swej istoty pozwala ona bowiem spojrzeć na każdy problem z różnych perspektyw (tu: perspektyw różnych graczy oraz obserwatorów gry). W przypadku problemów związanych z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa będą to np. różni konkurenci, klienci dostawcy, sojusznicy, właściciele, czy też pracownicy. Poza tym pozwala zrozumieć jeden rodzaj doświadczenia za pomocą innego, poprzez to, że sugeruje identyczność dwu rzeczy, których normalnie nie uważalibyśmy za tożsame. Rozumiejąc elementy jednej ze stron metafory można nauczyć się o niej czegoś nowego, co wynika ze znajomości drugiej ze stron. W ten sposób metafora gry zachęca do wyszukiwania podobieństw między przedmiotem zainteresowania (tu: zjawiskiem konkurencyjności przedsiębiorstwa), a czymś co jest lepiej lub w inny sposób rozpoznane, czyli grą, która ma zwykle swoje cele, zasady, graczy, czas i miejsce rozgrywania itp.

Myśląc o procesie kształtowania **konkurencyjności przedsiębiorstw jako o szczególnej grze można więc przyjąć, iż jest ona opartą na pewnych regułach czynnością** (procesem)[210], w której uczestniczy **kilku graczy starających się uzyskać dla siebie jak najlepszy wynik poprzez** fakt **bycia** podczas tego działania **w czymś lepszym od pozostałych graczy**. Dla podjęcia właściwych decyzji w jej zakresie analizować i oceniać powinno się więc: obowiązujące w danej grze (na danym rynku) reguły gry, możliwe warianty zachowań graczy (czyli strategie działania), przewidywane wygrane (zyski), a także niezbędne dla sukcesu gry konieczne do zainwestowania stawki (nakłady zasobów i umiejętności) oraz charakterystyki graczy (parametry interesariuszy).

W powyższych przemyśleniach warto pamiętać, iż w toku gier graczom przyświeca zwykle jakiś cel. W najprostszych grach jest nim chęć wygrania gry, ale w bardziej skomplikowanych stawki są bardziej zróżnicowane. Graczom nie chodzi już tylko o zakończenie gry na pozycji lidera, ale o wysokość i rodzaj wygranej, czas dostępności wygranej, styl, miejsce i towarzystwo osiągnięcia wygranej itp. Stanowiąc parametry oceny odbytej dotąd pojedynczej gry, często decydują one o możliwościach zwycięstwa w długookresowych rozgrywkach. Wiedza ta wpływa ostatecznie na globalną strategię rozgrywek gracza w danym sezonie[211]. Odnosząc powyższe informacje do konkurencyjności przedsiębiorstw, można uzyskiwać podpowiedzi poprawiające skuteczność przygotowywanych dla przedsiębiorstw **strategii kształtowania konkurencyjności**. Towarzysząca teorii

---

[209] Więcej patrz: J. Juul, *Half-real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds*, MIT Press, Cambridge, 2005.

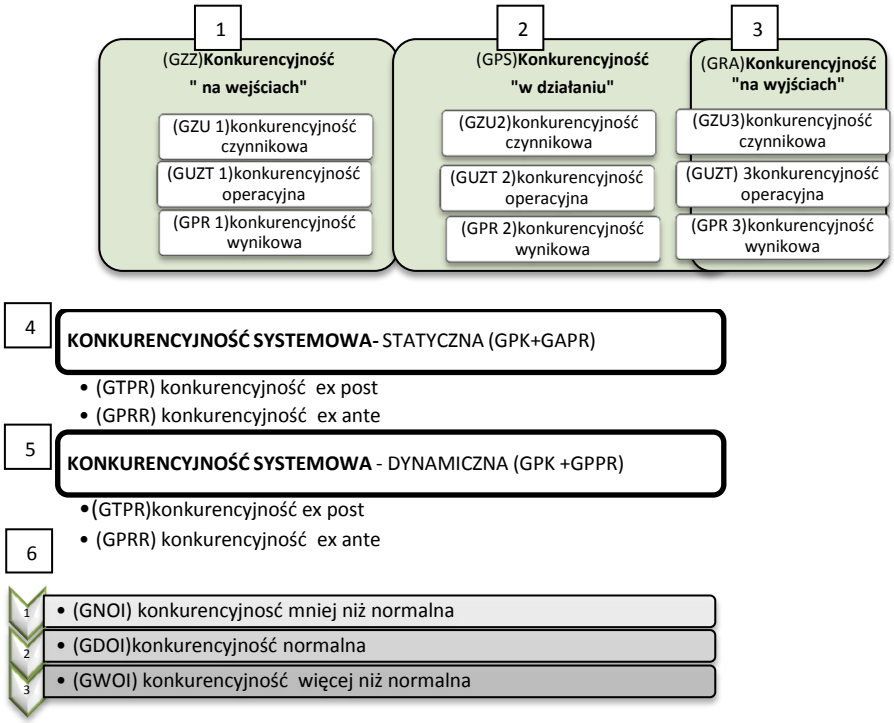
[210] W bardziej zaawansowanych podejściach: modelem matematycznym, czy analizą transakcyjną.

[211] A. Adamik, *Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw,* [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012, ss. 7-18.

gier teoria użyteczności podpowiada w jaki sposób patrzeć na wiązkę wyników/korzyści uzyskiwanych z gry i jak projektować jej optymalne wykorzystanie, uwzględniając np. uzyskane obecnie i spodziewane w przyszłości korzyści (zarówno te finansowe, jak i niematerialne – reputacja, prestiż, marka, społeczny wizerunek, zaufanie partnerów i ich lojalność itp.), otwierające się w oparciu o nie widoki na przyszłość – czyli szanse i możliwości rynkowe, zdolności i moce produkcyjne itp.

Istotną wartością płynącą dla przedsiębiorstw z teorii gier jest także fakt, iż uświadamiają sobie one, że pomimo tego, że zwykle interesy graczy (przeciwnych drużyn) w toku gry są sprzeczne, to jednak w niektórych przypadkach wynik gry może okazać się korzystny dla obu stron. Choć zyskiwane wówczas korzyści mogą być większe lub mniejsze w zależności od zaangażowania się poszczególnych stron, to jednak każdy z jej uczestników coś z niej dla siebie może wynieść. Gry bowiem mogą mieć różny charakter[212]. Zarówno tych o sumie zerowej (aby ktoś mógł zyskać, inny musi stracić), jak i tych o sumie dodatniej (każda z angażujących się w grę stron w zależności od swej aktywności i siły przetargowej coś z niej zyskuje), jak i nawet ujemnej (każdy gracz tej gry musi niestety coś stracić, a wielkość straty zależy, podobnie jak poprzednio, od zaangażowania stron oraz ich siły, lecz zależność jest tu odwrotna – im jest ich więcej, tym mniejsza strata). To dla procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw ważna sugestia, gdyż podejmują one swe decyzje w warunkach interaktywnych, kiedy to konsekwencje działań jednych uczestników rynku zależą od działań pozostałych podmiotów ich otoczenia. **Realizowane gry (strategie kształtowania konkurencyjności) mogą być więc grami niekooperatywnymi (gra samodzielna), bądź kooperatywnymi (wiązanie się w więzi kooperacyjne).** Istotne staje się monitorowanie kto, z kim i na jakich zasadach kooperuje w toku gry, gdyż dzięki kooperacji, a zwłaszcza tej opartej na warunkach fair play zyskują w podjętej grze wszyscy jej uczestnicy. We współczesnych warunkach rynkowych to jedna ze skuteczniejszych recept na długookresową konkurencyjność. Jak bowiem zauważyli J. Bleeke i D. Ernst „**w złożonym i niepewnym świecie, wypełnionym niebezpiecznymi przeciwnikami, najlepiej jest nie być samemu**”[213]. Analogicznie, lepiej też mieć więcej sojuszników, zasobów i umiejętności, a także informacji o interesującym nas zagadnieniu. Dostarcza ich metafora gry i wspierająca ją teoria gier.

[212] J.C. Jarillo, *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, p. 34.
[213] J. Bleeke, D. Ernst, *Collaborating to Compete*, John Wiley and Sons, New York, 1993, s. 1.



Rysunek 1.7. Harmonogram rozgrywek, jako etapowy model budowy konkurencyjności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne A. Adamik, Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012, ss. 7-18.

Wydaje się, iż zidentyfikowanie gdzie, z kim i o jakim charakterze gry przedsiębiorstwo prowadzi, pozwala bardziej świadomie analizować i oceniać różne rodzaje reprezentowanej lub możliwej przez nie do osiągnięcia konkurencyjności (patrz tabela 1.1). Stwierdzając np., iż przedsiębiorstwo w przewidywanych na dany okres rozgrywkach musi (chce) usprawnić swą grę o zasoby zasileniowe oznaczać będzie, np. iż potrzebuje skupić się na kształtowaniu konkurencyjności czynnikowej „na wejściach". Mając taką diagnozę, zyskuje ono podpowiedź, iż powinno popracować nad instrumentami konkurowania skierowanymi na dostawców, gdyż to oni generują jakość zasileń. Warto w związku z tym: przemyśleć strategie zaopatrzenia, przenegocjować poziom cen zakupu surowców, formy płatności za nie, zmienić wielkość i strukturę zamówień, czy też samych dostawców. Wiedza ta pozwoli skupić się na określonym obszarze działań, zawęzić zakres zmian i inwestycji przez co

szybciej zyskać dla firmy sprawność działania w obszarze zasileń[214].

Szczególnie cennych informacji dostarcza także przeanalizowanie harmonogramu koniecznych do rozegrania w danych rozgrywkach gier (tu: w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa na danym rynku w danym okresie). Takie podejście pozwala terminowo przygotować się i systematycznie, a przy tym świadomie poprawiać konkurencyjność organizacji kolejno na różnych płaszczyznach, czyli budować długookresową (dynamiczną, systemową, a przy tym ex ante), więcej niż normalną strategię podnoszenia jej konkurencyjności. Przykładowy harmonogram rozgrywek w oparciu o tabelę 1.1 przedstawia rysunek 1.7.

Patrząc na proces kształtowania konkurencyjności jako szereg czekających przedsiębiorstwo rozgrywek, można w ten sposób przyjąć, iż podstawą skuteczności jego działania powinno być przygotowanie się i jak najwyższa jakość działań w trzech konkretnych kolejkach rozgrywek (patrz rysunek 1.7):

1 – **grach** związanych ze **zdobywaniem zasobów** zasileniowych – **GZZ** (co kształtuje jego konkurencyjność „na wejściach", czyli w oczach dostawców), czyli GZU 1, GUZT 1, GPR 1, następnie
2 – **grach** o **partnerów strategicznych** – **GPS** (co kształtuje jego konkurencyjność „w działaniu", czyli w oczach inwestorów), czyli GZU 2, GUZT 2, GPR 2 oraz
3 – **grach** o **rynkową akceptację** – **GRA** (co kształtuje jego konkurencyjność „na wyjściach", czyli w oczach klientów, czyli GZU 3, GUZT 3, GPR 3.

Doświadczenie zdobyte w ich toku ma szanse doprowadzić do wyższych rezultatów w grach na kolejnym poziomie rozgrywek, a mianowicie w grach z płaszczyzny kontekstu działania **GPK** kształtujących dla przedsiębiorstwa jego konkurencyjność systemową, najpierw tą o charakterze statycznym (GPK+GAPR), czyli tą z poziomu 4, a następnie dynamicznym GPK + GPPR, czyli tą z poziomu 5. Osiągnięcia na 4 i 5 poziomie rozgrywek będą warunkowały sukces rynkowy wyrażający się wysokimi wynikami gier poziomu 6, czyli np. gry o dorównanie oczekiwaniom interesariuszy GDOI (generujących konkurencyjność normalną), a ostatecznie gry o wyprzedzenie oczekiwań interesariuszy GWOI. Szczególnie pożądana jest oczywiście jak najwyższa wygrana w drugiej z wymienionych gier, gdyż świadczy ona o więcej niż normalnej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż wykorzystanie koncepcji gry międzyorganizacyjnej w otoczeniu do opisu procesu kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw zwiększa zrozumienie nie tylko specyfiki działania organizacji, ale i ogranicza niepewność zachowań elementów otoczenia wobec firmy oraz otwiera drogę do **nowej filozofii zarządzania konkurencyjnością**. **Zarządzania dynamicznego**, **otwartego,** skierowanego na zewnątrz organizacji, **a bazującego na jej świadomej współpracy i partnerstwie z otoczeniem**, o czym będzie mowa szerzej w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania. Gra bowiem zwiększa pewność działań w sytuacjach niepewności co do tego,

[214] A. Adamik, *Konkurencyjność jako metafora gry…,* op. cit. ss. 7-18.

czy otoczenie będzie reagowało na zachowania organizacji zgodnie z oczekiwaniami i wyznawaną przez nią skalą wartości. Trzeba poznawać jej specyfikę i mechanizmy, gdyż **najboleśniejsze przegrane były albo udziałem tych, którzy grać nie umieli lub nie chcieli, albo też tych, którzy doprowadzili grę do takiego perfekcjonizmu, że zastąpili ją mechanizmem quasi- deterministycznym**[215].

1.4. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako gracze w grze o konkurencyjność

Kontynuując rozważania o procesach kształtowania dynamicznej równowagi kreującej długookresową konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu jako metafory gry należy zauważyć, że takie podejście wydaje się wartościowe, gdyż pozwala uwzględnić niepewność i probabilizm wynikający ze społecznego charakteru przedsiębiorstw. Ujawnia ono przydatną dla dalszych analiz i pełniejszego poznania zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstw cechę, a mianowicie **procesowi kształtowania konkurencyjności** nadaje **wymiar antropologiczny** (ujawniający w tego typu działaniach bazową rolę człowieka – gracza, jego osobowości, pasji, motywacji, emocji, zachowań itp.). Powyższy sposób postrzegania konkurencyjności przedsiębiorstw umożliwia identyfikację i minimalizację dostrzeganych w systemowym podejściu do konkurencyjności ograniczeń, zwłaszcza tych poznawczych[216]. Pozwala także na stworzenie adekwatnego języka opisującego różne aspekty tego procesu. Zdaniem A.K. Koźmińskiego i A. M. Zawiślaka, wszelkie gry (w tym także gry o konkurencyjność przedsiębiorstw w otoczeniu) charakteryzują się bowiem wspólnymi cechami, m.in.:[217]

- uczestnikami gier są **ludzie** realizujący w tym procesie swoje zmienne **cele** i zaspokajający różnorodne **potrzeby**. Zmienność ta wynika z nie sprecyzowanego układu **preferencji graczy** (wygrać, zremisować, czy zminimalizować przegraną), które „uaktywniają" się w zależności od sytuacji i od **wyników** kolejnych rozgrywek,
- każda gra odbywa się w zmiennych **warunkach** wyznaczonych przez **interakcje z** instytucjonalnym, społecznym, ekonomicznym, ekologicznym i technicznym **otoczeniem**. Charakter tych interakcji jest **zmienny w czasie** i uczestnikom gry może być w różnym stopniu znany,
- istnieją **względnie stałe reguły** rozgrywki nie zawsze w jednakowym stopniu opanowane przez graczy,
- wartość **wyniku gry** jest dla wszystkich jej uczestników **nieprzewidywalna**, a cenność tego wyniku różna,
- uczestnicy **angażują** się psychicznie w grę **ze zmienną intensywnością**, co jest zarówno funkcją sytuacji gry, jak i zmiennych **predyspozycji** psychicznych samych graczy,

[215] A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak, *Pewność i gra…,* op. cit., s. 158.
[216] **Ograniczenia poznawcze** działają w sferze świadomości osób podejmujących decyzje i są efektem luk w realizowanych przez nich na płaszczyźnie organizacyjnej procesach informacyjnych.
[217] A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak, *Pewność i gra…*, op. cit., ss. 68-69.

- uczestnicy gry mogą **tworzyć zmienne koalicje**,
- warunkiem prawidłowego przebiegu gry jest **wspólny język** jej uczestników; nie zawsze jest on jednak w tym samym stopniu opanowany przez wszystkich, a ponadto w trakcie rozgrywki może ulegać zmianom,
- każda gra zawiera możliwości **łamania reguł.**

Odnosząc koncepcję „zarządzania jako gry" do proponowanej w niniejszym opracowaniu „**konkurencyjności, jako gry o dynamiczną równowagę przedsiębiorstwa w otoczeniu"** można dostrzec kilka kolejnych kwestii. Po pierwsze, konkurencyjność można postrzegać jako **grę o sumie niezerowej** (wygrana jednego z uczestników nie musi koniecznie być przegraną innego, gdyż można czerpać korzyści na różnych płaszczyznach np. nie tylko pozycja lidera na danym rynku, ale wzrost sprzedaży, zysków, wzmocnienie reputacji, poprawa wizerunku itp.). Po drugie, konkurowanie przedsiębiorstwa na danym rynku wymaga **uczestniczenia w różnych układach gier,** przy jednoczesnych możliwościach świadomego wyboru[218] w zakresie czasu, sposobu i kierunku przechodzenia do kolejnych układów gier (trzeba tworzyć strategie konkurowania na różnych rynkach, np. lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim itp. jak i w różnych ich płaszczyznach (arenach), zarówno wobec klientów („na wyjściach", dostawców „na wejściach", jak i konkurentów, czy sojuszników („w działaniu"). Po trzecie, już samo podjęcie pierwszych kroków w kierunku poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, a tym bardziej zaangażowanie w świadomy proces gier o nią w otoczeniu, wiąże się z określonymi **gratyfikacjami, najczęściej zależnymi od stopnia zaangażowania i przygotowania do gry.** Po czwarte, konkurowanie dla swej skuteczności powinno być **świadomie realizowanym, sterowanym (zarządzanym) procesem gry z otoczeniem**. Tylko wtedy można generować konkurencyjność przedsiębiorstwa w sposób zrównoważony, ciągły, dynamiczny, adekwatny zarówno do potencjału firmy, jak i wymagań otoczenia. Po piąte zaś, konkurencyjność powinna być postrzegana jako **gra o układzie hierarchicznym**, rozgrywana w zależności od doświadczenia i kompetencji firmy na kolejnych szczeblach zaawansowania, wobec tego z rywalami o porównywalnych dla danego poziomu kompetencjach. O poziomie konkurencyjności firmy i kreowanych dzięki niej korzyściach decydują w ten sposób nie tylko **stawki** o jakie walczy i **poziom** na jakim firma obecnie konkuruje (np. poziom lokalny, regionalny, czy krajowy), ale i **okres czasu**, przez jaki udało się jej **utrzymać w grze** na tym poziomie.

Pogłębiając wykorzystanie antropologicznego aspektu gier dla analiz związanych z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw, należy zdecydowanie podkreślić, iż **podstawą każdej gry jest odpowiednio przygotowany i zachowujący się gracz (zespół graczy w grach zespołowych).** By mógł sprawnie realizować powierzone mu w grze role, a poprzez nie skutecznie wypełniać postawione przed cele musi być on odpowiednio **przygotowany i wyposażony** (posiadać potencjał wewnętrzny i zewnętrzny).

[218] W zależności od indywidualnych potrzeb i możliwości danej organizacji.

Każdego zawodnika/gracza (zespół graczy, „gracza zbiorowego") charakteryzuje pewien **zestaw zdolności generujący jego maksymalny poziom osiągnięć i sprawności.** W. Szewczuk traktuje np. zdolność jako indywidualną właściwość psychiczną, różniącą jednego człowieka od drugiego, jako łatwość odbierania i przetwarzania informacji o otaczającym świecie[219]. Dzięki zdolnościom można kształtować różnego rodzaju nawyki, sprawności i umiejętności, w tym także twórcze. W ten sposób za poziom osiągnięć odpowiadają nie tylko procesy poznawcze i myślenie, ale również motywacja, emocje, cechy wolitywne (siła woli) i charakterologiczne[220]. Bardziej szczegółowo określa zdolności S. Gerstmann, uznając je jako „zespół czynników organicznych i związanych z nimi funkcjonalnie właściwości psychicznych człowieka umożliwiających szczególnie sprawne wykonywanie różnorodnych czynności i bardziej skomplikowanych działań"[221]. Zdolności wiążą się zatem z całokształtem życia psychicznego, z motywacją osobowościową, z procesami poznawczymi i inteligencją. Utożsamiane są też z działaniem, istnieją więc tam, gdzie stopień sprawności wykonania działania jest wyższy od średniego.

Powyższe podejście jest zbieżne z sugestią A.K Koźmińskiego i A.M. Zawiślaka, którzy w swych analizach wskazują, że podstawowymi czynnikami decydującymi o wygranej lub przegranej uczestników **gier w zakresie aspektów zarządzania** (a takim jest kształtowanie konkurencyjności) są:[222]

1. cechy osobnicze gracza (zespołu), takie jak np. skłonność do ryzyka, umiejętność uczenia się, posiadanie specjalistycznej wiedzy, doświadczenie itp.,
2. określone atuty (przewagi) danego gracza (zespołu) np. pozycja w swej branży; szanse dostępu do określonych rodzajów gry np. ze względu na posiadany potencjał zasobowy; motywacje do uczestnictwa w danej grze,
3. uczestniczenie w koalicji, która polega na wzajemnej asekuracji uczestników od przegranej,
4. element probabilistyczny, czyli przypadek sprzyjający lub nie sprzyjający określonym graczom w sytuacji danej gry.

Podobne spostrzeżenia pojawiają się także w teoriach psychologicznych i towarzyszącym im „modelach zdolności", które podpowiadają, że **o zdolności osiągania sukcesów przez człowieka/gracza (analogicznie, prowadzoną przez niego organizację),** decydują:

- zgodnie z modelem zdolności Abrahama J. Tannenbauma[223]:
  - zdolności ogólne (np. komunikacyjne, pracowitość, sumienność, ciekawość, spostrzegawczość, zdolność szybkiego uczenia się itp.),
  - uzdolnienia kierunkowe (np. matematyczne, muzyczne, plastyczne, społeczne, humanistyczne itp.),

---

[219] W. Szewczuk, *Psychologia. Zarys podręcznikowy*. Wyd. 2, t. II, Warszawa, WSiP, 1975.
[220] K. Obuchowski, *Adaptacja twórcza*, KiW, Warszawa 1985.
[221] S. Gertsmann S., *Psychologia*, Warszawa 1969, s. 167.
[222] A.K. Koźmiński, A.M. Zawiślak, *Pewność i gra,* op. cit., ss. 88-89.
[223] Więcej patrz: K.A. Heller, F.J. Monks, R.J. Sternberg, R.F. Subotnik (Ed.), *International handbook of giftedness and talent,* 2nd edition, Elsevier, Amsterdam-Lausanne-New York-Oxford-Shannon-Singapore-Tokyo, 2000; Sternberg, R.J. & Davidson, J.E. (Eds.), (2005). *Conceptions of giftedness* (2nd edition). New York: Cambridge; A. Tannenbaum, *Nature and Nuture of Giftedness,* [w:] N. Colangelo & G.A. Davis (Eds.), *Handbook of Gifted Education,* (3rd Ed.), Boston: Pearson Education, 2003.

- czynniki środowiskowe (zamożność, pochodzenie etniczne, narodowość, religia, miejsce zamieszkania, wiek, płeć, klasa społeczna),
- cechy osobowości (elementy tzw. Wielkiej Piątki: związane z neurotycznością, ekstrawersją, otwartością na doświadczenia, ugodowością i sumiennością, czyli temperament, emocjonalność, itp.),
- czynnik „przypadku" (indywidualne odkrycia, spostrzeżenia, doświadczenia, natchnienie, inspiracje, analogie itp.).

- zgodnie z koincydentalną teorią zdolności Dawida H. Feldmana: [224]
  - biologiczne wyposażenie organizmu,
  - indywidualne warunki psychologiczne,
  - kondycja fizyczna jednostki (higiena, odżywianie),
  - kontekst rodzinny (liczba dzieci, kolejność urodzeń, tradycje rodzinne),
  - kontekst kulturowy,
  - miejsce zamieszkania (miasto, wieś),
  - sytuacja ekonomiczna,
  - sytuacja polityczna,
  - systemy edukacyjne,
  - systemy religijne i świeckie,
  - wydarzenia przypadkowe mogące mieć wpływ na życie i twórczość osoby uzdolnionej,
  - głębokie zainteresowanie,
  - zdobywanie wiedzy,
  - rozwijanie umiejętności w zakresie wybranej dyscypliny

Ustalając w oparciu o nie potencjał gracza oraz jego przyszłe możliwości można znacząco usprawnić **pokierowanie** nim i jego karierą w zakresie **skuteczności realizacji danej gry**. Pomagać może w tych działaniach wiedza, że człowiek ze swej natury, zgodnie z teorią A. Adlera, dąży (tu: w realizowanych grach) **do doskonałości** zwykle **poprzez prospołeczne adaptacje** (indywidualizm prospołeczny)[225]. Dlatego też:[226]

- całe jego zachowanie ma znaczenie społeczne (zachowania mają tylko wtedy znaczenie, jeśli jest uwzględniony w nich kontekst społeczny),
- wszystkie formy jego zachowań są mierzone i skierowane na ważny dla niego cel (teleologizm, jako zasada wyjaśniająca całość zachowań),
- kreuje swym zachowaniem jedność i wzór (człowiek jest jednością i posiada wzorce zachowań ukierunkowane na realizację swych celów),
- każde jego zachowanie jest skierowane na **przezwyciężenie poczucia niższości i osiągnięcie poczucia wyższości** (dążenie do znaczenia i doskonałości),
- jego zachowanie jest rezultatem subiektywnej percepcji (tworzy on własne scenariusze, plany, działania, odgrywa różne role i gry; poprzez nie rozwija

[224] Więcej patrz: Feldman D.H. (ed.), *Beyond Universals in Cognitive Development: Second Edition*. Westport, Connecticut: Ablex Publishing, 1994 oraz D.H. Feldman, R. Clarke Fowler, *The nature(s) of developmental change: Piaget, Vygotsky, and the transition process*, „New Ideas in Psychology", Elsevier, Volume 15, Issue 3, December 1997, pp. 195-210.
[225] R. Frager, J. Fradiman, *Personality and personal growth*, New York: Longman, 1998, p. 99.
[226] B.P. Allen, *Personality theories. Development, growth and diversity*, Boston: Allyn and Bacon, 2000, p. 77.

niepowtarzalne jednostkowe perspektywy, z pozycji których postrzega siebie w relacji do innych).

Wykorzystując **niepowtarzalność jednostkową oraz swą świadomość i zdolność do twórczego kształtowania własnej osobowości**, człowiek (organizacja) w trakcie swego rozwoju przezwycięża towarzyszące od urodzenia poczucie niższości wobec bardziej doskonałego otoczenia[227]. W rezultacie takiego porównania podstawowym impulsem (motywacją) do działań (tu: do realizacji gier o konkurencyjność w otoczeniu) staje się dążenie do **przezwyciężenia tej niedoskonałości**. Odczytanie własnej niższości nie jest jednak faktem obiektywnym, lecz subiektywną interpretacją, która przyczynia się do wykreowania przez podmiot sposobów postępowania, wyboru własnych celów (tu: gier w jakich będzie startować). To jak jednostka na skutek przyjętych celów będzie traktowała życie, interakcje z innymi, odniesienia do społeczności, tworzy jej styl życia (tu: strategie gier o konkurencyjność organizacji w otoczeniu)[228]. W tych warunkach człowiek/organizacja wydaje się tym bardziej doskonały (tu: **lepszym graczem), im bardziej jest on przystosowany/a do towarzyszącego otoczenia (tu: do warunków i zasad gry, którą realizuje) i sprawniej realizujący/a z jego podmiotami różnego typu relacje (tu: gry).**

Ze względu na cele niniejszego opracowania związane z poprawą konkurencyjności szczególnej grupy organizacji[229], jakimi są **mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)**, dalsze analizy prowadzone będą tak, by ustalić ich predyspozycje w powyższym zakresie. Takie podejście ma na celu wsparcie możliwości sukcesu MSP w grach o konkurencyjność rynkową.

Podstawowym obszarem istotnym dla powodzenia w różnego typu grach sportowych jest **biologiczne wyposażenie gracza**. Jego tożsamość/płeć, budowa szkieletowa, umięśnienie, ostrość zmysłów i sprawność narządów wewnętrznych decydują o wrodzonych predyspozycjach fizycznych do sprawnej realizacji działań typowych dla danej dyscypliny.

Odnosząc cechy gracza-człowieka na zasadzie analogii na grunt przedsiębiorstw, należy zaznaczyć, iż zwykle **tożsamość przedsiębiorstwa** to tożsamość zbiorowa, która powstaje dzięki wyraźnemu oddzieleniu grupy od otoczenia i wytworzeniu w niej obrazu własnego i obrazu grup pozostałych. Jest ona kształtowana dzięki wzajemnym relacjom członków grupy, określonym przez takie cechy, jak sympatie, antypatie, konflikty, a pielęgnowana za pomocą

---

[227] Więcej patrz: A. Adler, *Sens życia*, PWN, Warszawa, 1986.

[228] Styl życia, to indywidualny, z reguły nieuświadomiony plan przebiegu jednostkowego życia, cechujący się właściwością „prawa ruchu", czyli kierunku uzdalniającego do wyboru sposobu wykorzystania osobistych zasobów (potencjałów). Styl ten wyznacza kierunek i sposób rozwoju osobowości, stając się kreatywną siłą danego podmiotu (tu: filozofią, stylem, strategią, czy taktyką gry). Jest też środkiem, dzięki któremu każda jednostka może interpretować fakty własnej egzystencji i kształtować na pewien sposób własne życie patrz: H. Gasiul, *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Difin, Warszawa, 2006.

[229] Wyjątkowości tej upatrywać można w fakcie, iż: MSP stanowią 99,8% wszystkich firm działających w Polsce, pracuje w nich ok. 69% zatrudnionych w kraju osób, wytwarzają one ok. 56% produktu krajowego brutto, więcej patrz: S. Arzeni, *SMEs and Entrepreneurship Poland 2010. Key Issues and Policies*, OECD Studies on SME s and Entrepreneurship, OECD, 23 lipca 2010.

norm i wartości grupowych[230]. **W tradycyjnych ujęciach jest budowana wokół osoby przedsiębiorcy (właściciela), w nowszych wokół synonimu marki produktu,** czy istoty „przedsiębiorstwa totalnego"[231], gdzie oznacza *Corporate Identity (CI)*, czyli organizację jako świat w obrazach powstałych w umysłach pracowników oraz otoczenia w wyniku zastosowanej identyfikacji wewnętrznej i zewnętrznej[232]. Podstawowymi elementami CI są: osobowość, zachowanie, sposób prezentacji i komunikacja przedsiębiorstwa[233]. Przyjmując za M. Moszkowiczem, osobowość[234] jest „jądrem" tożsamości przedsiębiorstwa[235]. Jednym z zasadniczych jej wyróżników jest **styl kierowania ludźmi, czyli** sposób zachowania, postępowania, pracy konkretnej osoby[236]. W najwyrazistszej klasyfikacji stylów kierowania[237], albo realizuje się relacje, zarówno te wewnątrz firmy – z pracownikami, jak i z różnego typu partnerami z otoczenia, twardą ręką, po męsku (styl autokratyczny[238]), po ojcowsku (styl paternalistyczny[239]), albo też po damsku – w sposób partnerski (styl demokratyczny[240]). W nielicznych przypadkach sprawdza się styl liberalny, czyli nieingerujący. Choć dla skuteczności nowoczesnego dynamicznego, zrównoważonego konkurowania sugeruje się wykorzystywanie podejścia demokratycznego, obserwacje sposobów zachowań rynkowych **MSP** wskazują na częstsze praktykowanie w nich **autokratycznego lub paternalistycznego stylu kierowania**, co nie zawsze sprzyja sukcesom w relacjach biznesowych i **grach o konkurencyjność w otoczeniu, gdzie trzeba umieć współpracować**.

Charakterystyczne, zwłaszcza dla mikro i małych firm, holistyczne zarządzanie przez jednego człowieka (właściciela lub wynajętego menedżera)

---

[230] H.G. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2001, s. 386 i dalsze.

[231] R. Ashkenas, *Nowe szaty organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości,* Business Press, Warszawa 1998, s. 24.

[232] I. Keller, *Das CI- Dilemma: Abschied von Falschen Illusionen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990.

[233] K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck (red.), *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Landsberg a Lech, 1992, ss. 39-47.

[234] Więcej na ten temat, [w:] A. Barabasz, *Osobowość organizacyjna, Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008; A. Zarębska, *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?* Difin, Warszawa 2008; A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009; W. Brigges, *The Charakter of Organizations: Using Personality Type in Organization Development*, Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2000; C.B.M. van Riel, J.M.T. Balmer, *Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management*, „European Journal Marketing", Special Edition on Corporate Identity, 1997, Vol. 31, No. 5/6.

[235] M. Moszkowicz, *Osobowość- jądro tożsamości przedsiębiorstwa*, [w:] M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, ss. 194-198.

[236] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994, s. 482.

[237] Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, „Znicz", Szczecin 1999, ss. 222-225.

[238] *Tzw. nakazowy* – charakteryzuje się tym, że w przedsiębiorstwie istnieje zaznaczona pozycja kierownika i pracowników. Kierownik jest organem wydającym polecenia, bez porozumiewania się z kimkolwiek. Sam dobiera środki i metody wykonywania zadań, a pracowników pobudza do działania za pomocą kar.

[239] *Styl paternalistyczny* – opiera się na uczuciach pracowników i kierownika. Kierownik jest ojcem, dbającym o bezpieczeństwo, a zakład domem, w którym wymaga się posłuszeństwa, całkowitego oddania i zaangażowania. Najważniejszy jest cel do osiągnięcia i wszystkie czynności są temu podporządkowywane.

[240] *Partnerski tzw. demokratyczny* – pracownicy są wdrażani w zadania i decyzje swojego szefa. On zaś poświęca im swój czas, komunikuje się z nimi, planuje z nimi wspólne zadania i cele, które pozwalają wypracować najkorzystniejsze rozwiązania. W sposobie tym nie ma mowy o negatywnych środkach motywacji. Dominuje klimat nacechowany życzliwością i współpracą.

poprzez **autorytaryzm strategiczny**, często na podstawie jego własnej intuicji, poprzez bezpośredni kontakt, przy ograniczonym delegowaniu uprawnień kierowniczych, to, jak trafnie ujął G. Michalski „przedłużenie osobowości właściciela”[241] (zarówno z jego zaletami, jak wadami). Będąc najczęściej zarówno właścicielem, naczelnym ośrodkiem decyzyjnym (zarządzającym), jak i liderem oraz osobą reprezentującą organizację stara się on realizować własne pomysły i prowadzić firmę swą codzienną pracą i sposobem bycia jako unikalny organizm ekonomiczny i społeczny. Nie zawsze interesują go przy tym poglądy, pomysły, opinie, a zwłaszcza interesy innych, gdyż głównie on odczuwa całkowitą odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji i przyszłość firmy (właściciel – całym swoim majątkiem). W literaturze podkreśla się w związku z tym często, iż w MSP partykularne cele osobiste prywatnego przedsiębiorcy są ściśle powiązane z celami biznesowymi firmy[242]. Badania właścicieli zarządzających firmami MSP wskazują ponadto na **indywidualizm, odwagę w podejmowaniu decyzji, łatwość generalizowania** na podstawie ograniczonej ilości własnych doświadczeń oraz często występujący nieuzasadniony optymizm[243].

W pewnym stopniu wadę tą neutralizuje jakość **struktury organizacyjnej MSP**. Ten odpowiednik szkieletu gracza/sportowca jest w ich przypadku dobrze dostosowany do uprawiania różnych gier, gdyż najczęściej jest niezbyt **sformalizowany** (nie usztywniany np. gorsetami procedur), **prosty** (najczęściej funkcjonalnie dostosowany do potrzeb gry w jaką gra sportowiec), a przy tym **elastyczny.** To zdecydowanie sprzyjające w procesach wyczerpujących, wieloszczeblowych rozgrywek ze zróżnicowanymi rywalami, zarówno jeśli jest się sportowcem, jak i przedsiębiorstwem. MSP zyskują dzięki temu małą rozpiętość kierowania, małą liczbę szczebli z dominacją powiązań liniowych z **niską specjalizacją, niską formalizacją, a przy tym z krótkimi, wydajnymi i bardzo elastycznymi kanałami przepływu informacji**. **Brak zbiurokratyzowanych procedur** prowadzi w ich przypadku do niesformalizowanych norm i zachowań pracowniczych oraz dynamicznego przydziału zadań poszczególnym komórkom, które to w znacznym stopniu przyczyniają się do unikalności wprowadzanych przez nie rozwiązań np. produktowych, czy też szybkości reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wszystko to sprzyja kształtowaniu pozytywnych relacji wśród pracowników i kadry zarządzającej, prowadząc do ich większego zintegrowania, silniejszej identyfikacji z firmą oraz zaangażowania w starania o podwyższenie wyników przedsiębiorstwa. **Płaski charakter struktury** organizacyjnej pozwala także na stosunkowo szybkie zmiany w profilu działalności MSP, adekwatnie do potrzeb indywidualnych klientów. Oczywiście, cechy te ewoluują wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstw (im większa firma, tym coraz mniejsza elastyczność, coraz bardziej rozbudowana struktura, coraz większe sformalizowanie itp.).

Niestety, ze względu na niższe możliwości w zakresie wynagradzania pracowników, MSP mają **ograniczone możliwości pozyskiwania** do swych

---

[241] G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa, 2005, s. 9.
[242] J. Watson, *SME Performance: Separating Myth from Reality*, Elgar Publishing Ltd. Northampton, 2010, s. 134.
[243] P. Gibcus, P.A.M Vermeulen, J.P.J. Jong, *Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2009, Vol. 7, No. 1, ss. 74-91.

struktur **pracowników o wysokich kwalifikacjach** (zarówno tych ze stażem w branży, jak i absolwentów szkół wyższych)[244]. To dość duży problem w toku gier o konkurencyjność w otoczeniu, gdyż stanowią oni o sile i jakości działań tego gracza, odpowiadając mięśniom w organizmie człowieka. Nie mniej badania wykazują, że wśród zatrudnionych w MSP odnotowuje się stosunkowo niewielki odsetek pracowników zupełnie niewykwalifikowanych[245]. Oprócz tego, iż zaplecze kadrowe tak specyficznego gracza, jakim jest małe przedsiębiorstwo nie jest zbyt rozwinięte (ogólnie, mniejsza ilość, a przy tym niższa jakość kadry w porównaniu z firmami dużymi), to także wciąż nie jest ono odpowiednio nadbudowywane. Procedury kadrowe w tych firmach (głównie mikro i małych) są zwykle uproszczone, bardzo często realizuje je sam właściciel bez wsparcia specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (HR), a przy tym w oparciu o własne kontakty zawodowe lub osobiste. Działa intuicyjnie, często pozbawiony nawet podstawowych informacji[246], zarówno o przyszłym, jak i obecnym rynku pracy i jego ofercie. Powoli odchodzi przy tym od stałego zatrudniania na czas nieokreślony (umowa o pracę), w kierunku elastyczniejszych form (umowa o pracę na czas określony, umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa o zarządzanie, telepraca, leasing pracowniczy, samozatrudnienie)[247]. Na stałe zatrudnia najczęściej niewielką liczbę pracowników o wysokich kompetencjach interdyscyplinarnych (ścisłe kierownictwo oraz pracownicy mający zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności organizacji), mniej stabilne formy dotyczą zaś pracowników peryferyjnych (osoby o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy, lub tylko czasowo niezbędnych)[248]. W podobny, okrojony sposób, odbywa się także motywowanie (głównie materialne, w większości tylko płacowe, niewielkie możliwości awansu) i rozwój kadry (najczęściej szkolenia wewnętrzne). Taki sposób podejścia do personelu wynika zwykle z chęci do obniżki kosztów pracy. Na szczęście coraz częściej daje się zauważyć, iż nie tylko wraz ze wzrostem rozmiarów firm, ale ogólnie powoli rośnie stopień wykorzystywania szerszego wachlarza metod i technik związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a zwłaszcza motywowaniem oraz rozwojem personelu. W efekcie, im więcej w MSP inwestycji w kadry, jej szkolenia, właściwy dobór, zmotywowanie i zgranie w działaniu, tym też większy z niej pożytek, a przez to wyższa skuteczność w grach o konkurencyjność rynkową (stąd wyższe noty w tym zakresie dla firm średnich).

---

[244] A. Nehring, *Stan i rozwój sektora MSP w Polsce*, [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,* Difin, Warszawa 2011, ss. 14-15.

[245] K. Poznańska, M. Schulte- Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", Nr 2/1994, ss. 26-27.

[246] K. Kmiotek, D. Lewicka, *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi w mikroprzedsiębiorstwach* [w:] J. Penc (red.), Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach XXI wieku, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2007, s. 193.

[247] Więcej patrz: Z. Antczak, *Odejścia pracowników w organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, 2004; B. Kaczmarek, Kierunki zmian w kształtowaniu umiejętności pracowników we współczesnych organizacjach (przedsiębiorstwach), [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie* TNOiK, Poznań, 2008.

[248] R. Krupski, *Zasoby a elastyczność organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 221.

Ograniczone rozmiary i „słabe umięśnienie MSP" jako gracza rynkowego mają niestety oddźwięk w innych sferach jego organizmu. MSP dość często skupiają się na rozwoju jedynie najpotrzebniejszych operacyjnie obszarów, a zaniedbują te bardziej pomocnicze. Zaniedbane komórki (zwłaszcza w firmach mikro), to komórki komunikacji firmy z otoczeniem. Bardzo różnią się od działów analiz rynkowych, komórek kontroli jakości, marketingu lub public relations, czyli systemu informacyjnego przedsiębiorstw średnich, a tym bardziej dużych[249]. Ze względu na ograniczone zdolności finansowe MSP brakuje możliwości do zatrudniania na stałe specjalistów w tych dziedzinach. Badania dowodzą, że ok. 98% badanych MSP nie posiada wyodrębnionej komórki zajmującej się gromadzeniem informacji o otoczeniu ogólnym, a 97% komórki zajmującej się obserwacją otoczenia bliższego[250]. Diagnozy i planowanie strategiczne są w związku z tym w nich mniej usystematyzowane i sformalizowane[251]. Oparte są przy tym o ograniczoną liczbę narzędzi analizy rynku oraz identyfikacji pojawiających się na nim szans i zagrożeń, a przez to niewystarczające. Często zagadnieniami z tych obszarów w natłoku innych działań operacyjnych muszą zajmować się sami właściciele, bądź naczelne kierownictwo. Ograniczony zakres ich wiedzy i zdolności[252] w tym zakresie, mała dbałość o *image* firmy oraz zwykle krótki horyzont czasowy planowania skutkuje niewielkimi możliwościami kształtowania otoczenia rynkowego (małą siłą przetargową w grach z otoczeniem o konkurencyjność), małą skalą działania firmy, w przeważającej części o zasięgu lokalnym, rzadziej regionalnym, czy krajowym. Lokalny rynek jest dla nich w związku z tym podstawowym źródłem zaopatrzenia w zasoby pracy i materiały, a także podstawowym rynkiem zbytu[253]. Częściej też powszechna w ich przypadku jest z tego powodu produkcja małoseryjna lub jednostkowa (a poprzez to krótkookresowe zyski) oraz jedynie śladowy udział eksportu[254].

Są jednak i takie obszary, w których MSP mają ponadprzeciętne zdolności (wyostrzone zmysły). Samodzielnie, bez wsparcia specjalistów, a dzięki doświadczeniu w branży, lokalizacji blisko klienta, intuicji, niesformalizowanym, opartym na sieci osobistych kontaktów procesom komunikacyjnym (wewnętrzny i zewnętrznym), wielostronnym, powtarzalnym relacjom międzyludzkim i międzyorganizacyjnym (w tym „twarzą w twarz" nie tylko z pracownikami, ale także klientami i dostawcami), elastycznym kanałom przepływu informacji, wyjątkowo **wyczuwają indywidualne potrzeby swych**

---

[249] Więcej patrz: A. Moi, *Marketing i public relations w małej firmie*, Helion, Gliwice, 2005.

[250] Więcej patrz: A. Adamik, *Przygotowanie i planowanie więzi współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie,* [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, 2012.

[251] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*…, op. cit., ss. 267-271.

[252] S. Esteve-Perez, J.A. Manez-Castillejo, *The Resource – based Theory of the Firm and Firms Survival,* „Small Business Economics", 2006, Nr 30, ss. 231-249; szerzej patrz też: A. Adamik, I. Bednarska-Wnuk, *Luka kompetencyjna kompetencje kierownicze w MSP*, PTE Łódź, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", 2014, Nr 13, ss. 63-79.

[253] J. Curran, R. Blackburn, *Small Firms and Local Economic Networks. The Death of the Local Economy*, Paul Chapman Publishing Ltd. London 1994, s. 2.

[254] Więcej patrz: K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 41.

odbiorców i interesariuszy (a więc: słyszą). Dzięki temu budują z nimi więzi i pozytywny wizerunek oparty na własnych, dopasowanych do klientów, markowych produktach lub usługach oraz lojalności wobec nich[255]. Zyskują w ten sposób coś unikalnego, a jednocześnie szalenie wartościowego dla skuteczności w grach o konkurencyjność w otoczeniu – partnerskie, bliskie relacje, zainteresowanie, sympatię i wiedzę. Dziś do osiągnięcia sukcesu nie wystarcza już bowiem sam produkt (usługa), nawet wspomagany działaniami promocyjnymi, doskonałą dystrybucją czy polityką cenową. Aby zaistnieć i zostać zapamiętanym na dłużej w świadomości odbiorcy, trzeba umieć się z nim odpowiednio skomunikować na wielu płaszczyznach[256], także tych mentalnych. Tylko tak dochodzi do powstania pożądanej, wyróżniającej firmę spośród rywali, tożsamości medialnej czy wizerunku gracza, stanowiących jej odbicie w świadomości przedstawicieli grup społecznych jej otoczenia. Tylko wtedy zainteresowany nią klient (u graczy – widz, kibic) – powraca. To nie bagatelna zdolność gdyż, jak wykazały badania, właśnie wizerunek przedsiębiorstwa oraz budujące go: jakość produktów i kompetentni, dobrze zmotywowani pracownicy, to czynniki mające decydować o konkurencyjności MSP w najbliższych latach[257].

Wizerunek i identyfikacja wizualna to odpowiednik powłoki skórnej człowieka, widocznej przy pierwszym kontakcie. Stanowi jego wizytówkę, świadczy o doświadczeniach życiowych, wieku, często nawet chorobach. Może chronić, także organizm MSP, przyciągać zainteresowanie, budzić podziw, albo też zniechęcenie. W przypadku małych firm budzi zainteresowanie – jest jeszcze młoda, elastyczna, dająca nadzieje na prężny ich wzrost. Niestety niedoświadczeni gracze, a takimi są zwłaszcza firmy mikro, nie dbają, nie pielęgnują i stosunkowo niewiele inwestują w tę sferę, co ogranicza ich pozytywne postrzeganie w otoczeniu. W efekcie znane są jedynie w otoczeniu lokalnym, ewentualnie regionalnym. Stosunkowo rzadko udaje się im wchodzić na rynek ogólnokrajowy, czy międzynarodowy. Stanowi to w ich przypadku sporą barierę rozwojową, gdyż, jak w swoich badaniach wykazali m.in. O'Cass i Weerawardena (badając 302 australijskie MSP), właśnie wychodzenie na rynki międzynarodowe stymuluje działalność eksportową i innowacyjną przedsiębiorstw, poprzez to oddziałuje na ich efektywność i rentowność[258].

Podobnych barier mali gracze, jakimi są MSP, mają do pokonania więcej. Ich ograniczony potencjał[259] i krótki okres doświadczenia rynkowego często nie pozwolił im na rozwinięcie na odpowiednim poziomie niektórych komórek.

---

[255] Więcej patrz: A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

[256] J.M. Balmer, S.A. Greyser, *Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*, „European Journal of Marketing", 2006, Nr 40, ss. 730-741.

[257] M. Starczewska-Krzysztoszek, *Konkurencyjność MSP2007*, raport z badań, Lewiatan, 2008.

[258] A. O'Cass, J. Weerawardena, *Examining the Role of International Entrepreneurship, Innovation and International Market Performance in SME Internationalization*, „European Journal of Marketing" 2009, Nr 11/12.

[259] O braku zasobów i umiejętności oraz problemach z pozyskiwaniem i wykorzystaniem wiedzy przez MSP wiele napisano, [w:] O. Jones, A. Macpherson, *Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: Extending the 4I Framework*, „Long Range Planning", 2006, Vol, 39, No. 2, April, ss. 15-175.

Najczęściej w firmach mikro i małych brakuje wyodrębnionej komórki badawczo-rozwojowej (częściej pojawia się w firmach średnich), komórki zajmującej się zarządzaniem wiedzą i informacjami (znów posiadają je zwykle tylko najsilniejsze jednostki)[260]. Dopiero na pewnym etapie rozwoju pojawiają się w MSP dostosowane do skutecznego konkurowania (czyli konkurencyjne w grach z otoczeniem) sprawne komórki, lub choć stanowiska związane z:

- działalnością marketingową i public relations,
- zarządzaniem finansami,
- zarządzaniem kadrami (w MSP rolę tę pełni zwykle „wszechwiedzący" mózg właściciela lub menedżera), a także
- zarządzaniem zaopatrzeniem i logistyką (w mikro firmach za jego konfigurację także może odpowiadać dość długo właściciel lub pojedyncza osoba na stanowisku zaopatrzeniowca).

Jedną z pierwszych, stosunkowo sprawnie zorganizowanych w MSP komórek jest natomiast dostosowana do możliwości kadrowo-finansowych firmy, elastyczna komórka produkcyjna (odzwierciedlająca poziom rozwoju organizmu ludzkiego, tak naprawdę ze wszystkich sfer łącznie). Ponieważ firmom mikro pomysłów nie brakuje, posiadają chęć, bazowy potencjał i mniej kapitałochłonne metody produkcji[261], to są w stanie, choć w ograniczonej skali, dość szybko realizować ciekawe osiągnięcia (produkty, usługi, często unikalne, dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów). Ze względu na wysoką przedsiębiorczość, samodzielność i innowacyjność, zarówno zarządzających, jak i pracowników MSP nawet w mikro i małych firmach pojawiają się unikalne rozwiązania. Badania przeprowadzone przez D.B. Audretsch'a potwierdzają, że choć działalność badawczo-rozwojowa jest raczej domeną dużych korporacji (silnych seniorów, często o randze „mistrzów" w swej dyscyplinie) małe firmy mają dzięki swej specyfice nieproporcjonalnie duży udział w nowych produktach, zważywszy na towarzyszące tym działaniom niskie nakłady na B+R. Widoczne jest to nawet w takich nowoczesnych gałęziach przemysłu, jak biotechnologia[262], informatyka[263], czy sektor high-tech[264]. Za źródła takich zdolności odpowiedzialne są wewnętrzne źródła innowacyjności MSP, tj.:

- Różnice w strukturze zarządzania MSP w stosunku do dużych firm – działalność innowacyjna rozwija się najlepiej w środowisku wolnym od biurokratycznych ograniczeń[265], a takie stwarza mała skala działalności.
- Umiejętność wypracowania bliskich relacji z zewnętrznymi, inspirującymi

[260] Co potwierdzają dane zebrane, [w:] D. Klonowski, *Innowacyjność sektora MSP w Polsce. Rządowe programy wsparcia a luka finansowa*, Ernst & Young Polska, Warszawa, 2009.
[261] J. Mata, P. Portugal, Life *Duration of New Firms, „Journal, of Industrial Economics"*, 1994, Nr 42, ss. 227-246.
[262] A. Adamik, Źródła powodzenia małych i średnich przedsiębiorstw w branży biotechnologicznej, [w:] D. Trzmielak (red.), Innowacje i komercjalizacja w biotechnologii, Centrum Badań DNA.S.A. Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Poznań-Łódź, 2013, ss. 105-137.
[263] D.B. Audretsch, *Innovation and Industry Evolution*, MIT Press, Cambridge, 1995.
[264] A. Adamik., A. Zakrzewska-Bielawska , *Rozwój przedsiębiorstw High-tech,* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.) Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw High-tech. Determinanty i dynamika, Placet, Warszawa, 2014, ss. 11-65.
[265] A.N. Link, B. Bozeman, *Innovative Behaviour in Small Sized Firms, Small Buziness Economics,* 1991, 3 (3), 179-184.

partnerami, tworząca ich unikalny kapitał społeczny[266]. Badania zespołu Vanyushyna wykazały, że taka kooperacja wpływa szczególnie korzystnie na wzrost liczby klientów, obniżenie kosztów marketingowych, wzrost produktywności i pozyskiwanie dla nowej wiedzy organizacji (badania przeprowadzono na 567 fińskich MSP)[267].

- Umiejętność poszukiwania przez MSP szans rynkowych oraz ich otwartość na zmiany (charakterystyczne dla strategii poszukiwacza innowacji)[268]. Firmy te prowadzą swą aktywność na zasadzie ciągłych interakcji z otoczeniem, które wyznacza zarówno możliwości, jak i bariery ich rozwoju[269]. Badania R. Krupskiego wykazały, iż o rozwoju wręcz co drugiej małej firmy decyduje przypadek i zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji. Dzięki temu powiększają one sprzedaż w ramach dotychczasowych działalności, wchodzą na nowe rynki, podejmują ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Najpopularniejszymi rodzajami okazji wykorzystywanych przez MSP są zaś: wyjątkowo tani, nieplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu; niespodziewana oferta współpracy ze strony dużej, znanej firmy, wykorzystanie środków pomocowych funduszy UE, wykup upadającego konkurenta lokalnego. Pomocnymi przy ich realizacji zwykle okazywały się bliskie, niesformalizowane relacje z otoczeniem oraz wiedza, umiejętności i talenty pracownicze[270].
- Możliwości i cechy osobiste właściciela lub menedżera[271], który swą charyzmą i zaangażowaniem nie tylko inspiruje, ale i motywuje podległych pracowników do tworzenia i wdrażania proponowanych innowacji[272].

---

[266] A. MacPherson, *The contribution of external service inputs to the product development efforts of of small manufacturing firms*, R& D Management, 1997, 27, ss. 127-144.

[267] V. Vanyushyn, M. Holmlund, S. Kock, *Cooperation with Competitors and Internationalization: Evidence from the West Coast of Finland*, „Journal of Euromarketing", 2009, Nr 18.

[268] A. Aragon-Sanchez, G. Sanchez-Martin, *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, „Journal of Small Business Management", 2005, 43 (3), ss. 287-308.

[269] M. Box, *The Deth of Firms: Exploring the Effects of Environment and Birth Cohort on Firm Survival in Sweden*, „Small Business Economics", 2008, Nr 31, ss. 379-393.

[270] R. Krupski, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011, ss. 17-18.

[271] Różni autorzy w różny sposób klasyfikują osobowościowe uwarunkowania przedsiębiorczości menedżerskiej. W kompleksowy sposób ujął je H. Bieniok. Według niego **istotne dla sukcesu cechy osobowościowe** to: inteligencja ogólna i emocjonalna, poziom i charakter wykształcenia, skłonność do uczenia się, wyznawane systemy wartości, poziom wiedzy menedżerskiej, ambicje i potrzeba osiągnięć, wytrwałość i konsekwencja w działaniu, kreatywność i innowacyjność, potrzeba niezależności i samodzielności myślenia, inicjatywa i aktywność, odwaga i skłonność do ryzyka, elastyczność i niestereotypowość, umiejętność współpracy, asertywność i nonkonformizm, gotowość do rywalizacji, zdolności przywódcze, światopogląd, miejsce urodzenia, wiek i płeć, orientacja międzynarodowa; więcej patrz H. Bieniok, *Uwarunkowania i problemy rozwoju przedsiębiorczości osobistej w dobie gospodarki rynkowej*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości- aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Wyd. Państwowej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2006, s. 195-196.
Zajmowali się tą kwestią m.in. H. Jagoda K. Jaremczuk, K. Jędralska, F. Bławat, B. Serwan, z zagranicznych zaś badaczy wewnętrzne czynniki rozwoju MSP badali m.in.: Storey, Barkham, Gudging, Hart, Hanvey, Roper, Glancey, Perrnen, Dawidsson, Wikund, Liao, Poutziouris, O'Donohue, Wyer.

[272] Socjologia ostrzega by nie akceptować bezkrytycznie tezy, że właściciel jest sercem i mózgiem, od którego cech praktycznie wszystko w MSP zależy. Często wyniki badań w tym zakresie są obarczone błędem, gdyż łatwe do zaobserwowania są takie jego cechy, jak wiek, płeć, czy wykształcenie, a brakuje informacji na temat jego historii na rynku pracy tzn. czy pracował już w danej branży? Czy zajmował stanowisko kierownicze?, czy był już samo zatrudniony? Poza tym różne sfery działalności gospodarczej wymagają od właściciela

Realizuje w ten sposób swą przedsiębiorczość[273]. On też w zależności od swej wiedzy opracowuje plan realizacji działań[274].

Często zaznacza się jednak w literaturze[275], iż pomimo tego wciąż poziom innowacyjności MSP jest jeszcze zbyt niski. W Polsce np. za innowacyjne uznaje się jedynie ok. 16% sektora MSP, w krajach UE zaś ok. 32%. Poza tym w Polsce innowacyjność małych firm w stosunku do średnich kształtuje się, jak stosunek 1:6, a w porównaniu z dużymi firmami, jak 1:15, podczas gdy w krajach UE stosunek innowacyjności małych do dużych przedsiębiorstw kształtuje się jak 1:2[276]. Stan ten wynika z barier rozwojowych MSP, wśród których wiele tyczy kwestii innowacyjności. Najistotniejszymi wydają się:[277]

- ograniczony potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa (w tym ograniczone zasoby kadrowe i infrastrukturalne),
- niski poziom świadomości innowacyjnej,
- pozycja „monopolowa" przedsiębiorcy na innowacje w jego przedsiębiorstwie,
- niski poziom zaangażowania pracowników w działalność innowacyjną,
- brak rozwijania we własnym zakresie sfery B+R,
- brak wspierania intraprzedsiębiorczości,
- niskie nakłady na działalność innowacyjną.

Niezaprzeczalnie, problemy te wynikają w znacznym stopniu z ograniczoności zasobów finansowych MSP oraz problemów związanych z umiejętnym zarządzaniem nimi. Badania GUS z 2008 r. w Polsce wykazały, że 37% małych i 31% średnich firm nie podejmuje działalności innowacyjnej właśnie ze względu na brak środków finansowych, a koszty wprowadzania innowacji są zbyt wysokie aż dla 36% firm małych i 32% średnich. Poza tym 29% przedsiębiorstw małych i 26% średnich odnotowuje systematycznie trudności z zewnętrznym dofinansowaniem swych działań innowacyjnych[278]. Sytuację taką generują głównie:[279]

- niski poziom zdolności akumulacyjnych małych przedsiębiorstw, nie dający gwarancji zwrotu zainwestowanych kapitałów,

---

innych cech. Więcej patrz: D. Szymański, *Analiza przeżywalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce przy użyciu semiparametrycznego modelu proporcjonalnego hazardu*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[273] Jej motywy mogą być różne. Mówi się o: 1) przedsiębiorczości jako stylu życia (life style entrepreneurship) realizowanej dla zyskania osobistej niezależności; 2) przedsiębiorczości nastawionej na wzrost (growth entrepreneurship) realizowanej w celu maksymalizowania bogactwa i władzy; 3) przedsiębiorczości nastawionej na innowacje (innovative entrepreneurship) realizowanej w celu poszukiwania możliwości zmian; więcej patrz: J. Bessant, J. Tidd, *Innovationand Entrepreneurship*, John Willey&Sons, West Sussex, 2007.

[274] A. Hadjimanolis, *A resource-based view of innovativeness in small firms*, Technology Analysis and Strategic Management, 2000, 12 (2), 263-281.

[275] Zagadnienie to szeroko analizowano, [w:] S. Lachiewicz, A. Adamik, M. Matejun (red.), Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, Monografie Politechniki Łódzkiej, Nr 1798, Łódź, 2008.

[276] Więcej patrz: M. Cisek, B. Domańska-Szaruga (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.

[277] Bariery rozwoju MSP, w układzie barier wewnętrznych i zewnętrznych szeroko omówiono, [w:] M. Matejun, *Barriers to development of high-technology small and medium-sized enterprises*, Technical University of Lodz, A Series of Monographs, Lodz 2008.

[278] A. Żołnierski, *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, PARP, Warszawa 2008, ss. 57-58.

[279] A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2003, s. 10.

- wysokie koszty funkcjonowania wpływające na niski poziom rentowności, nie sprzyjający akumulacji środków,
- trudności w dokonaniu obiektywnej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, która jest warunkiem pozyskania zewnętrznych kapitałów,
- wysokie koszty pozyskiwania środków zewnętrznych i wymagane wysokie zabezpieczenia,
- skomplikowane i czasochłonne procedury pozyskiwania kapitałów.

Niebagatelne są również luki kompetencyjne kadry kierowniczej (a często samego właściciela pełniącego tę funkcję), która nie mając odpowiedniego przygotowania z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, często nie tylko nie dostrzega pewnych potrzeb organizacyjnych, czy pracowniczych, ale i nie wie jak sobie z nimi w praktyce skutecznie poradzić. Badania właścicieli i kadry kierowniczej MSP pokazują, że niespełna 40% osób zarządzających tymi firmami ma wykształcenie wyższe[280]. Kierownicy o niższych kwalifikacjach częściej popełniają też błędy polegające na niepoprawnym oszacowaniu możliwości koordynowanej przez nich jednostki[281]. Poza tym, właściciele tego typu przedsiębiorstw są z reguły osamotnieni w tworzeniu strategii i nie mają możliwości budowania sformalizowanych modeli planistycznych oraz wykorzystania pomocy renomowanych firm doradczych. Działają niejednokrotnie w silnym przeświadczeniu o wyjątkowości prowadzonej działalności, co przejawia się brakiem zaufania i niechęcią do edukacji w zakresie zarządzania strategicznego[282]. Nie znając narzędzi nowoczesnego zarządzania, realizują ostatecznie zamiast zarządzania strategicznego – operacyjne, a zamiast spójnej, wielopłaszczyznowej, logicznej strategii wykorzystują jedynie okazje rynkowe. Poza tym, jak wykazały badania J. Strużyny, w MSP strategie działania nie są sformalizowane, nie są w żadnej formie spisane, częściej ich działania są związane z dostosowywaniem do zmian otoczenia, niż z ich inicjowaniem np. przez wprowadzanie nowego produktu[283]. Ze względu na dość nieświadome zachowania strategiczne zarówno inicjacja procesu wdrażania strategii, jak i ustalanie celów oraz oceny efektywności ich realizacji w małym przedsiębiorstwie wykazują charakter inkrementalny[284].

Braki w wiedzy kadry zarządzającej MSP dość często nie pozwalają także poprawnie zorganizować wzajemnych relacji, zarówno w firmie, jak i w zakresie zewnętrznych więzi współpracy,[285] analizować realnych silnych i słabych stron

---

[280] I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa, 2004, s. 135.

[281] R.E. Lucas, *On the Size Distribution of Business Firms*, „The Bell Journal of Economics", 1978, Nr 9, ss. 508-523.

[282] J. Surma, *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, SGH, Warszawa 2010, s. 10.

[283] J. Strużyna, D. Orman, *Zarządzanie strategiczne w małych firmach,* [w:] R. Krupski (red.) *Metody zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2000, ss. 225-234.

[284] J. Koziński, *Strategie firm rodzinnych,* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2002, s. 188.

[285] W literaturze wskazuje się, że współpraca małych organizacji w działalności innowacyjnej teoretycznie pozwala na uzyskanie korzyści porównywalnych do korzyści skali i komplementarności. Wcale więc nie trzeba być dużym, by być innowacyjnym, trzeba tylko umieć współpracować [za:] G. Ahuja, C.M. Lampert,

przedsiębiorstwa[286], identyfikować na czas i uzupełniać niedobory finansowe, czy zasobowo-kadrowe. W ten sposób mogą stać się czynnikiem hamującym proces zmian, wdrażania innowacji i usprawnień w przedsiębiorstwie, gdyż, jak wykazali Verhees i Menlenberg, innowacyjność i wiedza właściciela małej firmy wpływa wprost proporcjonalnie na jej sytuację i orientację rynkową[287].

Szczególnym problemem dla tak przygotowanego menedżera staje się opanowanie i świadome zaplanowanie procesów kształtowania kultury organizacyjnej zarządzanej przez niego firmy. Wytworzony w MSP *„zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów"*[288], czyli kultura organizacyjna, jest w związku z tym najczęściej klasyczną kulturą władzy[289] posiadającą cechy kultury przedsiębiorczej[290]. Ponieważ jej istota jest oparta na przyjętych przez niego w danej firmie normach, wartościach i założeniach, a nosicielami jej wybrani przez niego do współpracy ludzie, którzy ją tworzą, uważa się, że w MSP osoba przedsiębiorcy i kreowana przez niego kultura może być zarówno „lokomotywą", jak i „grabarzem" rozwoju firmy[291]. Wszystko znów zależy od jego indywidualnych zdolności, wiedzy i poglądów. Oczywiście takie podejście, to uproszczenie modelowe, w praktyce bowiem MSP nie posiadają tylko jednej kultury organizacyjnej. Często stanowi ona mieszankę cech kilku różnych kultur. Inną więc, będą miały kulturę mikro i małe firmy (w których można dostrzec kulturę władzy i kulturę męską), inną średnie (gdzie więcej widać cech kultury innowacyjnej[292]). Również branża, wiek czy płeć właścicieli i pracowników będą stanowiły bodziec do wyodrębnienia określonego typu kultury organizacyjnej MSP. W przedsiębiorstwach o rozwiniętej technologii będą dominowały cechy kultury innowacyjnej. Także lokalizacja to istotny czynnik

---

V. Tandon, *Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determionants of Technological Innovation*, „The Academy of Management Annals" 2008, Vol. 2. No. 1, ss. 1-98.

[286] P. Lyons, *A Leadership Development Model to Improve Organizational Competitiveness*, „Advances in Competitiveness Research", 2007, Vol. 15.

[287] F.J.H.M. Verhees, M.T.G. Menlenberg, *Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms*, „Journal of Small Business Management" 2004, t. 42 (2), ss. 134-154.

[288] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 2004, s. 22.

[289] Dla **kultury władzy** charakterystyczne jest jedno źródło władzy (władza scentralizowana), występuje niewiele reguł i procedur. Sama władza jest tu podstawą autorytetu.

[290] Podstawowymi cechami kultury przedsiębiorczej są: nastawienie na klienta i na przyszłość, właściciele i pracownicy realizują swoje pomysły, przedsiębiorcza postawa wobec firmy odnosi się do kierownictwa wszystkich szczebli i pracowników, nastawienie na zarządzanie przez cele i delegowanie uprawnień, pracownicy identyfikują się z firmą, odwołując się do jej misji i strategii, dobre stosunki społeczne, przedsiębiorcza organizacja pracy, praca zespołowa, pracownicy mają możliwość rozwoju zawodowego.

[291] K. Szymańska, *Kultura organizacyjna MSP jako narzędzie kształtujące rozwój regionu*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, ss. 56-82.

[292] **Cechy kultury innowacyjnej** to: firma łatwo przystosowuje się do zmiennego otoczenia, firma chętnie podejmuje ryzyko, jest zainteresowana rozwojem, zmianą, długofalowymi planami, nastawienie na przyszłość (orientacja na ludzi młodych, zdolnych, dynamicznych, ludzie nastawieni na wyzwania i osiągnięcia, motywy działania są bardziej racjonalne niż emocjonalne, pracownicy są związani z firmą, hierarcha schodzi na plan dalszy, formalne instrukcje i procedury schodzą na plan dalszy i nie odgrywają znaczącej roli dla polityki wewnętrznej firmy, dominują kontakty nieformalne, pracownicy często są poddawani szkoleniom.

mogący wpływać na rodzaj kultury MSP, z obserwacji bowiem wynika, że firmy działające z dala od dużych aglomeracji charakteryzują się kulturą nieinnowacyjną, która w znaczny sposób blokuje ich rozwój[293].

Czynniki kulturotwórcze MSP można rozpatrywać poza tym zarówno w skali makro (wówczas mówimy o kulturze narodowej), meso (kulturze pokoleniowej, klasy społecznej, regionu, branży, sektorowej) i mikro (czyli wartościach tworzących wraz z doświadczeniem członków konkretnej organizacji). Dlatego też w danym miejscu i czasie możliwe jest zidentyfikowanie cech kultury organizacyjnej charakterystycznej np. dla MSP z danego regionu, czy kraju[294]. Potwierdzają to badania A. Mikhailichenki, W.J. Lundstrom'a,[295] którzy badając 60 MSP chińskich, rosyjskich i amerykańskich w zakresie relacji zachodzących między ich strategią a stylem zarządzania, dostrzegli, iż kultura danego kraju oddziałuje na styl zarządzania danym przedsiębiorstwem. Stwierdzili także, że specyfika kulturowa silnie wpływa na efektywność umów zawieranych z potencjalnymi klientami, dostawcami, pracownikami czy innymi partnerami.

Ponieważ gracz-przedsiębiorstwo, tak jak organizm człowieka-sportowca, to w pewnym stopniu „system naczyń powiązanych", w którym ze sposobem zorganizowania i jakością działania jednego narządu wiąże się praca innych, tak też z przyjętej w MSP kultury organizacyjnej wynika wiele innych ich zachowań. Zależy od niej m.in. poziom ekstrawersji firm, otwartości na doświadczenia, nastawienie na współpracę, a w jej ramach etyki działania, społecznej odpowiedzialności, a także parcia na zdobywanie nowej wiedzy, czy też chęci rozwijania umiejętności przez pracowników. W oparciu o nie firma buduje swe kompetencje społeczne, które mogą (lub nie) ułatwiać jej realizowanie misji, wizji i strategii, a także budować jej indywidualną tożsamość, czyli wizerunek zewnętrzny.

Ze względu na ich klasyczną kulturę organizacyjną, powyższe działania mogą dla MSP stanowić nie lada problem i wyzwanie zwłaszcza, że często stan finansów małego podmiotu ma decydujący wpływ na podjęcie przez właściciela decyzji o realizacji działań społecznych np. społecznej odpowiedzialności.[296] Wielu przedsiębiorców, nie rozumiejąc roli inwestycji społecznych, traktuje je jako dodatkowy koszt dla firmy, a nie inwestycje, które przełożą się na lepsze wyniki finansowe firmy w przyszłości[297]. To spory błąd, bowiem odpowiedzialny biznes, to ogromny potencjał dla każdej organizacji, który zapewnia jej podstawy skutecznego zarządzania przy uwzględnieniu zarówno kwestii finansowych, środowiskowych i społecznych. Działania takie wyróżniają

---

[293] Tamże, s. 70.

[294] Więcej patrz: A. Adamik, *Kulturowe uwarunkowania skuteczności działań innowacyjnych przedsiębiorstw,* „Współczesne Zarządzanie", 4/2012, ss. 171-181.

[295] A. Mikhailichenko, W.J. Lundstrom, *Inter-organizational Relationship Strategies and Management Styles in SME. The US-China-Russia study*, „Lesdship&Organization Development Journal", 2006, t. 27(6).

[296] A. Sokołowska, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa,* [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 276.

[297] M.L. Pava, J. Krausz, *Corporate Responsibility and Financial Performance. The Paradox of Social Cost,* Westport, Conn.: Quorum Books, 1995.

firmę spośród innych, a przy tym wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych, otwierają nowe rynki, przyciągają i pomagają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, zmniejszają koszty ubezpieczeń, przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii i zredukowania ilości odpadów, wyróżniają firmę wśród konkurencji, poprawiają jej wizerunek wśród udziałowców i społeczeństwa, wreszcie zapewniają wyższą jakość życia[298]. MSP powinny jak najszybciej dostrzec ich rolę i zacząć świadomie, a przy tym kompleksowo i perspektywicznie zajmować się tymi kwestiami. Dotychczasowe doraźne działania intuicyjne i liczenie na skuteczność „bezpośrednich" osobistych kontaktów zarówno z pracownikami, jak i innymi interesariuszami mogą okazać się nie wystarczające dla długookresowego rozwoju i realizacji wygranych z coraz lepiej przygotowanymi rywalami w grach o konkurencyjność w otoczeniu. Koniecznie trzeba nimi świadomie zarządzać, gdyż tylko wtedy zyskać można pełnię płynących z tego typu inwestycji korzyści. Zarządzanie rozwojem, również i małego przedsiębiorstwa, musi dotyczyć więc nie tylko materialnych i racjonalnych aspektów organizacji, takich jak strategia, struktura, czy technologia, ale i aspektów „miękkich", takich jak kultura organizacyjna, czy więzi z otoczeniem, gdyż stanowią one często katalizator zmian prowadzących do ich przetrwania i rozwoju.

Przeprowadzone badania literaturowe skłoniły do zaproponowania zestawienia ukazującego specyfikę wymagań stawianych przedsiębiorstwom w grach o konkurencyjność w otoczeniu (kolumna 2 w tabeli 1.2), informacje o przygotowaniu MSP do tego typu gier (kolumna 3) oraz dostrzegalne w ramach MSP zróżnicowania zachowań (kolumny 4, 5, 6 tabeli 1.2).

Zdecydowano się na takie podejście, gdyż liczne badania dowodzą, że **podmioty sektora MSP różnią się między sobą na tyle znacząco charakterystykami swych zachowań, że zbytnim uproszczeniem rzeczywistości, a jednocześnie podstawą do wysuwania błędnych wniosków byłoby generalizowanie i łączne ich analizowanie**. Dostrzega się ich zróżnicowanie[299]:

- **stopniem zorganizowania** – od układów partnerskich w firmach mikro, przez bezpośredni nadzór w małych firmach, po zróżnicowane formy struktur organizacyjnych w średnich,
- **sposobem sprawowania funkcji zarządczych** – w firmach mikro przedsiębiorca łączy wszystkie funkcje menedżerskie oraz częściowo

[298] D. Hitchcock, M. Willard, *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, 2007, ss. 3-5.

[299] A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, 2009, ss. 27-29 na podstawie: m.in. A. Rauch, M. Freese, S. Sonnentag, *How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Charakteristics of Action Strategies and Success*, Vol. 38, Issue 2, April, 2000, ss. 1-18; W.B. Gartner, S. Bhat, *Environment and Ownership Characteristics of Small Business and Their Impact on Development*, „Journal of Small Business Management", July 2000, s. 14-26; J. Wasilczuk, *Advantageous Competence of Owner/Managers to Grow the Firm in Poland: Empirical Evidence*, „Journal of Small Business Management" April, 2000, ss. 88-94; K. Brouthers, F. Andriessen, I. Nocolaes, *Driving blind: strategic decision – making in small companies*, „Long Range Planning", luty 1998, ss. 130-138.

wykonawcze, w firmach małych pogłębiony jest podział pracy, w firmach średnich ma miejsce wąska specjalizacja i delegowanie uprawnień,

- **podejściem do budowy strategii** – w firmach mikro dominuje intuicyjny, oparty na przeczuciu i doświadczeniu z przeszłości, niedokumentowany sposób formułowania rozwoju, w pozostałych, wraz ze wzrostem firmy wchodzą powoli coraz to bardziej rozwinięte formalne narzędzia zarządzania np. plany strategiczne,
- **sposobem i zakresem działania** – firmy mikro rzadziej niż małe i średnie wykorzystują zjawisko ekonomii skali z uwagi na trudności z obniżką kosztów, firmy mikro także częściej mają kłopoty z tworzeniem większych łańcuchów wartości dodanej niż małe i średnie podmioty,
- **formą prawną działalności** – wśród firm mikro dominuje forma osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą, wśród firm małych spółki cywilne, a średnich – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne,
- **zasięgiem rynkowego operowania** – firmy mikro i małe koncentrują się na rynku lokalnym, a średnie mają zasięg regionalny lub nawet większy,
- **rolą właściciela** –wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa następuje rozdzielenie funkcji własności od funkcji zarządzania,
- **zakresem analiz dokonywanych na potrzeby zarządzania** – analizy wraz ze wzrostem firmy stają się coraz bardziej wszechstronne i kompleksowe, dotyczą już nie tylko wewnętrznych aspektów funkcjonowania firmy, ale i otoczenia,
- **zasięgiem i udziałem w rynku –** udziały w rynku rosną proporcjonalnie do wielkości przedsiębiorstwa, zwiększając jego siłę przetargową względem otoczenia.

Zestawienie przygotowano w oparciu o klasyfikację zdolności wg D.H. Feldmana. Zidentyfikowano w ten sposób „ogólnie dla MSP" i oceniono w ramach kluczowych dla nich trzech grup (MM, M, S) – 89 cech i zdolności. W celu porównania zbieżności zachowań firm mikro, małych i średnich z wymaganym wzorcem (kolumny 4,5,6 z kolumną 2) przyjęto punktową ocenę zachowań badanych w poszczególnych obszarach. Przyznawano w systemie eksperckim[300]:

- 0, jeśli **zwykle nie zachodzi zbieżność** danego czynnika z wzorcem skutecznego gracza w grach o konkurencyjność w otoczeniu (cecha daleka od wzorca),
- 0,5, jeśli **czasami dostrzegana jest zbieżność** danego czynnika z wzorcem skutecznego gracza w grach o konkurencyjność w otoczeniu (cecha mająca pewne parametry/tendencję zbliżania się do wzorca),
- 1, jeśli **bardzo często zachodzi zbieżność** danego czynnika z wzorcem skutecznego gracza w grach o konkurencyjność w otoczeniu (cecha zbieżna z wzorcem cech pożądanych).

[300] Symulacji ocen dokonano w oparciu o: 1) przegląd dostępnych w literaturze zagadnienia raportów z badań różnego typu cech, zachowań, procesów funkcjonowania i zarządzania w MSP, 2) konsultacje z ekspertami z zakresu zarządzania w MSP (byli nimi zarówno pracownicy naukowi kilku polskich uczelni wyższych kształcących na kierunkach Zarządzanie i pokrewnych, jak i praktycy zarządzania – prezesi i dyrektorzy kilku firm uczestniczących w przeprowadzanych badaniach ankietowych MSP), 3) własne doświadczenia badawcze (obserwacje poczynione w toku realizacji kilku projektów badawczych- ministerialnych i uczelnianych oraz współpracy konsultacyjnej z kilkoma przedsiębiorstwami z sektora MSP).

Tabela 1.2. Zestawienie parametrów pożądanych i eksploatowanych w grach o konkurencyjność MSP w otoczeniu

1	2	3	4	5	6
Zdolności wg D.H. Feldmana	**Cechy <u>pożądane</u> <u>w przedsiębiorstwie</u> dla wygranej w grach o konkurencyjność w otoczeniu (wzorzec)**	**Cechy charakterystyczne/<u>typowe</u> <u>dla MSP</u> w grach o konkurencyjność w otoczeniu (uogólnienie dla celów modelowych)**	**Mikro MM**	**Małe M**	**Średnie S**
Biologiczne wyposażenie	**Anatomia** 1. Styl kierowania demokratyczny	1. Styl kierowania autokratyczny	0	0,5	1
	2. Struktura organizacyjna płaska, elastyczna	2. Struktura organizacyjna płaska, elastyczna	1	1	0,5
	3. Dość liczna kadra pracownicza uniwersalna, wysoko wykwalifikowana, twórcza	3. Nieliczna kadra pracownicza przedsiębiorcza, kreatywna, często dość uniwersalna, stosunkowo nisko wykwalifikowana; niewiele osób z wyższym wykształceniem	0	0,5	1
	4. Wyodrębniony, sprawny dział analiz itp. rynkowych	4. Brak wyodrębnionej komórki lub ewentualnie proste stanowisko analityka	0	0,5	1
	5. Wyodrębniony, aktywny dział lub komórka public relations	5. Brak wyodrębnionej komórki	0	0	0,5
	6. Wyodrębniony, aktywny dział lub komórka kontroli jakości	6. Brak wyodrębnionej komórki lub ewentualnie stanowisko kontroli jakości	0	0,5	0,5
	7. Rozpowszechniony pozytywny wizerunek firmy, znane logo, kolory firmowe, znaki towarowe itp.	7. Unikalny, często pozytywny, choć zbudowany ograniczoną liczbą narzędzi na małym obszarze rynku lokalnego	0,5	0,5	1
			1,5	**3,5**	**5,5**
	Organy: 8. Zarząd: organ kolegialny o szerokich kompetencjach i wiedzy	8. Zarząd: decyzyjność najczęściej jednoosobowa (właściciel), o ograniczonej wiedzy lub we wsparciu menedżera	0	0,5	1
	9. Wyodrębniona, sprawna komórka zarządzająca finansami	9. Brak wyodrębnionej komórki zarządzającej finansami, funkcję pełni właściciel (główny menedżer)	0	0,5	1
	10. Wyodrębniona sprawna komórka zaopatrzenia i logistyki firmy	10. Wyodrębniona komórka lub stanowisko zaopatrzeniowca w zależności od potrzeb	0	0,5	1
	11. Wyodrębniona sprawna komórka zarządzania wiedzą, informacjami	11. Brak wyodrębnionej komórki, zarządzającej wiedzą, funkcję pełni właściciel (główny menedżer)	0	0	0
	12. Wyodrębniona sprawna komórka zarządzająca kadrami	12. Uproszczona forma komórki zarządzającej kadrami lub w gestii właściciela	0	0,5	1
	13. Wyodrębniona sprawna komórka zarządzająca sferą B+R	13. Najczęściej brak wyodrębnionej komórki B+R	0	0	0,5
	14. Wyodrębniona sprawna komórka zarządzająca produkcją/usługami	14. Wyodrębniona, elastycznie zorganizowana komórka produkcyjna	0,5	1	1

Tabela 1.2(cd.)

	15. Wyodrębniona sprawna komórka marketingu i public relations	15. Brak wyodrębnionej komórki lub w prostej formie wykorzystująca wąski wachlarz narzędzi marketingowych	0	0,5	1
			0,5	**3,5**	**6,5**
Indywidualne warunki psychologiczne	**Niski poziom neurotyzmu, czyli**	**Poziom neurotyzmu**			
	16. Duża przedsiębiorczość zarządzających i pracowników	16. Duża przedsiębiorczość zarządzających i pracowników	1	1	0,5
	17. Wysoka zdolność do działań innowacyjnych	17. Stosunkowo wysoka zdolność do działań innowacyjnych	0,5	1	1
	18. Samodzielność kadry zarządzającej i pracowników	18. Wysoka samodzielność kadry zarządzającej i dość duża pracowników	1	1	0,5
	19. Zdolność do podejmowania rozsądnego ryzyka itp. rynkowego, inwestycyjnego	19. Zdolność do podejmowania rozsądnego ryzyka ograniczona możliwościami finansowymi i kadrowymi	0,5	1	1
		Suma w bloku	3,0	4	3
	Wysoki poziom ekstrawersji, czyli:	**Poziom ekstrawersji**			
	20. Liczne więzi współpracy z otoczeniem	20. Liczba więzi współpracy ograniczona do koniecznych partnerów biznesowych	0,5	1	1
	21. Partnerskie relacje międzyorganizacyjne	21. Bliskie relacje zwłaszcza z dostawcami i klientami	1	1	0,5
	22. Ofensywna strategia rynkowa	22. Ofensywność strategii rynkowej ograniczona możliwościami finansowymi i kadrowymi	0,5	1	1
	23. Dynamizm rynkowy, siła rynkowa	23. Siła rynkowa ograniczona niewielkim potencjałem	0	0,5	1
	24. Umiejętność szukania szans rynkowych	24. Umiejętność szukania szans rynkowych zależna od wiedzy nielicznej kadry zarządzającej	0,5	1	1
	25. Dostrzeganie szans rozwojowych	25. Ze względu na brak zarządzania strategicznego ograniczone możliwości dostrzegania szans rozwojowych	0	0,5	1
		Suma w bloku	2,5	5	5,5
	Wysoki poziom otwartości na doświadczenia, czyli:	**Poziom otwartości na doświadczenia**			
	26. Kreatywność w zarządzaniu, w działaniu i relacjach wewnętrznych i zewnętrznych-	26. Kreatywność w zarządzaniu, w działaniu i relacjach wewnętrznych i zewnętrznych	1	1	0,5
	27. Pozytywny wizerunek rynkowy, szeroko rozpropagowany	27. Pozytywny wizerunek rynkowy, ale o ograniczonym zasięgu	0,5	1	1
	28. Duża empatia	28. Duża empatia wobec potrzeb klientów	1	1	0.5
	29. Otwartość na zmiany	29. Otwartość na zmiany ograniczona możliwościami finansowymi	1	1	0,5
	30. Umiejętność oceny różnego typu zjawisk	30. Umiejętność oceny różnego typu zjawisk ograniczona ze względu na ograniczona liczbę specjalistów	0	0,5	1
		Suma w bloku	3,5	4,5	3,5

Indywidualne warunki psychologiczne	**Nastawienie na współpracę, czyli:**	**Nastawienie na współpracę**			
	31. Praca w klimacie zaufania partnerom biznesowym	31. Praca w klimacie budowy zaufania w oczach partnerów i wobec partnerów	0,5	1	1
	32. Transparentność działań rynkowych	32. Transparentność działań rynkowych ograniczona ze względu na ograniczoną biurokrację i formalizację	0,5	0,5	1
	33. Społeczna odpowiedzialność działań biznesowych (wewnętrznych i zewnętrznych)	33. Działania społecznie odpowiedzialne ograniczone ze względu na możliwości finansowe; brak dokumentacji działań w tym zakresie	0,5	0,5	1
	34. Chęci i umiejętności negocjacyjne	34. Zdolność negocjacyjna ograniczona niską siłą przetargową wynikającą z małej wiarygodności jako partnera biznesowego, ale wsparta osobistymi kontaktami itp. właścicieli	0,5	0,5	1
	35. Przestrzeganie zasad etyki w działaniach biznesowych, posiadanie Kodeksu Dobrych Praktyk	35. Brak Kodeksu Dobrych Praktyk ze względu na niską formalizację działań, etyka intuicyjna	0,5	0,5	1
		Suma w bloku	2,5	3	5
	Wysoki poziom sumienności (pracowitości), czyli :	**Poziom sumienności (pracowitości)**			
	36. Wiedza i doświadczenie w danej branży	36. Wiedza i doświadczenie w branży stosunkowo niewielkie ze względu na zwykle na niewielki wiek firmy, wiedza zależna od doświadczenia właściciela i pracowników	0	0,5	1
	37. Posiadanie i przestrzeganie zasad, kodeksów i procedur organizacyjnych	37. Zwykle brak spisanych procedur, kodeksów i zasad działania ze względu na niską formalizację lub ew. proste regulaminy pracy	0	0,5	1
	38. Terminowość realizacji działań organizacyjnych i rynkowych	38. Terminowość działań rynkowych ze względu na bliski kontakt z klientami	1	1	0,5
	39. Zaangażowanie w różne projekty i inwestycje biznesowe	39. Niskie zaangażowanie w projekty i inwestycje ze względu na braki finansowe i kadrowe	0	0,5	1
	40. Sprawnie realizowany monitoring i controlling prowadzonej działalności	40. Monitoring działań prowadzony jedynie przez właściciela lub menedżerów	0,5	1	1
	41. Skuteczny, nowocześnie zorganizowany system motywacyjny	41. Uproszczony do minimum system motywowania	0	0,5	1
	42. Przemyślane strategie długookresowego rozwoju; realizowane zarządzanie strategiczne	42. Brak profesjonalnego zarządzania strategicznego ze względu na ograniczenia kadrowe, funkcje te realizuje właściciel, często bez sformalizowania	0	0,5	1
		Suma w bloku	1,5	4,5	6,5
			13	21	23

Tabela 1.2(cd.)

Kondycja fizyczna jednostki	43. Dobrze zorganizowany system partnerów outsourcingowych (usług około biznesowych, w tym porządkowe, recycling itp.)	43. Coraz częściej są zarówno wykonawcą, jak i zleceniodawcą usług outsourcingowych, choć w ciąż jeszcze w ograniczonej liczbie obszarów	0,5	1	1
	44. Sprawny system logistyczny (zaopatrzeniowo-magazynowy)	44. Prosty system sprawdzonych dostawców i partnerów logistycznych	0,5	0,5	1
	45. Duży potencjał zasobów i umiejętności	45. Ograniczony zdolnościami finansowymi potencjał zasobowy, choć często unikany	0,5	0,5	1
	46. Duże i różnorodne zdolności produkcyjne	46. Ograniczone zdolności produkcyjne, ale bardzo elastyczne i zróżnicowane	0,5	0,5	1
	47. Krótki czas realizacji zamówień i reakcji na potrzeby rynku	47. Krótki czas realizacji zamówień i reakcji na potrzeby rynku ze względu na bliski kontakt z klientami	1	1	0,5
	48. Skuteczne nowoczesne metody zarządzania itp. JIT	48. Proste metody zarządzania ze względu na luki wiedzowe zarządzających i brak specjalistów	0	0,5	1
	49. Zdolność do realizacji nietypowych zleceń	49. Duża zdolność do realizacji nietypowych zleceń	1	1	0,5
	50. Elastyczność działań produkcyjnych i rynkowych	50. Elastyczność działań produkcyjnych i rynkowych	1	1	0,5
	51. Zdolność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, często pionierskich na rynku	51. Zdolność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań zależna od zdolności kadrowych i finansowych	0,5	0,5	1
	52. Płynność finansowa	52. Przeciętna płynność finansowa, problemy z dostępem do finansowania zewnętrznego	0	0,5	1
			5,5	6,5	8,5
Kontekst rodzinny	53. Forma organizacyjno-prawna – otwarta na poszerzanie skali działania i współpracę międzyorganizacyjną	53. Zwykle jednoosobowa działalność gospodarcza lub proste formy spółek	0	0,5	1
	54. Doświadczenie w działaniach związanych ze współpracą międzyorganizacyjną	54. Doświadczenia we współpracy dość niewielkie ze względu na krótką historię firmy i samodzielny rozwój	0	0,5	1
	55. Doświadczenie w prowadzeniu filii, oddziałów, spółek córek	55. Brak doświadczenia w prowadzeniu filii oddziałów i spółek córek	0	0,5	1
	56. Uczestnictwo w więziach kapitałowych	56. Brak doświadczeń w więziach kapitałowych	0	0	0,5
	57. Wiek firmy, jej tradycje i doświadczenie w danej branży i ogólnie w biznesie	57. Tradycje i doświadczenie ograniczone przez stosunkowo krótką historią firm	0	0,5	1
			0	2	4,5

Sytuacja ekonomiczna	58. Szeroki zasięg działania firmy	58. Głównie lokalny lub regionalny zasięg działania	0	0,5	1
	59. Wysoka rentowność działań firmy	59. Przeciętna rentowność działań	0	0,5	1
	60. Bogate wyposażenie w majątek trwały i obrotowy	60. Ograniczone zdolnościami finansowymi wyposażenie w majątek trwały i obrotowy	0,5	0,5	1
	61. Liczne osiągnięcia rynkowe: wysoka pozycja rynkowa, wysoki udział w rynku, wysokie pozycje w różnego typu rankingach	61. Niewielkie osiągnięcia rynkowe	0	0,5	1
			0,5	2	4
Sytuacja polityczna Systemy edukacyjne	62. Wypracowane silne wsparcie sojuszników strategicznych, aliantów, partnerów sieciowych, organizacji branżowych, organizacji B+R i interesariuszy	62. Wsparcie sojuszników i interesariuszy jeszcze rzadko wykorzystywane, więzi w budowie ze względu na słabą siłę przetargową	0,5	0,5	1
	63. Profesjonalne (najlepiej wyższe) przygotowanie kadry menedżerskiej zarówno kierunkowe, jak i w zakresie zarządzania	63. Luki w wykształceniu kadry menedżerskiej, częściej z zarządzania niż z wiedzy kierunkowej	0	0,5	1
	64. Wdrożony wielopłaszczyznowy, obejmujący całą firmę system szkoleniowy	64. Często brak wdrożonych systemów szkoleniowych ze względu na możliwości finansowe firmy	0	0	0,5
	65. Sprawny system zarządzania wiedzą w firmie;	65. Brak systemu zarządzania wiedzą w firmie	0	0	0,5
	66. Aktywne uczestnictwo w stowarzyszeniach branżowych	66. Rzadkie kontakty ze stowarzyszeniami branżowymi	0	0,5	0,5
	67. Aktywne, systematyczne uczestnictwo w konferencjach, targach, prezentacjach branżowych	67. Uczestnictwo w ograniczonej wybranej liczbie targów. Brak chęci uczestniczenia w konferencjach	0	0,5	0,5
			0	1,5	3
Kontekst kulturowy	68. Silna kultura organizacyjna (wypracowane normy i wartości firmowe)	68. Kultura organizacyjna często zdeterminowana osobowością właściciela, klasyczna, często dopiero w etapie formułowania	0	0,5	1
	69. Wypracowany w firmie klimat współpracy i zaufania zarówno wobec pracowników, jak i partnerów biznesowych	69. Często wypracowany klimat rodzinnej współpracy w firmie, dość bliskie, często osobiste relacje z najbliższymi partnerami	1	1	0,5
	70. Ekologiczność działań biznesowych	70. Inwestycje w ekologię działań biznesowych ograniczone zdolnościami finansowymi	0	0,5	1
	71. Pomoc potrzebującym, aktywna działalność charytatywna na rzecz regionu i społeczności lokalnych	71. Pomoc charytatywna ograniczona ze względu na zdolności finansowe	0,5	0,5	1
			1,5	2,5	3,5

Tabela 1.2(cd.)

Wydarzenia przypadkowe mogące mieć wpływ na życie i twórczość osoby uzdolnionej	72. Kontakt z wartościowym benchmarkiem – niedoścignionym pionierem działań rynkowych	72. Bezpośrednie kontakty osobiste z wartościowymi partnerami, często poznanymi na targach branżowych, ograniczone ze względu na ograniczenia finansowe	0,5	0,5	1
	73. Charyzmatyczny właściciel (menedżer)	73. Charyzmatyczny właściciel (menedżer)	1	1	0,5
	74. Zdobycie wsparcia inwestorów strategicznych i innych sojuszników itp. firm consultingowych, organizacji branżowych i innych instytucji wsparcia okołobiznesowego	74. Wartościowi, zaangażowani we współpracę partnerzy biznesowi, lecz nieliczni, zawierane na bazie kontaktów osobistych np. właściciela	0,5	0,5	1
	75. Wykorzystanie napotkanej szansy rynkowej (przewaga pierwszego ruchu)	75. Umiejętność wykorzystania postępu technicznego, organizacyjnego, społecznego, kulturowego, ale ograniczona zasobami finansowymi i kadrowymi – innowacje, patenty	0,5	0,5	1
			2,5	2,5	3,5
Głębokie zainteresowanie	76. Specjalizacja i profesjonalizm działań w danej branży	76. Specjalizacja i profesjonalizm działań uzależniona od doświadczenia i wsparcia kapitałowego	0,5	0,5	1
	77. Wizja, misja, cele strategiczne związane z przewodzeniem w danej branży	77. Ograniczony horyzont planowania działań rozwojowych ze względu na brak zarządzania strategicznego, ale często unikalny pomysł na biznes	0,5	0,5	1
	78. Wielopokoleniowość biznesu, przeprowadzona skutecznie sukcesja	78. W większości firmy dopiero w pierwszym, ewentualnie drugim pokoleniu właścicieli rodzinnych, niewiele ma długą wielopokoleniową tradycję	0,5	0,5	1
			1,5	1,5	3
Zdobywanie wiedzy	79. Pozyskiwanie i gromadzenie aktualnych danych o sytuacji i kierunkach rozwoju, postępie technicznym, technologicznym, informacyjnym w branży	79. Luki w wiedzy ze względu na brak profesjonalnej analizy strategicznej z powodu braków kadrowych i finansowych	0	0	0,5
	80. Pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania (o możliwościach reorganizacji, restrukturyzacji lub wprowadzania innych zmian usprawniających działania firmy)	80. Ograniczone wdrażanie nowoczesnych metod i technik zarządzania ze względu na braki finansowe i lukę w wiedzy menedżerów z zakresu zarządzania	0	0,5	1

Zdobywanie wiedzy	81. Pozyskiwanie i gromadzenie wiedzy o nowoczesnych sposobach wspierania działalności przedsiębiorstw	81. Ograniczone zainteresowanie sposobami wspierania działalności ze względu na braki kadrowe i ograniczoną wiedzę właścicieli (menedżerów) w tym zakresie	0	0,5	1
	82. Pozyskiwanie i gromadzenie aktualnej wiedzy o sile przetargowej i potencjale bezpośrednich konkurentów oraz liderów rynkowych	82. Ograniczone, proste i niesystematyczne analizy konkurentów, prowadzone najczęściej przez samych menedżerów, ze względu na braki kadrowe i finansowe	0	0,5	1
			0	1,5	3,5
Rozwijanie umiejętności w zakresie wybranej dyscypliny	83. Realizowanie odpowiednich dla pozycji rynkowej firmy i jej potencjału strategii na poziomie sieci przedsiębiorstw (strategie współpracy)	83. Ze względu na ograniczoną siłę przetargową nieliczne wchodzenie w sieci współpracy, brak w związku tym strategii sieciowych	0	0,5	0,5
	84. Realizowanie odpowiednich dla pozycji rynkowej firmy i jej potencjału strategii na poziomie całej organizacji (strategie rozwoju)	84. Często brak realizowania pełnego zarządzania strategicznego, stąd ograniczone do naczelnej kadry działania planowania rozwoju i jego strategii	0	0,5	1
	85. Realizowanie odpowiednich dla pozycji rynkowej firmy i jej potencjału strategii na poziomie SJB (strategie konkurencyjności)	85. Ze względu na ograniczenia kadrowe oraz braki analizy i planowania strategicznego, brak sformalizowanej strategii konkurowania, tworzy ją jedynie właściciel lub menedżer	0	0,5	1
	86. Realizowanie odpowiednich dla pozycji rynkowej firmy i jej potencjału strategii na poziomie funkcjonalnym (strategie funkcjonalne)	86. Proste formy strategii funkcjonalnych ze względu na niewielki rozmiary komórek funkcjonalnych , często w gestii właścicieli , ale w bliskim kontakcie z klientami i dostawcami	0,5	0,5	1
	87. Wdrożony aktualny system szkoleniowy dla pracowników firmy	87. Brak lub bardzo skromny system szkoleniowy pracowników ze względu na braki finansowe, często szkolenia wewnętrzne	0	0,5	1
	88. Uczestnictwo w konkursach branżowych, targach, wystawach, pokazach	88. Uczestnictwo w konkursach branżowych, targach, wystawach, pokazach ograniczone zdolnościami finansowymi	0,5	0,5	1
	89. Systematyczne kontakty z organizacjami wsparcia biznesu itp. instytucjami B+R, firmami consultingowymi, doradztwa personalnego, finansowymi itp.	89. Ograniczone kontakty z organizacjami wsparcia biznesu itp. instytucjami B+R, firmami consultingowymi, doradztwa personalnego, finansowymi itp. ze względu na braki w wiedzy kadry zarządzającej, finansów i brak czasu, ale zainteresowanie nimi rośnie	0,5	0,5	1
			1,5	3,5	6,5
SUMA			28,5	52,5	77,5
% (N=89) zbieżności z wzorcem			**32**	**59**	**87**

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż wśród MSP, tak jak istnieje zróżnicowanie co do ich charakterystyk w zakresie funkcjonowania, tak też istnieje istotne zróżnicowanie w zakresie przygotowania do skutecznego konkurowania we współczesnym otoczeniu. Ze względu na liczne ograniczenia, głównie zasobowo-kadrowe, największą rozbieżność z proponowanym wzorcem „wysoce skutecznego gracza w grach o konkurencyjność w otoczeniu" wykazały firmy mikro, a najbliższe ideałowi były firmy średnie. Pierwsze wykazały zbieżność ze wzorcem jedynie w 32%, natomiast drugie, aż w 87%. Ponad przeciętną zbieżność ze wzorcem uzyskały także firmy małe. W ich przypadku stanowiła ona 59%. We wszystkich kategoriach najwyższe noty uzyskały firmy średnie. Układ taki wynika prawdopodobnie z faktu, iż wzorzec dotyczył ogólnych wymagań stawianych wszystkim współcześnie konkurującym na rynku organizacjom. Niestety, by być dziś konkurencyjnym trzeba być odpowiednio przygotowanym zarówno zasobowo, jak i relacyjnie.

Przedstawiona specyfika mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, choć z pewnością ze względu na swój modelowy charakter zawężona i uproszczona, daje stosunkowo kompleksowy obraz ich sił i słabości, a poprzez to ukazuje stopień przygotowania MSP do gier o konkurencyjność w otoczeniu. Wydaje się, iż poznając podstawowe parametry opisujące charakterystykę i naturę graczy jakimi są MSP (a zwłaszcza ich reprezentanta jakim ze względu na liczebną dominację w gospodarce wydaje się mikro przedsiębiorstwo) oraz zachodzące między nimi relacje, zwłaszcza w kontekście zaproponowanego w tabeli 1.2 wzorca, można w kolejnym etapie badań dość świadomie podejść do próby ustalenia jakie zaproponować MSP optymalne strategie prowadzenia gier o konkurencyjność w otoczeniu. Próba ta zostanie podjęta w kolejnej części niniejszego opracowania.

1.5 Strategie gry MSP o konkurencyjność w otoczeniu

Jak wykazują liczne badania, zasady współczesnego konkurowania wyznaczają cztery bazowe parametry: zmienność, złożoność, chaotyczność i sprzeczność[301]. By w takich warunkach osiągać sukcesy, należy nieustannie poszukiwać i eksploatować różnego rodzaju szanse i okazje[302]. Należy, gdzie tylko się da, grać skutecznie z otoczeniem np. o gusty konsumentów, dostęp do czynników produkcji, czy informacji o dostrzeganych zmianach na rynku. Wyniki tych gier są zdaniem F. A. von. Hayek'a proporcjonalne do umiejętności graczy, a przejawiają się w uznaniu konsumentów[303]. Skutkiem tego, jak wykazano w podrozdziale 1.2 niniejszego opracowania, **budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa musi być realizowane jako dynamiczny proces**

[301] D.F. Kuratko, D.B. Audretsch, *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, „Entrepreneurship. Theory&Practice, 2009, Vol. 33, No. 1, ss. 1-19.
[302] J. Politis, D. Politis, *The Relationship of Mainstrream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation*, „Leadership&Governance, 2009, s. 202-211.
[303] Więcej patrz: F.A. von Hayek, *The Pure Theory of Capital*, London, 1941.

(kształtowanie dynamicznej równowagi[304] przedsiębiorstwa w otoczeniu), wsparty **strategią działania o dynamicznym, charakterze**.

O potrzebie zmiany podejścia w tym kierunku w zakresie zarządzania strategicznego i towarzyszących mu zagadnień sygnalizowali dotąd między innymi. C. Crozier[305], H. Mintzberg[306], H.J. Ansoff[307], R. Sokol[308], A. Bhide[309], R. Feurer I K. Chaharbaghi[310]. Wśród polskich naukowców podobne sugestie mieli m.in. M. Romanowska[311], A. K. Koźmiński[312], R. Krupski[313], A. Lozano Platonoff[314], W. Grudzewski i I. Hejduk[315]. Z ich przemyśleń ogólnie wynika, iż ze względu na wysokie tempo zmian we współczesnym otoczeniu coraz częściej nie sprawdzają się już tradycyjne podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. By nie tracić szans i okazji na jego rozwój, zwłaszcza tych, które pojawiają się nagle i na krótki okres czasu, **klasyczne planowanie strategiczne należy zastąpić bardziej dynamicznym sposobem postrzegania strategicznych działań organizacyjnych**. Sugeruje się w tym celu np. zastępowanie planowania strategicznego – **myśleniem strategicznym**[316], przechodzenie z sekwencyjnego procesu tworzenia strategii na proces interacyjny (tzn. oparty na zasadzie strategicznego wzajemnego dopasowania poprzez kolejne interacje przedsiębiorstwa i otoczenia),

---

[304] Przy czym, jak zauważa W. Czakon, wbrew potocznemu przekonaniu teoria równowagi nie jest podejściem statycznym, badacze jedynie definiują równowagę, a istocie badają systemy, które w stanie równowagi się nie znajdują, więcej patrz: W. Czakon, *Dynamiczne podejście do zarządzania*, W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w Naukach o Zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Acta Universitatis Lodziensis, Łódź 2010, Folia Oeconomica 234, s. 3.

[305] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 162.

[306] H. Mintzberg, *Rethinking Strategic Planning: Part I: Pitfalls and Fallacies*, „Long Range Planning" 1994, Vol. 27, No. 3, ss. 12-21; H. Mintrzberg, *The Fall and Rise os Strategic Planning*, „Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, No. 1, January-February, ss. 104-114.

[307] H.J. Ansoff, *Critique of Henry Mintzberg's The Design School: reconsidering the Basic premises of strategic management*, „Strategic Management Journal", 1991, Vol. 12, ss. 449-461.

[308] R. Sokol, *Simplifying Strategic Planning*, „Management Desision",1992, Vol. 30, No.7, ss. 11-17.

[309] A. Bhide, *How Entrepreneurs Craft Strategies that Work*, „Harvard Business Review", 1994, March-April, ss. 150-161.

[310] R. Feurer, K. Chaharabaghi, *Strategy Development: Past, Present and Future*, „Management Decision" 1995, Vol. 33, No. 6, ss. 11-21; R. Feurer, K. Chaharabaghi, M. Distel, *Dynamic Strategy Ownership*, „Management Decision" 1995, Vol. 33, No. 4, ss. 12-21.

[311] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i finansów, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010.

[312] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011; A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, 1989; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewnośc*i, PWN, Warszawa, 2004.

[313] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005, ss. 234-248.

[314] A. Lozano Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, 2009.

[315] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa, 2001.

[316] Myślenie strategiczne charakteryzuje się następującymi symptomatycznymi cechami: 1) postrzeganiem zmian w otoczeniu i reagowaniem na nie, 2) formułowaniem alternatywnych opcji strategicznych, 3) określaniem wariantów w zakresie precyzowania strategii dla poszczególnych obszarów strategicznych przed-siębiorstwa, 4) poszukiwaniem związków przyczynowo skutkowych, 5) koncentrowaniem analizy i działań na obszarach strategicznych, 6) angażowaniem środków w dziedziny istotne, najważniejsze dla powodzenia, 7) konkretyzacją wybranych strategii za pomocą planów i programów działania.

Tabela 1.3. Przegląd szkół budowy strategii wraz z wyodrębnieniem najbardziej przydatnych w dynamicznym zarządzaniu i konkurowaniu

Typologia	Wyodrębnione szkoły	Szkoła pomocna współcześnie w tworzeniu strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej założenia
Typologia 4 szkół budowy strategii zaproponowana przez D. Tecce'a, G. Pisano, A. Shuena[317]	**Szkoły:** sił konkurencji, strategicznego konfliktu, zasobowa, zdolności dynamicznych	**Szkoła zdolności dynamicznych**, która dostrzega, że przewaga konkurencyjna współczesnych organizacji wynika z ich dynamicznych zdolności, które rozumiane są, jako umiejętności dostosowywania, rekonfigurowania układów współpracy, integrowania ich części składowych, koordynacji, zmiany i reorganizacji. Zdolności te mają wyjątkową wartość, gdyż są trudne do powielenia, charakteryzują się ekwifinalnością, homogenicznością i trwałością. Poza tym ważne są tu rozwój i odnowa zasobów, a nie tylko ich posiadanie i efektywne wykorzystanie.
Typologia 10 szkół strategii zaproponowana przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda, J. Lampela[318]	**Szkoły:** projektowania, planistyczna, pozycyjna, przedsiębiorcza, poznawcza, uczenia się, władzy, kulturowa, środowiskowa oraz konfiguracji	**Szkoła konfiguracji**, która łączy dorobek wielu poprzednich szkół poprzez próbę dopasowania procesu tworzenia strategii do różnych faz rozwoju organizacji. Wg. niej istota strategii to: konfiguracja różnych archetypów może być ona planem, wzorem, pozycją, perspektywą, ale zawsze musi być dostosowana do czasu i konkretnej sytuacji i organizacji; Tworzenie strategii to: ciągły proces transformacji.
Typologia 5 szkół myśli strategicznej zaproponowana przez I.A. Combe[319]	**Szkoły:** poznawania (racjonalizm, *cognitivism),* rozwoju *(developmentalism),* determinizm wewnętrzny i zewnętrzny, zachowań strategicznych (*probabilizm),* chaosu	**Szkoła zachowań strategicznych,** której fundamentem są wzajemne oddziaływania (interakcje) z otoczeniem konkurencyjnym – postrzeganie otoczenia konkurencyjnego charakteryzującego się zmiennością wzajemnych oddziaływań; przyszłość zależy od interakcji z innymi czynnikami środowiska; zalety: uwypukla zagadnienia interakcji i nieuwzględniania (wykluczenia) w dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym; dostrzega, że organizacja nie jest odizolowana od posunięć konkurencji, zachowania klientów oraz kontekstu społecznego. Uwzględnia złożoność otoczenia, prędkość reakcji na potrzeby klienta, posunięcia konkurentów.
Typologia 6 szkół myślenia strategicznego zaproponowana przez K. Obłója[320]	**Szkoły:** planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobów, umiejętności i uczenia się, prostych reguł i realnych opcji	**Szkoła prostych reguł**, która dostrzega rolę umiejętności korzystania z przelotnych szans oraz konieczność budowania i realizacji innowacyjnych strategii. Sugeruje budowanie procesów i określonych prostych reguł, ewentualnie słabo strukturalizowanych zasad postępowania, które regulują innowacyjne strategie korzystania z szans.
Typologia 3 nurtów zarządzania strategicznego zaproponowana przez A. Stabryłę[321]	**Nurty:** planistyczny, pozycyjny, integratywny	**Nurt integratywny**, który wysuwa postulaty swobodnego i niesformalizowanego kreowania strategii firmy, uczenia się i rozwijania umiejętności.
Typologia 3 nurtów myślenia i postrzegania strategii	**Podejścia:** ucieczka w suboptymalizację, poszukiwanie	**Podejście ucieczka w suboptymalizację**, które sugeruje rezygnację z prognozowania przyszłości, odrzucenie w przedsiębiorstwie możliwości budowania planu strategicznego, a koncentrowanie uwagi na procesach,

[317] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7/1997, ss. 509-533.
[318] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari*, Free Press, New York, 1998, s. 24 i dalsze.
[319] I.A. Combe, *Multiply Strategy Paradigms: An International Framework*, „Journal of Marketing Management", 1999, No. 15, ss. 344-350.
[320] K. Obłój, *Strategia organizacji*…, op. cit., ss. 70-196.
[321] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne*…, op. cit., ss. 27-29.

zaproponowana przez M. Romanowską[322]	strategicznej perspektywy, poszukiwanie kamienia filozoficznego	projektach, wycinkowych optymalizacjach, które pozwalają na szybkie przystosowywanie się do zmian i osiągnięcie w ten sposób sukcesów rynkowych i finansowych. Rozwój firmy wynika ze zdolności wykorzystywania wyłaniających się w otoczeniu okazji. Strategia zastąpiona jest tu modelem działania biznesu (modelem biznesowym), gdzie model jest unikalną, odróżniającą od innych cechą danego przedsiębiorstwa, która wyraża jego logikę biznesową, czyli opisuje co przedsiębiorstwo oferuje klientom, jak do nich dociera, przy pomocy jakich zasobów i partnerów to robi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zakrzewska-Bielawska, Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii, Politechnika Łódzka, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Rozprawy Naukowe, z. 409, Łódź, 2011, s. 93 i dalsze; A. Lozano Platonoff, Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, Difin, 2009, ss. 21-23.

uproszczenie procesów planowania, **zdynamizowanie strategii** i koncepcji zarządzania organizacjami tak, by budować **strategiczną wrażliwość przedsiębiorstw**. Jednocześnie, za wrażliwość tę proponuje się przyjąć „zdolność przedsiębiorstwa do odbierania i szybkiego reagowania na bodźce generowane przez warunki i tendencje pochodzące z otoczenia"[323]. Takie zachowania są cenne, gdyż pozwalają firmom wyjść poza „pogoń za przewagą konkurencyjną" *(competitive advantage)* i otworzyć się na „korzyści adaptacyjne" *(adaptive advantage)*[324]. Wydaje się, iż istotnym wsparciem w tych procesach może okazać się właśnie **strategia konkurencyjności postrzegana jako specyficzny plan kształtowania dynamicznej równowagi organizacyjnej przedsiębiorstwa w jego otoczeniu** (plan dynamicznej gry o konkurencyjność w otoczeniu)**.**

Zaprojektowanie strategii spełniającej powyższe wymagania nie jest zadaniem typowym, stąd dla jej właściwego pojmowania wskazane wydaje się oparcie w dalszych analizach na paradygmacie OESP (organizacja-otoczenie-strategia-wyniki) charakterystycznym dla **organicznego podejścia do zarządzania strategicznego**. Choć jest to wciąż nie do końca opisane, rozwijające się podejście, wydaje się, że najlepiej oddaje specyfikę zarządzania organizacjami w XXI w. W literaturze tematu zaznacza się, iż jego główną zaletą jest fakt, że uwzględnia ono funkcjonowanie organizacji nie tylko w czasie i przestrzeni, ale także dostrzega interdyscyplinarność zjawiska strategii w procesach kumulowania wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia. Podkreśla też potrzebę **dynamiczności, ciągłości, integratywności i interaktywności w zarządzaniu strategicznym**. Jest w związku z tym bardziej **dynamicznym i mniej zunifikowanym spojrzeniem na istotę strategii** i sposób jej realizowania, niż do tej pory

[322] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 2009, ss. 14-19.
[323] M. Haffer, *Skłonność polskich przedsiębiorstw do podejmowania innowacyjnych strategii produktowych*, [w:] M. Haffer, S. Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Wydawnictwo UMK, Toruń, 1999, s. 151.
[324] Więcej patrz: K. Eamonn, *Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World*, Whorton, Philadelphia, Pennsylvania, 2005.

propagowane podejście mechanistyczne[325], co będzie pozwalało zaproponować w dalszej części analiz bardziej adekwatne do współczesnych warunków rynkowych propozycje działań strategicznych.

Pomocnym uzupełnieniem będą także wnioski odnośnie formułowania strategii zaproponowane przez przedstawicieli szkół zarządzania strategicznego o najbardziej „dynamicznych" założeniach. Przegląd wybranych typologii szkół budowy strategii wraz ze wskazaniem w nich tej, która najsilniej **wspiera dynamiczne zarządzanie i konkurowanie** przedstawia tabela 1.3.

Wydaje się, iż wiele wnieść mogą do dalszych analiz podpowiedzi płynące od reprezentantów takich szkół, jak: szkoła zdolności dynamicznych, szkoła konfiguracji, szkoła prostych reguł, nurt integratywny oraz podejście „ucieczka w suboptymalizację", gdyż są to podejścia dostrzegające ciągłą dynamikę otaczających współczesne przedsiębiorstwa, płynących z otoczenia, szans i okazji, a nie traktujące zjawiska strategii w przesadnie sformalizowany sposób. Bliższe są one inkrementalnemu[326] niż synoptycznemu[327] ujęciu strategii, co ułatwia elastyczne zachowania przedsiębiorstw.

Powyższy sposób podejścia do strategii wydaje się szczególnie przydatny małym i średnim przedsiębiorstwom (mniej doświadczonym, jeszcze słabiej wyposażonym w zasoby i kompetencje, choć ambitnym i aktywnym graczom), gdyż ze względu na ich parametry (patrz podrozdział 1.4), właśnie dynamicznie, asertywnie realizowana „polityka małych kroków" w polepszaniu ich zdolności w różnych obszarach funkcjonowania, w zależności od potrzeb i pojawiających się szans rynkowych, może dać najwyższe efekty. Skuteczność jej będzie głównie wynikać z lepszego dopasowania działań strategicznych, do zróżnicowanych możliwości różnych typów MSP (inne rozwiązania dla firm mikro, małych i średnich). W praktyce może wchodzić w grę wprowadzanie, w jej ramach zmian regresywnych, adaptacyjnych i innowacyjnych.

Badania wskazują, że w dzisiejszych warunkach najbardziej pożądanym rozwiązaniem jest wprowadzanie **zmian innowacyjnych**, gdyż to one, zwłaszcza te wdrażane w szybkim tempie, są w stanie zapewnić warunki do **zarządzania dynamicznego** *(high speed management*), pozwalającego sprawnie kształtować coraz to nowe stany, budującej konkurencyjność przedsiębiorstw, równowagi organizacyjnej w relacjach z systematycznie zmieniającym się ich turbulentnym otoczeniem[328]. Wiążą się one z zasadniczą, przy tym jakościową zmianą filozofii

---

[325] Więcej patrz: J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie", 3/2002, ss. 3-20; oraz M. Lisiński, *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 774/2008, ss. 5-22.

[326] Proces budowy strategii w tym ujęciu jest inicjowany przez różnych uczestników organizacji w celu uniknięcia kryzysu, lub wyjścia z trudnej sytuacji; Wdrażanie strategii jest procesem politycznego przetargu interesów oraz **gier organizacyjnych**; Proces ten z jednej strony chroni status quo organizacji, z drugiej daje pole dla powolnych zmian częściowo zaspokajających jej potrzeby adaptacji do warunków otoczenia.

[327] Proces budowy strategii w tym ujęciu inicjowany jest wyłącznie przez naczelne kierownictwo jako jego odpowiedź na dostrzeżone szanse i zagrożenia w otoczeniu; Wdrażanie strategii następuje jako odgórny proces wynikający z podjętych decyzji strategicznych. Stworzone są specjalne procedury działania mające zapewnić organizacji sukces.

[328] D.P. Cushman, S. King, *Communication and High Speed Management*, Suny Press, Albany, NY, 1995; K. Obłój, D.P. Cushman, A.K. Koźmiński, *Winning: Continious Improvement Theory in High Performance Organizations*, Suny Press, Albany NY, 1995.

funkcjonowania danej organizacji, z przeformułowaniem jej celów działania i misji oraz z nowym pozycjonowaniem w otoczeniu społecznym, ekonomicznym i instytucjonalnym. Poza tym, prowadzą do powstania nowych, budujących sukces, kultur organizacyjnych, które pełnią istotną barierę imitacji dla rywali[329]. Są one także kluczowym elementem przedsiębiorczości koniecznym dla budowy i utrzymania przewagi konkurencyjnej MSP w otoczeniu[330].

Zmiany adaptacyjne są sposobem dążenia do doskonalenia organizacji, bez zasadniczych w nich zmian. Prowadzą do nowego zdefiniowania równowagi organizacyjnej, ale zwykle nie określają jej kryteriów. Mogą być wielorako ukierunkowane, ale nigdy nie są kompletne. Najczęściej polegają na wykorzystywaniu sprawdzonych na rynku metod i technik lub też modyfikacji działań firmy do nowej sytuacji rynkowej np. poprzez zmianę źródeł zaopatrzenia, zmianę polityki cenowej, zmiany w technologiach, wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, wprowadzenie form współpracy wewnątrz i międzyorganizacyjnej. Najmniej wartości przynoszą **zmiany regresywne**, gdyż są jedynie zmianami doraźnie przywracającymi równowagę, poprzez co w dłuższej perspektywie czasu mogą być szkodliwe ze względu na utrwalanie nieefektywnych rozwiązań. Wynikają one często z przekonania, że nie dość solidnie realizowano dotychczas przyjęte założenia i zasady bądź, że jeszcze nie wdrożono jakichś, wciąż niezbędnych.

M. Lisiecki twierdzi, iż w związku z tym w najbliższej przyszłości podstawą sukcesów organizacji nie będą struktura przedsiębiorstw i rynków, lecz ich **dynamika**, nie będą nimi też produkty i rynki, ale procesy przekształcane w **możliwości strategiczne**. Będzie to, jego zdaniem, krytyczny warunek dopasowania do współczesnego otoczenia, a przez to przetrwania, rozwoju, a także konkurencyjności każdej firmy. W ten sposób **zmiany** stają się cechą żywotności przedsiębiorstwa, atrybutem jego przedsiębiorczości, a także świadectwem ciągłej restrukturyzacji bazy wiedzy i teorii działania[331].

W warunkach takich szybkich zmian tradycyjne strategie, zwykle zakładające stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, nie będą skuteczne. Potwierdza to teoria hiperkonkurencji[332], która dostrzega, że współczesne przedsiębiorstwo działa w warunkach **sekwencji krótkookresowych przewag**, nie zaś stabilnej, długookresowej przewagi konkurencyjnej. Mając powyższe na uwadze, a także analizując założenia powszechnych dziś koncepcji konkurowania i budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa, trudno abstrahować od konieczności zrekonfigurowania przez menedżerów podejścia w zakresie sposobu podejmowania decyzji strategicznych dotyczących zmian w obszarze sposobów i kierunków działania prowadzonych przez nich firm. Tyczy to zwłaszcza zmian pozwalających szybko dostosowywać się do rynku, oczekiwań interesariuszy, czy też pozwalających

---

[329] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*.., op. cit., s. 101.

[330] R.T. By, C. Dale, *The Successful Management of Organizational Change in Tourism SMEs: Initial Findingsin UK visitor Attractions*, „International Journal of Tourism Research" 2008, Vol. 10, ss. 305-313.

[331] M. Lisiecki (red.), *Zmiany, jako czynnik rozwoju organizacji*, KUL, Lublin, 2003, s. 9.

[332] R. D'Aveni, R. Gunther, *Hyper-competition:Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Simon and Schuster, New York, 1994, s. 2.

zaskoczyć konkurentów[333]. Przeciwnie, należy zwrócić powszechną uwagę na wykształcające się na naszych oczach nowe wymagania i zasady tworzenia strategii konkurencyjności przedsiębiorstw. Potrzebę nowego spojrzenia na strategię firmy dyktuje tempo zachodzących zmian, które wydaje się wzrastać wraz z dynamicznym przyspieszeniem rozwoju wiedzy, tworzenia pomysłu i globalnej dyfuzji. Ta nowa rzeczywistość wymaga odpowiednich strategicznych decyzji i działań. Przedsiębiorstwa, które będą kontynuować koncentrację uwagi na tradycyjnej konkurencji, na powolnym podnoszeniu i poszerzaniu jedynie obecnych zdolności i na utrzymywaniu i powiększaniu bazy ich aktualnych odbiorców, będą znajdować się, jak sugerują W.C. i R. Mauborgne, poza nowym kursem[334].

Nowy kurs zakłada, jak już wcześniej wspominano, **organiczne podejście do strategii**, a więc przyjęcie, iż strategia, to „faktyczne koordynowanie głównych celów i działań firmy w czasie i przestrzeni, umożliwiające jej nieustanne dostosowywanie się do zmian w otoczeniu"[335]. Musi ona stanowić efektywną odpowiedź na wyzwania otoczenia oraz opierać się na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwolą na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej mającej zapewnić firmie ponadprzeciętne wyniki[336]. Powinna więc być ona rozumiana jako **myślenie o tworzeniu przestrzeni dla przedsiębiorczości**[337]. Pożądane będą w związku z tym strategie:

- eklektyczne[338],
- elastyczne[339],
- zwinne – realizujące koncepcje zwinnego zarządzania *(agile management)*[340]
- dynamiczne, szybko reagujące na impulsy, zarówno płynące z wnętrz, jak i z otoczenia firmy,
- harmonijnie, odpowiednio dopasowane, z jednej strony do potencjału, poziomu rozwoju i tożsamości firmy, z drugiej zaś warunków otoczenia w jakich przychodzi firmie działać (adaptacyjne, realne),

---

[333] R. Veliyath, E. Fitzgerald, *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences and Hypercompetitive Arenas*: *The Sustainability of Competitive Advantage with Implications for Firm Competitiveness*, „Competitiveness Review", 2000, Vol. 10, Iss. 1.

[334] W.C. Kim, R.A. Mauborgne, *Corporate Future Built with New Blocks*, „New York Times", 29 marca, 1998.

[335] M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strtategic Management Journal", 2002, No. 23, s. 570.

[336] K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, ss. 15-16.

[337] M. Bratnicki, *O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1997, Nr 5.

[338] Będące wynikiem szybkiego podejmowania wyzwań rodzących się w otoczeniu. Strategie te nie mają lub nie muszą mieć charakteru długofalowego planu, odchodzą od rozpatrywania strategii w kontekście wyłącznie szans i zagrożeń, atutów i słabości, więcej patrz np.: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

[339] Zrywają z kanonami klasycznego planowania strategicznego, z ustaleniami przyszłych stanów firmy w kategoriach produktowo rynkowych, z bilansowaniem celów i zasobów oraz rezygnują z jakichkolwiek prognoz jako mało wiarygodnych w dzisiejszych warunkach rynkowych etapów planowania, więcej patrz np.: R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2009.

[340] Koncepcja zwinnego zarządzania to wypadkowa systemu elastycznej produkcji i produkcji odchudzonej, Zwinność definiowana jest zaś najczęściej jako zdolność przedsiębiorstwa do szybkiej reakcji na zmiany wymagań biznesowych, żeby osiągnąć konkurencyjne wyniki, więcej patrz: G. Ramesh, S. Devadasan, *Literature Review in the Agile Manufacturing Criteria*, „Journal of Manufgacturing Technology Management", 2007, Vol. 18, No. 2, s. 183.

- nowatorskie, innowacyjne,
- proaktywne,
- przełamujące izolację firmy w zakresie nowych produktów, rynków, czy technologii,
- wzmacniające firmę w obliczu rosnącej konkurencji na rynkach krajowych i zagranicznych,
- odpowiadające na wyzwania globalnego rynku,
- pomagające wykorzystać szanse generowane przez rynek,
- prowadzące do zrównoważonego rozwoju, dynamicznej stabilizacji, czy też dynamicznej równowagi organizacyjnej przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- generujące nowe strumienie przychodów (zyskowne).

Tyczy to również **strategii konkurencyjności** (konkurencji), czyli jednego z bazowych elementów kształtujących model biznesowy współczesnych organizacji[341]. Elementu, przede wszystkim charakteryzującego sposób zdobywania przez przedsiębiorstwo wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej[342], a także sposób jego przechodzenia od konkurencyjności potencjalnej (ex ante) do konkurencyjności rzeczywiście zrealizowanej (ex post)[343]. Jednocześnie, elementu będącego dedykowaną kombinacją celów, do których firma zmierza i środków, za pomocą których stara się do nich dojść. Ponieważ w strategii konkurencyjności chodzi o to, żeby dzięki niej wyróżniać się, oznacza ona więc także świadomy wybór odmiennego od rywali zbioru czynności, mających dostarczać na rynek mieszanki szczególnych wartości. Strategia ta ma także umożliwić wypracowanie solidnej i korzystnej pozycji przedsiębiorstwa wobec tych sił, które decydują o charakterze konkurencji w danej branży[344]. W związku z powyższym, często traktowana jest również jako zespół stosowanych przez menadżerów firmy, skoordynowanych, dostosowanych do

---

[341] Model biznesowy najczęściej rozumiany jest jako:

1) sposób komunikacji wizji i planu realizacji celów strategicznych, czyli jako medium łączące koncepcje z działaniem realnym; za: J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review – Polska", 2003, marzec, s. 55;
2) opis, jak za pomocą działalności gospodarczej zarabiać pieniądze, czyli jest objaśnieniem przejścia od wejść do wyjść biznesowych, które składają się z czterech podstawowych elementów: zasobów, sprzedaży, zysków i kapitału, za: F. Betz, *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal" 2002, Vol. 14, No. 1, s. 21;
3) konstrukcja informująca o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje jak zasilenia i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki. Składają się na nią: określenie proponowanej odbiorcom wartości, wskazanie segmentu rynkowego do którego wartość ta będzie kierowana, wskazanie łańcucha wartości w ramach którego wartość ta będzie tworzona, wskazanie kosztów i zysków z procesów dostarczania na rynek danej wartości, opis pozycji przedsiębiorstwa w wykreowanym w ten sposób łańcuchu wartości oraz określenie stosowanej w podjętych działaniach strategii konkurowania; [za:] H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change", 2002, Vol. 11, No. 3, ss. 533-534.

[342] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 2002.

[343] A. Adamik, *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, 2011, s. 17.

[344] M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie utrzymywanie lepszych wyników*, One Press, Warszawa 2010, s. 25.

sytuacji firmy oraz otoczenia zasad zarządzania, które prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu.

Bez względu na to, czy w swej specyfice są strategiami ofensywnymi, czy defensywnymi, konfrontacyjnymi, unikowymi (realizowanymi samodzielnie), czy też strategiami kooperacyjnymi lub koopetycyjnymi (realizowanymi we współpracy z różnego typu zewnętrznymi partnerami) strategie konkurencyjności powinny w jak najwyższym stopniu spełniać sygnalizowane wcześniej wymagania. Jedynie takie podejście ma szanse poprawić w przyszłości pozycję konkurencyjną aktywnych dziś przedsiębiorstw. Co istotne, twierdzenia powyższe wydają się poprawne bez względu na wielkość i zakres działania firmy. Nawet w **mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach**, w których **strategię** traktuje się prościej, najczęściej jako proces umysłowy charakterystyczny dla osób zarządzających organizacją, których decyzje mają wpływ na teraźniejszość i przyszłość firmy, czy też jako swoistą logikę, którą posługują się osoby zarządzające firmą, sprawdzającą się szczególnie w odniesieniu do konkurentów, jako swoisty sposób na przetrwanie lub /i wygranie w walce konkurencyjnej[345].

Odnosząc się do sytuacji, kluczowych dla niniejszej rozprawy MSP, wydaje się, że w ich przypadku **strategie konkurencyjności** o sygnalizowanych powyżej parametrach stanowią wyjątkowe wsparcie. Przy zdiagnozowanych lukach – zasobowej i kompetencyjnej[346] tychże organizacji, **dynamiczna strategia konkurencyjności** to najwłaściwszy sposób, by je skutecznie ograniczyć, a być może nawet całkowicie zlikwidować. Szybkość odkrywania i wykorzystywania szans oraz elastyczność działania firmy[347] mogą okazać się tu skutecznym odpowiednikiem/równoważnikiem bogactwa w wymiarze materialnym, który to ułatwi drogę do wdrażania niezbędnych zmian i osiągnięcia pożądanej pozycji konkurencyjnej. Wydaje się, że im bardziej dynamiczną, a przy tym elastyczną strategię odkrywania konkurencyjnych szans w otoczeniu podejmą MSP, tym też będą w stanie sprawniej radzić sobie w z utrudniającymi ich działanie lukami, zarówno tą w kwestiach zasobowych, jak i tą w obszarze kompetencyjnym. Kolejne kroki w tym kierunku będą systematycznie zbliżały je do parametrów stanowiących swoisty wzorzec firmy wygrywającej w grach o konkurencyjność w otoczeniu (propozycję takiego wzorca ujęto w tabeli 1.2). Możliwości takie dają im odpowiednio wypracowane „kompetencje dynamiczne", czyli: ekwifinalność

[345] L. Sołoducho-Pelc, *Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011, Nr 171, s. 367.

[346] Pierwsza z nich ma miejsce, gdy posiadane zasoby nie wystarczają do realizacji założonych celów, druga, gdy takie braki występują w zakresie posiadanych w firmie kompetencji, czyli umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągania celów organizacji; (umiejętności te mogą być odnoszone zarówno do pojedynczych osób, jak i całych organizacji); więcej patrz: A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, 2009, ss. 15-32.

[347] Potwierdzają to m.in. badania By'a i Dale'a przeprowadzone na MSP z branży turystycznej, więcej patrz: R.T. By, C. Dale, *The Successful Management of Organizational Change inTurism SMEs: Initial Findings in UK Visitors Attractions*, „International Journal of Tourism Research", 2008, Vol. 10, ss. 305-313.

podejmowanych działań[348], gotowość do zmian bazy zasobowej[349] oraz rutyn organizacyjnych[350,351], zdolności absorpcyjne (zdolności do uczenia się)[352], „zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, szybkie odreagowanie, dywersyfikacja działalności"[353] oraz elastyczność organizacji[354].

Badania dowodzą jednoznacznie, iż sukces odnoszą głównie ci, którzy mają wyraźnie, a przy tym trafnie, określone cele i metody działania (często ujęte syntetycznie w strategii). Ci, którzy popełniają błędy w tych procesach, na skutek złych wyborów ponoszą znaczne straty, a nawet wypadają z rynku[355] (z gry).

Dobra strategia prowadzenia gry o konkurencyjność przedsiębiorstw w otoczeniu powinna w związku z powyższym:

1) opierać się na wypracowanej pozycji i reputacji rynkowej,
2) brać po uwagę rozwój wszystkich elementów potencjału zasobów i umiejętności firmy oraz zmiany trendów i potrzeb rynku,
3) uwzględniać posiadane i potencjalnie dostępne w otoczeniu zaplecze np. naukowo-techniczne, finansowe, informacyjne,
4) być prosta, sugestywna, elastyczna tak, aby jej treść można było modyfikować w zależności od jego pozycji rynkowej w danym okresie,
5) powstawać w wyniku działań koncepcyjnych, czyli świadomych działań symulacyjnych lub planistycznych,
6) być oparta o podstawowe narzędzia podejścia strategicznego.

Uwzględniać należy przy jej tworzeniu także takie zasady, jak zasada[356]:

1) celowości *(objective)* – plan powinien być zrozumiały dla realizującego, wykonanie planu winno prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w ściśle określonym terminie,
2) inicjatywy *(initiative)* – każdy plan, strategia powinny stanowić działania wyprzedzające zachodzące procesy, a nie być reakcją na nie; działania strategiczne muszą być ofensywnymi, stabilizacja może występować jedynie przed konsolidacją sił przed nową ofensywą,

---

[348] Czyli dochodzenia do realizacji zamierzonych celów różnymi drogami np. poprzez integrację, konfigurację, pozyskiwani lub pozbywanie się zasobów, więcej patrz: W. Czakon, *The Building Blocks of a Relational Capability – Evidence form the Banking Industry* „International Journal of Entrepreneurial Venturing" 2009, Vol. 1, No. 2, ss. 131-146.

[349] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7/1997, ss. 509-533.

[350] M. Zolo, S. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science", 2002, Vol. 13, No. 3, ss. 339-351.

[351] Utrwalanie organizacyjnych rutyn prowadzi do ukształtowania naturalnych trajektorii rozwoju pewnych zdolności, trajektorie te niestety często stają się ścieżkami uzależnień, które ograniczają zdolności do rozwoju całkiem nowych wyróżniających zdolności firmy, więcej patrz: R. Sanchez, *Analyzing…*, op. cit., s. 346.

[352] R. Lane, R. Lubatkin, *Relative Absorbtive Capacity and Interorganizational Learning*, „Strategic Management Journal" 1998, Vol. 19, No. 5, ss. 461-477.

[353] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa, 2005, ss. 23-26.

[354] Czyli zdolność adaptowania organizacji do warunków występujących w otoczeniu, szeroką analizę tego zagadnienia przedstawiono, [w:] R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2008.

[355] P.B. Caroll, C. Mui, *Lekcje warte miliardy dolarów*, MT Biznes, Warszawa, 2010, s. 18 i następne.

[356] Więcej patrz: W.A. Cohen, *The Practice of Marketing Management. Analysis, Planning and Implementation*, Macmillan Publishing Company, New York, 1988.

3) koncentracji zasobów *(concentration)* – powinna odbywać się ona w ramach wszystkich zasobów gracza, tak by mógł uzyskać w toku gry przewagę konkurencyjną nad rywalami,
4) koncentracji działalności *(economy forces)* – należy koncentrować się na takich działaniach, które pozwolą jak najpełniej wykorzystać siłę i potencjał danego gracza (nie można być omnibusem i startować we wszystkich grach, istotna jest praca na silnych stronach i kluczowych czynnikach sukcesu),
5) swobody lokowania zasobów *(manouver)* – należy posiadać zasoby i umiejętności możliwe do alokacji w przypadku zmiany celu gry (tzw. plan B, wyjście awaryjne),
6) sprecyzowanej odpowiedzialności *(unity of command)* – muszą istnieć osoby odpowiedzialne za realizację celów cząstkowych i głównych,
7) koordynacji *(coordination)* – dla osiągania zakładanych w planach celów konieczna jest współpraca graczy z wewnętrznym i zewnętrznym zapleczem wspierających partnerów,
8) bezpieczeństwa *(security)* – informacje stanowiące o przewadze gracza powinny być chronione,
9) zaskoczenia *(surprise)* – przewagę można uzyskać poprzez zaskoczenie, rywali,
10) prostoty *(simplicity)* – plany powinny być proste i zrozumiałe,
11) wykonalności *(feasibility)*– plany powinny koordynować zamierzenia z aktualnymi możliwościami graczy,
12) wewnętrznej zgodności *(internal compliance)* – plan nie powinien zawierać sprzeczności oraz elementów uniemożliwiających realizację,
13) plastyczności *(flexibility)* – plan powinien zakładać możliwość dokonywania zmian i wprowadzania korekt w trakcie realizacji,
14) ekonomiczności *(economy)* – plan powinien projektować osiągnięcie celu jak najmniejszym nakładem pracy.

Rodzi się w ten sposób konieczność świadomego tworzenia dedykowanych MSP strategii konkurowania na rynku. Zróżnicowanie wśród nich jest duże. Z jednej strony należy pamiętać (o czym pisano w rozdziale 1.3), iż **konkurencyjność firmy powinna być budowana** zarówno **na płaszczyźnie „wejść”**, czyli w oczach dostawców, jak i na płaszczyźnie **„wyjść”**, czyli w oczach klientów i innych odbiorców wartości wytworzonych przez przedsiębiorstwo, a także **„w działaniu”**, czyli w oczach potencjalnych partnerów i sponsorów strategicznych. Powinno się ją świadomie budować, uwzględniając nie tylko ilość i jakość możliwych do wykorzystania zasobów (**konkurencyjność czynnikowa**), ale i projektując pożądane wyniki (**konkurencyjność wynikowa**), na różnych, obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynkach (np. **konkurencyjność lokalna, regionalna, krajowa** itp.), a przy tym zakładając ich realizację w konkretnych okresach czasu (**konkurencyjność statyczna, dynamiczna**). **Dynamiczna strategia konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu** powinna umiejętnie, a przy tym jak najskuteczniej łączyć **wymagania każdej z powyższych form**. W pewnym stopniu podpowiedzią w tym zakresie mogą okazać się: zaproponowany w rozdziale 1.2 model systemu działań kształtujących

konkurencyjność przedsiębiorstwa (patrz rysunek 1.6) oraz będący jego konsekwencją, opisany w rozdziale 1.3, harmonogram rozgrywek, jako etapowy model budowy konkurencyjności przedsiębiorstw (patrz rysunek 1.7). Stanowią one autorski odpowiednik opisywanego przez B. Hynes'a „fazowego"[357] podejścia do kształtowania strategii konkurowania MSP.

Nie bagatelne jest także dostrzeżenie, że **na arenach rynkowych o różnych dynamikach**, przy uwzględnieniu standardowych celów wskazane dla MSP są zróżnicowane zachowania konkurencyjne. K.M. Eisenhardt i D.N. Sull sugerują np., że **na dojrzałych, powoli zmieniających się rynkach**, przy założeniu realizacji **typowych celów** strategicznych, czyli np. wzrostu dochodów, czy zwiększenia rentowności, najbardziej sprawdzić może się budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na unikatowości wraz z przyjęciem pozycji obronnej. **Na rynkach rozwijających się w umiarkowanym tempie,** przy jednoczesnym przyjęciu za cel uzyskanie na nich **długotrwałej dominacji**, korzystne może okazać się budowanie i rozwój unikatowych, trudnych do kopiowania zasobów. **Na rynkach dynamicznie zmieniających się**, o niepewnym, **zagadkowym często kierunku rozwoju**, dla „raptownego" wzrostu firmy właściwe wydaje się natomiast ściganie okazji i stałe „bycie w ruchu" wraz z jednoczesnym „wykorzystywaniem chaosu"[358].

MSP, tak jak wszystkie firmy, mogą reprezentować poza tym **różne koncepcje konkurowania**. Wśród najważniejszych w tym obszarze koncepcji mówi się o **konkurowaniu przez restrukturyzację** i przedsiębiorczej koncepcji konkurencyjności. Pierwsza z nich polega na prowadzeniu strategii konkurencji kosztowej realizowanej poprzez ciągłą restrukturyzację, czyli redukcję zatrudnienia, produktów oraz obsługiwanych rynków. Taki model działania to gra o sumie zerowej, gdzie wygrana w procesie konkurowania jakiegoś przedsiębiorstwa oznacza przegraną innego[359]. Często podkreśla się w literaturze, że w dzisiejszych warunkach rynkowych to marnotrawstwo środków, wolne tempo tworzenia i wdrażania innowacji, a ogólnie wolny rozwój całej gospodarki. Takie podejście najczęściej jest jednak odległe małym firmom – zbyteczne bagaże kosztownych zasobów to raczej problem dużych, dojrzałych organizacji z długą historią rynkową. MSP podobne działania mogą rozważać jedynie w sytuacjach kryzysowych. Bardziej **właściwa dla MSP**, i częściej praktykowana, wydaje się druga z koncepcji – **przedsiębiorcza koncepcja konkurowania**, która zakłada, że konkurencyjność można osiągnąć tylko poprzez ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i rynków, poszukiwanie nowych okazji, wchodzenie w nowe rynki i dziedziny[360]. Nie jest to już gra o sumie zerowej, gdyż poprzez odpowiednie inwestycje, przedsiębiorstwa mogą wygrywać na wielu płaszczyznach.

---

[357] B. Hynes, *International Small Business Growth: A Process Perspective*, „Irish Journal of Management", 2010, Vol. 29.
[358] K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as a Simple Rules*, „Harvard Business Review", 2001, January.
[359] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa, 2001.
[360] Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 2011, s. 206.

Ważnym czynnikiem determinującym podejście MSP do strategii konkurowania jest także **usytuowanie przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów**. Z. Pierścionek wymienia w tym obszarze cztery podstawowe typy zachowań, a mianowicie: walkę konkurencyjną (która może być realizowana w formie samodzielnych działań oraz poprzez wejście w sieci powiązań z różnego typu partnerami, w tym konkurentami), ograniczanie konkurencji (możliwe poprzez działania przedsiębiorcze i innowacyjne oraz różnego typu porozumienia, również z konkurentami), eliminowanie i unikanie konkurencji (w zależności od siły przetargowej i potencjału firmy możliwe w formie, bądź porozumień monopolistycznych, bądź też osadzenia w niszach rynkowych) oraz ignorowanie konkurencji („uciekanie do przodu" bez zwracania uwagi na to co robią konkurenci)[361].

Mając na uwadze, iż MSP, nie są ze względu na swą charakterystykę zbiorowością jednolitą (występują zarówno firmy mikro, małe, jak i średnie) różne mogą być ich podejścia i możliwości angażowania się we wspomniane wyżej gry. **Najsilniejsze z nich, czyli firmy z pewnym doświadczeniem rynkowym**, o wypracowanym potencjale, a przy tym, z unikalnymi, pionierskimi rozwiązaniami produktowo-rynkowymi (głównie firmy średnie) mogą być czasami gotowe, by podjąć się na wybranym rynku, nawet **strategii konfrontacyjnych** (niestety jedynie w wyjątkowych przypadkach samodzielnie, częściej przy wsparciu sojuszników strategicznych, gdyż to kosztowna i ryzykowna opcja działania). Rzadko wybierają przy tym te najagresywniejsze formy (np. strategię „być pierwszym i najsilniejszym", strategię przywództwa kosztowego[362], strategię lidera rynkowego, strategię pretendenta rynkowego, strategię konfrontacji, czy strategię indywidualnej walki), częściej zaś można wśród nich dostrzec zachowania charakterystyczne dla strategii pasywnych (np. strategię twórczego naśladownictwa, strategię „przedsiębiorczego judo", strategię zróżnicowania, strategię biegłości operacyjnej, strategię naśladowcy rynkowego, czy strategię obrońcy). Aktywne ich działania strategiczne widoczne są głównie w tych segmentach rynku, którymi nie interesują się duże przedsiębiorstwa. Tam można dostrzec realizowanie przez MSP nawet strategii ignorowania konkurencji np. poprzez realizowanie strategii konkurowania czasem (skrócenie czasu obsługi, reakcji na potrzeby klientów, reagowania na zmiany w sektorze, a nawet narzucanie tempa[363]).

Najsłabsze MSP, czyli niedawno powstałe, budujące dopiero swój potencjał i sieć, zarówno współpracowników, jak i klientów – bardziej skłonne będą prawdopodobnie, by dla swego przetrwania, a także powolnego zagnieżdżania się na rynku skorzystać ze **strategii unikowych** (nie

---

[361] Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 2011, s. 206.

[362] Trudna do realizacji przez MSP, gdyż wymaga minimalizacji kosztów jednostkowych, a to związane jest z umasowieniem produkcji, co nie jest możliwe przy niewielkim potencjale tych firm, za: T.M. Box, *Small Firm Strategy in Turbulent Times*, Allied Academies International Conference, „Academy of Strategic Management" 2010, Vol. 9.

[363] Narzucanie tempa K.M. Eisenhardt i S.L. Brown proponują realizować zwłaszcza w sektorach o krótkim cyklu życia i dynamicznie zachodzących zmianach w ten sposób przedsiębiorstwo realizując narzucony sobie plan antycypuje przyszłe zmiany i jest do nich lepiej przygotowane niż konkurenci, więcej patrz: K.M. Eisenhardt, S.L. Brown, *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review Polska" 2006, styczeń.

wymagających jeszcze znacznego zaangażowania kapitałowego i pozwalających na jakiś czas uniknąć konfrontacji/walki z konkurentami). Zwykle takie zachowanie dotyczy firm mikro. Charakterystyczne dla nich są: strategia niszy (produktowej lub geograficznej), strategia rogatki, strategia wyspecjalizowanych umiejętności, strategia specjalistycznego rynku, strategia bliskości klienta, strategia obrońcy, strategia budowniczego, czy strategia eksploatacyjna. Zawężenie pola działania stwarza dogodne możliwości do poznania i powolnej adaptacji do potrzeb i wymagań obsługiwanego rynku. Badania sygnalizują, że MSP, które decydują się na wybór którejś z powyższych strategii, mają duże szanse na odniesienie sukcesu, gdy dokonają wyboru rynku, który nie stwarza możliwości osiągania dużych dochodów, w związku z czym nie jest atrakcyjny dla dużych podmiotów[364]. Ograniczenie obszaru działania do lokalnego, czy regionalnego rynku stwarza szanse na zdobycie pozycji lidera niszy rynkowej oraz pozwala na ominięcie konieczności konkurowania w skali globalnej[365].

Firmy małe, bardziej niż mikro osadzone w rynku, o niewielkiej jeszcze, lecz dość stabilnej sieci partnerów i przetestowanych na rynku zasobach, przy tym jeszcze **nie tak znane i silne jak firmy średnie**, mogą szukać wsparcia swych działań poza firmą, poprzez różnego typu **strategie kooperacyjne**. To opcja wskazana dla tych MSP, które nie mogą lub nie chcą samodzielnie pokonać konkurentów, które już dojrzały by otworzyć się na relacje z różnego typu partnerami[366] i nie usztywniły zbyt mocno swych struktur i procedur działania. Charakterystyczne dla nich strategie konkurencyjności, to: strategia „zmienić ekonomiczne własności wyrobu, rynku lub przemysłu", strategia bliskości klienta, strategia biegłości operacyjnej, strategia kooperacji, strategia łączenia działalności z funkcjonującym w danym segmencie rynku konkurentem, strategia analityka, strategia walki zbiorowej (wejście w sieć, „sieć przeciw sieci"), strategia ograniczania konkurencji, strategia przedsiębiorcza, porozumienia quazi monopolistyczne, strategia kooperacji, strategia imitacji (wczesnej i późnej), czy strategia lokalnego kooperanta.

L. Lee i Q. Gongming sugerują, iż MSP powinny **skorzystać** ze wsparcia tego typu strategii zwłaszcza, gdy:[367]

- **działają w branżach silnie technologicznych** – współpraca pozwoli ograniczyć wysokie koszty B+R, złagodzić konsekwencje krótkiego cyklu życia produktu, wesprzeć zasoby własne zasobami partnerów;
- **chcą działać na rynkach zagranicznych** – partnerzy zagraniczni mogą wzmocnić ich potencjał i siłę przetargową w procesach pokonywania barier wejścia na nowe rynki;

---

[364] L. Sołoducho-Pelc, *Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.) *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, Zeszyty Naukowe, Nr 171, s. 368.

[365] Więcej patrz: H. Simon, M. Dietl, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa, 2009.

[366] Rozwój i konkurencyjność firm mikro i pewnej części małych niestety wciąż w znacznym stopniu ogranicza ich przesadna ostrożność w nawiązywaniu więzi współpracy, a nawet w niektórych przypadkach obawa przed nią. Wraz z wyzbyciem się oporów wobec otwarcia się na tego typu relacje odnotowuje się znaczące przyspieszenie w poznoszeniu pozycji konkurencyjnej tych firm.

[367] L. Lee, Q. Gongming, *Partnership or Self-reliance: Prescriptions for Small and Medium-sized Enterprises*, „The Journal of Business Strategy", 2007, Vol. 28.

- **mają jeszcze małe doświadczenie rynkowe** – partnerzy mogą uzupełniać ich luki, zarówno zasobowe, jak i kompetencyjne np. poprzez porozumienia outsourcingowe;

Współpraca nie jest zaś bezwzględnie niezbędna ich zdaniem MSP, gdy:

- są pionierem rynkowym – tracą w ten sposób na rzecz partnerów korzyści renty pierwszeństwa; mogą też w ten sposób stracić unikatowe aktywa;
- firma działa jedynie na rynku krajowym – nie musi więc tracić swej autonomii akonto możliwości otwierania wejść na nowe rynki (najczęściej firmy mikro);
- firma działa w niszy rynkowej – nisza może okazać sie zbyt małą, by dostarczać zyski satysfakcjonujące i utrzymujące kilku partnerów (najczęściej firmy mikro);
- firma ma już większe doświadczenie i potencjał rynkowy i nie musi wspierać się potencjałami partnerów (najczęściej firmy średnie).

Zestawienie typologii **strategii konkurencyjności charakterystycznych dla trzech podstawowych grup zachowań rynkowych MSP** przedstawia tabela 1.4.

Z przeprowadzonych badań literaturowych **przydatności dla MSP** zestawionych powyżej grup **strategii konkurowania** wynika, iż dla przeważającej części tych firm **właściwą strategią konkurowania powinny być w najbliższym czasie wszelkie formy działań kooperacyjnych.** Takie swoiste „podejście sieciowe”[368] pozwoli im na zwiększenie ograniczonych zasobów i wzrost innowacyjności bez konieczności podejmowania kosztownego ryzyka i znacznych inwestycji w rozbudowę potencjału. Łatwiej będzie im przechodzić przez kryzysy, czy przełomy strategiczne. „Bilans wpływu globalizacji na dzisiejszą sytuację przedsiębiorstw często jest bowiem taki, że słabe firmy stają się słabsze, a liderzy rynku wzmacniają swój potencjał”[369].

Choć w wielu przypadkach będzie się to wiązało z koniecznością skorzystania z tzw. „zasady przenicowania pączka Ch. Handego”, która sugeruje, by kapitał organizacyjny przeszedł niestandardową instytucjonalizację wewnątrzorganizacyjną w postaci porzucenia przez kapitał relacyjny perspektywy konkurencji na rzecz perspektywy kooperacji[370], to jednak warto skusić się na takie poświęcenie. Tego typu przemiany pozwolą na wykreowanie nowych trajektorii rozwoju MSP, specjalnie zogniskowanych na przejawy szeroko pojętej współpracy, budowanie międzyorganizacyjnych relacji, różnego typu więzi i sieci przedsiębiorstw ułatwiających identyfikację i eksploatowanie unikalnych szans i okazji rynkowych, a przy tym wzmacniających potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa. Pozwolą one także na zdynamizowanie strategii konkurowania tej grupy przedsiębiorstw.

---

[368] B. Hynes, *International Small Business Growth: A Process Perspective*, „Irish Journal of Management”, 2010, Vol. 29.

[369] J. Lee, M. Balasundram, *Small Business and Globalization*, „The Business Review” Cambridge, 2007, Vol. 7.

[370] P. Banaszyk, *Współczesny kryzys ekonomiczny jako imperatyw odnowy strategicznej przedsiębiorstw,* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Gówna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010, s. 31.

Tabela 1.4. Zestawienie wybranych typologii strategii konkurencyjności a MSP

Typologia /autor	Strategie konfrontacyjne	Strategie kooperacyjne	Strategie unikowe	Strategie rekomendowane dla MSP
Typologia P. Druckera[371]	Strategia „Być pierwszym i najsilniejszym” Strategia „Uderzać tam, gdzie ich nie ma”: – strategia twórczego naśladownictwa – strategia „przedsię-biorczego judo”	Strategia „Zmienić ekonomiczne własności wyrobu, rynku lub przemysłu”: – strategia tworzenia użyteczności dla klienta – strategia ustalania ceny strategia dostosowania do społecznych i ekonomicznych realiów klienta – strategia dostarczania klientowi tego co stanowi dla niego rzeczywistą wartość	Strategia „Wyszukać i zająć wyspecjalizowaną niszę”: – strategia rogatki – strategia wyspecjalizo-wanych umiejętności – strategia specjalistycznego rynku	-strategia tworzenia użyteczności dla klienta – strategia dostosowania do społecznych i ekonomicznych realiów klienta – strategia dostarczania klientowi tego co stanowi dla niego rzeczywistą wartość
Typologia M. E. Portera[372]	**realizowane samodzielnie:** **Strategia przywództwa kosztowego** – strategia dumpingu cenowego – strategia dominacji cenowej – strategia podboju rynku **Strategia zróżnicowania** – strategia obniżania kosztów użytkowania wyrobu – strategia podwyższania wartości użytkowej wyrobu	**realizowane we współpracy z partnerami:** **Strategia przywództwa kosztowego** – strategia dumpingu cenowego – strategia dominacji cenowej – strategia podboju rynku **Strategia zróżnicowania** – strategia obniżania kosztów użytkowania wyrobu – strategia podwyższania wartości użytkowej wyrobu	Strategia koncentracji /specjalizacji (niszy rynkowej): – strategia koncentracji na niszy produktowej – strategia koncentracji na niszy geograficznej	**realizowane we współpracy z partnerami strategia zróżnicowania:** – strategia obniżania kosztów użytkowania wyrobu – strategia podwyższania wartości użytkowej wyrobu

[371] P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Praktyka i zasady, PWE, 1992, s. 224 i dalsze.
[372] M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980; M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985; M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press 1990.

Tabela 1.4(cd.)

Typologia M.Treacy'ego i F. Wiersemy[373]	**Strategia biegłości** operacyjnej **Strategia „najlepszy produkt**"	**realizowane we współpracy z partnerami:** – strategia bliskości klienta – strategia biegłości operacyjnej	Strategia bliskości klienta	**realizowane we współpracy z partnerami:** – -strategia bliskości klienta – -strategia biegłości operacyjnej
Typologia R.E. Milesa i . C. Snowa	Strategia poszukiwacza *(Prospector)*	Strategia analityka *(Analyzer)*	Strategia obrońcy *(Defender)*	Strategia analityka *(Analyzer)*
Typologia J. G. Marcha	Strategia eksploracyjna	Strategia eksploracyjna (realizowana we współpracy z partnerami) Strategia eksploatacyjna	Strategia eksploatacyjna	Strategia eksploracyjna (realizowana we współpracy z partnerami) Strategia eksploatacyjna
Typologia P. Kotlera[374]	Strategia lidera rynkowego Strategia pretendenta rynkowego Strategia naśladowcy rynkowego	**realizowane we współpracy z partnerami:** – strategia lidera rynkowego – strategia pretendenta rynkowego – strategia naśladowcy rynkowego	Strategia specjalisty rynkowego	**realizowana we współpracy z partnerami:** – strategia naśladowcy rynkowego – strategia pretendenta rynkowego
Typologia K. Obłója[375]	Strategia konfrontacji Strategia selektywnego oddziaływania na konkurentów	**Strategia unikania/omijania konkurentów**: – strategia kooperacji – strategia łączenia działalności z funkcjonującym w danym segmencie rynku konkurentem	**Strategia unikania/omijania konkurentów**: – strategia nisz rynkowych – strategia tworzenia nowego segmentu rynku poprzez orientację na zbudowanie unikalnego obrazu firmy wśród odbiorców – strategia specjalizacji produktowej	– strategia kooperacji – strategia łączenia działalności z funkcjonującym w danym segmencie rynku konkurentem

[373] M. Treacy, F. Wiersema, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, „Harvard Business Review" 1993, January-February, ss. 84-93.
[374] M. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa, 1994, s. 345 i dalsze
[375] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, PWE, 2000, s. 101 i dalsze.

Typologia Z. Pierścionka[376]	Strategia walki (indywidualna walka) Strategia ignorowania konkurencji	Strategia walki (wejście w sieć, walka „sieć przeciw sieci”) Strategia ograniczania konkurencji: – strategia przedsiębiorcza – porozumienia – quazi-monopolistyczne	Strategia unikania konkurencji: – porozumienia monopolistyczne – nisze rynkowe	– strategia wejście w sieć, – strategia „sieć przeciw sieci” – porozumienia – quazi-monopolistyczne – strategia przedsiębiorcza
Typologia E. Dichtla i O. Issinga[377]	Strategia walki Strategia imitacji: – strategia wczesnej imitacji – strategia późnej imitacji	Strategia kooperacji Strategia imitacji (we współpracy): – strategia wczesnej imitacji – strategia późnej imitacji	Strategia luk rynkowych Strategia wycofywania się z rynku	-strategia kooperacji We współpracy: – strategia wczesnej imitacji – strategia późnej imitacji
Typologia N. Dawara i T. Frosta[378]	Strategia rywala Strategia obrońcy Strategia budowniczego	Strategia spryciarza	Strategia budowniczego	– strategia spryciarza
Typologia M. Goryni i R. Wolniaka	Strategia narodowego lidera Strategia agresywnego obrońcy	Strategia lokalnego kooperanta	Strategia lokalnego lobbysty	– strategia lokalnego kooperanta
Najczęściej praktykujący	**1.Przedsiębiorstwa średnie**	**1.Przedsiębiorstwa małe** **2.Przedsiębiorstwa średnie** **3.Przedsiębiorstwa mikro**	**1.Przedsiębiorstwa mikro** **2.Przedsiębiorstwa małe**	**x**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Sobczyk, Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin, 2006, ss. 47-84; M. Gorynia (red.), Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, PWE, Warszawa 2005, ss. 132-155; E. Urbanowska-Sojkin (red.), Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, PWE, Warszawa 2011, ss. 309-345; Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011, s. 185-289; R. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.

Ostateczny wybór strategii konkurowania MSP oczywiście determinowany jest przez cele, plany i oczekiwania przedsiębiorcy (gracza) oraz jego zaangażowanie w budowanie przyszłości przedsiębiorstwa, nie mniej warto pamiętać, że w wielu przypadkach kluczem do sukcesu małej firmy może

[376] Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, 2003, s. 278.
[377] A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa, 1995, s. 120.
[378] N. Dawar, T. Frost, *Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review”, March-April, 1999, s. 122.

okazać się odpowiednia strategia działania, odpowiadająca wyzwaniom globalnego otoczenia i dobrze dopasowana do jej potencjału[379]. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu powinny być to zaskakujące przeciwnika strategie proaktywne, innowacyjne, generujące nowe zasady gry rynkowej, choć obciążone dużym ryzykiem, ale najskuteczniejsze, gdyż właśnie takie zachowania pomagają wykorzystywać szanse generowane przez współczesny rynek. W przypadku MSP powinny one w pierwszej kolejności dotyczyć obszarów, którymi nie są zainteresowane duże firmy, a także nowo tworzonych segmentów rynku i być realizowane w bliskim kontakcie z klientem. Zawsze także powinny pozostawać w harmonii z ich potencjałem. Warto, by najmniejsze firmy na wstępie swej działalności skupiły się na stworzeniu oferty, która nie będzie mogła być powielona przez dużych konkurentów z powodu wąskiej specjalizacji lub unikalności (różne formy strategii niszowych).

Wraz ze zdobywaniem doświadczeń i potencjału wskazana jest praca nad elastycznością działania, solidnością dostaw, jakością produktów, a także obniżaniem kosztów (różne formy strategii biegłości operacyjnej). Pomocna w przyspieszaniu i rozszerzaniu tych działań będzie z pewnością szeroka gama strategii kooperacyjnych (realizowanych we współpracy z różnego typu partnerami około biznesowymi, od dostawców, poprzez klientów, sojuszników, aliantów, organizacje otoczenia biznesu, aż po konkurentów[380]). Pełnią one kluczową rolę, gdyż zwiększają otwartość firmy na zmiany i innowacje, poprawiają także elastyczność, adaptacyjność i ofensywność jej działania. Poza tym, co ważne, rośnie wraz z ich wdrażaniem zdolność do wykorzystywania szans rynkowych, w tym także tych identyfikowanych na rynkach zagranicznych. Uaktywniony dynamiczny, a zrównoważony rozwój (dynamiczna równowaga organizacyjna) ma przy tym szanse generować rosnące strumienie nowych przychodów.

Dzięki takiej sekwencji działań łatwiej będzie z czasem dojść MSP do skutecznego wdrożenia strategii konfrontacyjnych skutkujących znaczącymi samodzielnymi osiągnięciami np. pozycją lidera rynkowego. Warunkiem sukcesu jest tu jednak odważenie się na świadome zarządzanie powiązaniami międzyorganizacyjnymi (zarządzanie więziami współpracy, zarządzanie relacjami) i praktyczne, aktywne wchodzenie we właściwy sposób i we właściwe więzi współpracy. By ułatwić MSP podejmowanie decyzji w dalszych częściach dysertacji, skupiono się na szczegółowej analizie tego typu działań.

---

[379] J. Lee, M. Balasundram, *Small Business and Globalization*, „The Business Review" Cambridge, 2007, Vol. 7.

[380] W ostatnich latach szczególne możliwości wsparcia działań i procesów rozwojowych MSP dostrzeżono w strategiach współpracy z konkurentami, czyli strategiach kooperencji, czy też koopetycji (nie wypracowano jeszcze w literaturze jednolitej terminologii tego stosunkowo nowego zagadnienia). Tego typu więzi nie tylko stwarzają atrakcyjne możliwości rozwojowe wzmacniające potencjał firmy oraz rozszerzające obszary działalności, ale przede wszystkim wiele uczą, więcej patrz: M.H. Morris, A. Kocak, A. Ozer, *Coopetition as a Small Business Strategy: Implication for Performanc*e, „Journal of Small Business Strategy", 2007, Vol. 188.

2. Partnerstwo strategiczne jako podstawa mechanizmu podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw

2.1. Partnerstwo na tle tradycyjnych form współpracy – tło wyborów strategicznych

Przedsiębiorstwa realizują więzi współpracy (gry zespołowe) nie tylko w różny sposób, w wielu różnych formach, obszarach, ale i z różnymi, w różnej liczbie partnerami. Rosnąca wciąż popularność i potrzeba współdziałania międzyorganizacyjnego[381] powoduje, iż nawiązywane więzi przekraczają nie tylko granice organizacji, ale i sektorów (współpraca międzyorganizacyjna[382], międzysektorowa[383]). Współpraca przedsiębiorstw może być zatem dostrzegalna w różnych konfiguracjach tworząc sieci (układy) partnerów o złożonej i wielopodmiotowej strukturze oraz o różnym stopniu trwałości, spójności (natężenia), otwartości oraz zróżnicowanych narzędziach i formach ich kreowania. Co więcej, może dotyczyć nie tylko dziedzin i sfer produkcyjnych (np. zaopatrzenie w surowce, technologię, informacje, kadry, rozwój sfery B+R, czy kontaktów z klientami), ale i pozaprodukcyjnych (np. społeczna odpowiedzialność biznesu, budowa relacji ze społecznościami i władzami lokalnymi, ochrona środowiska itp.). „Pod względem organizacyjnym oddziaływania te mogą zachodzić na poziomie zasobów, ludzi oraz działań i mogą przybierać różne formy, począwszy od wzajemnych gestów i uprzejmości, a skończywszy na pełnej integracji ww. zasobów i działań"[384]. Taka wieloaspektowość i złożoność zagadnienia generuje wiele kryteriów podziałów, a w konsekwencji pozwala na wyróżnienie wielu form i płaszczyzn współpracy. Ich szczegółowe omówienie[385] wykracza poza ramy dysertacji. Istotne wydaje się jednak zasygnalizowanie specyfiki zjawiska (patrz tabela 2.1).

Choć zaproponowane zestawienie nie wyczerpuje tematu, ujawnia wyzwanie pojawiające się przed coraz większą liczbą współczesnych menedżerów. Jest nim z pewnością wybór, na którą z więzi postawić oraz którą z form współpracy międzyorganizacyjnej wybrać **dla wsparcia dynamicznej równowagi konkurencyjnej firmy w jej otoczeniu?** Która z nich ma większe szanse

---

[381] W.H. Hoffmann, K. Naumann, G. Speckbacher, *The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism – Dependent and Opportunism –Independent Effects of Trust*, „ European Management Rreview" 2010, Nr 1.7, ss. 101-115.

[382] Więcej patrz: W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice, 2002; B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000; B. Plawgo, W. Zaremba, *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, 2005.

[383] B. Gray, Cross-sectoral Partners: *Collaborative Alliances Among Businesses, Government and Communities,* [w:] Ch. Huxham (red.) Creative Collaborative Advantage, Sage Publications, London 1996.

[384] B. Kaczmarek, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej,* [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 142.

[385] Więcej patrz: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Wyd. 2. zmienione i uzupełnione, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 47-72.

wykreować tak pożądaną przewagę kooperacyjną[386] i towarzyszącą jej rentę relacyjną[387]?

Tabela 2.1. Przegląd wybranych klasyfikacji rodzajów i form współpracy

Autor	Charakter więzi/ rodzaj współpracy	Formy współpracy
M. Trocki[388]	• Organizacyjna • Kapitałowa • Kontraktowa	• W ramach różnego typu struktur organizacyjnych; • Holdingi, koncerny, outsourcing kapitałowy, insourcing; • Joint venture, franchising, umowy handlowe, konsorcja, licencje, porozumienia handlowe, wspólnoty interesów, outsourcing kontraktowy, organizacja wirtualna, sieci powiązań gospodarczych, alianse strategiczne, sojusze strategiczne;
J. Lichtarski[389]	• Więź typu A • Więź typu B	• Współpraca dostawca-klient (dwukierunkowa, ekwiwalentna wymiana świadczeń); • Łączenie zasobów i wspólna realizacja funkcji wew. i zew. Ze względu na ograniczoną skalę działania (dotyczą również konkurentów, organizacji publicznych i społecznych), np. tworzenie i eksploatowanie wspólnej bazy surowcowej, energetycznej, transportowej, narzędziowej, informatycznej, B+R, szkoleniowej, prowadzenie wspólnej polityki w zakresie eksportu itp.
	• Bezumowna • Umowna	• **Kooperacja bezumowna** – wzajemnie zgodne zachowania rynkowe**,** wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych**,** bazuje na niespisanych i niesformalizowanych relacjach pomiędzy uczestnikami związku kooperacyjnego np. relacje między uczestnikami klastrów; • **Kooperacja umowna** – posiada sformalizowane relacje między uczestnikami danego związku kooperacyjnego, np. długookresowe umowy o współpracy, porozumienia o poufności, umowy konsorcjonalne, umowy typu joint venture itp. • **Kooperacja koordynacyjna** – partnerów wiążą dobrowolne więzi umowne w oparciu o które wykształcono organ koordynujący współpracę partnerów: dobrowolne zrzeszenia, izba gospodarcza, syndykat, cech rzemieślniczy; • **Koncentracja luźna** – partnerów wiążą więzi umowne, w tym luźne więzi kapitałowe**:** koncern , holding; • **Koncentracja zwarta** – partnerów wiążą silne więzi umowne i kapitałowe: przedsiębiorstwo wielozakładowe

[386] Ch. Huxham (red.), *Creating Collaborative Advantage, Sage Publications, London, Thousand Oaks*, New Delhi, 1997; J.H. Dyer, *Collaborative Advantage. Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, Oxford University Press, 2000; E. Lank, *Collaborative Advantage,* Palgrave Macmillan, London, 2007; F.J. Contractor, P. Lorange, *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*, [w:] F.J. Contractor, P. Lorange (eds.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington MA, ss. 3-30; F.J. Contractor, P. Lorange, *The Growth Alliances in the Knowledge-Based Economy,* „International Business Review", 2002, Vol. 11, ss. 458-502; A. Adamik, *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe 170, Poznań 2011, ss. 9-19.

[387] A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. *Hanlon, Competition, Cooperationand the Search for Economics Rents: a Syncretic Model*, „Academy of Management Review, 1997, Vol. 22.

[388] M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowani, 2000, Nr 4.

[389] Więcej patrz: J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1992.

B. Kaczmarek[390]	• Prosta • Złożona	• **Formy współpracy w ramach łańcucha wartości z partnerami niekonkurującymi:** obrót towarowy, kooperacja produkcyjna, pożyczka, najem, dzierżawa, franchising, wspólne przedsiębiorstwa, wspólne przedsięwzięcia, leasing; • **Formy współpracy z rynkowymi konkurentami**: akwizycje, fuzje, alianse strategiczne;
J. Kortan[391]	• Kooperacyjna • Koncentracyjna	• **Kooperacyjne formy współpracy** (bez utraty samodzielności oraz osobowości prawnej, bez podporządkowania jednolitemu kierownictwu, nawiązane, by realizować wspólnie zadania niemożliwe do samodzielnej realizacji):wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych, umowy kupna-sprzedaży, kooperacja produkcyjna, konsorcjum, dzierżawa, leasing, wspólne przedsięwzięcia, zrzeszenie dobrowolne, izba gospodarcza, kartel, syndykat; • **Koncentracyjne formy współpracy** (podporządkowanie całokształtu działalności współpracujących przedsiębiorstw jednolitemu kierownictwu): zjednoczenie, koncern, holding, przedsiębiorstwo wielozakładowe
H. Jagoda[392]	• Funkcjonalna • Strukturalna	• **Funkcjonalne formy współpracy:** **A** – współpraca dotyczy udostępniania składników majątku na podstawie umów nazwanych, np. umowy dzierżawy, najmu, leasingu; **B** – współpraca w układach producent-sprzedawca: od prostych umów wiązania sprzedaży, np. z warunkami zakupu, wyłączności sprzedaży, poprzez umowę koncesji handlowej, agencyjną, aż do form specyficznych np. umowy franchisingu; **C** – formy kooperacji produkcyjnej i outsourcingu (obrót towarowy między przedsiębiorstwami produkcyjnymi): dostawy zespołów, podzespołów, półfabrykatów, części wytworzonych na zamówienie odbiorcy; **D** – porozumienia o współpracy w formie wspólnych przedsięwzięć (formy ogólne, konsorcjum, kartel – nie tworzą wspólnych urządzeń) i wspólnych urządzeń; • **Strukturalne formy współpracy**: Powoływane w celu umożliwienia koordynacji w ramach współdziałania przedsiębiorstw, tworzony jest tu organ koordynujący wspólne działania w ramach grupy, sieci, branży, ale przedsiębiorstwa zachowują odrębność ekonomiczno-organizacyjną i prawną, np. zrzeszenie, wspólne przedsiębiorstwo, izby gospodarcze;

[390] B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000, s. 39.

[391] J. Kortan, *Kooperacja i koncentracja- dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Pracy"1986/1; więcej patrz: J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2005.

[392] H. Jagoda, *Model funkcjonowania grupy kapitałowej. Między partnerstwem a uległością,* [w:] Z. Dworzecki (red.), Przedsiębiorstwo kooperujące, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa, 2002, s. 23.

Tabela 2.1(cd.)

P. Kale, H. Singh[393]	• Kontraktowa – kontrakty tradycyjne – nietradycyjne kontrakty partnerskie • Kapitałowa – porozumienia bez tworzenia osobnej jednostki – z utworzeniem osobnej jednostki – rozwiązanie jednostki	**Kontraktowe formy współpracy:** • Transakcje rynkowe między dostawcami i nabywcami, franchising, licencje, licencje krzyżowe; • Wspólne B+R, wspólne wytwarzanie, wspólny marketing; porozumienia w zakresie wzajemnego dostępu do komplementarnych aktywności i umiejętności; standardowe ustalenia lub konsorcja firm badawczo-rozwojowych; **Kapitałowe formy współpracy:** • Większościowe inwestycje kapitałowe, wymiana udziałów; • Joint venture, joint venture 50/50, joint venture nierówne, w pełni posiadane filie (jednostki); • Fuzja lub wykup;
B.Haus	• Pionowa (wertykalna) • Pozioma (horyzontalna)	• **Współdziałanie produkcyjne** – współpraca w ramach poszczególnych faz procesu produkcyjnego lub elementów złożonego wyrobu, w procesach gospodarczych partnerzy pochodzą z różnych dziedzin działalności, od finansów do handlu np. kooperacja produkcyjna; • **Alians (jednostkowa, krótkookresowa) lub kooperencja (strumienie długookresowych relacji)** współpraca z partnerami mającymi na rynku taki sam poziom zadań, podobne kompetencje i zadania, czyli np. zaopatrywanie tych samych klientów, a więc współpraca z konkurentami np. konsorcja B+R;
W. Astley, C. Fombrun[394]	• Symbioza[395] • Komensalizm[396]	• **Związek koniugacyjny** – tworzy go mała liczba organizacji odmiennego rodzaju współpracujących na zasadach umów długoterminowych (konsorcja) i wspólnych przedsięwzięć (joint venture) w celu wspólnego; tworzenia wartości dla klienta. Kontrola jest tu oparta na umowie prawnej. Najczęściej spotykana w relacjach dostawca-odbiorca, w keiretsu; • **Związek organiczny** – tworzy go duża liczba organizacji odmiennego rodzaju zorganizowana na zasadach sieci. Celem ich działania jest wypracowanie przewagi konkurencyjnej wobec rywali, a kontrola jest tu realizowana poprzez wypracowane normy i zasady wspólnego działania (sieci, klastry); • **Związek konfederacyjny** – tworzy go mała liczba organizacji tego samego rodzaju powiązana poprzez powiązania nieformalne (np. stowarzyszenia) w celu osiągnięcia przewodnictwa, np. cenowego. Panuje w nim kontrola towarzyska tzn. poprzez uczestnictwo w spotkaniach; najczęściej spotykane w budownictwie, przemyśle paliwowym, wydobywczym; • **Związek aglomeracyjny** – tworzy go duża liczba organizacji tego samego rodzaju nawiązująca współpracę o czysto formalnym charakterze, by stwarzać bariery wejścia na rynek kolejnym rywalom. Kontrolą jest tu nadzór administracyjny władz związku, np. grupy rolników, stowarzyszenia detalistów branży odzieżowej czy meblarskiej;

[393] P. Kale, H. Singh, *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?* „Academy of Management Perspectives, 2009, Vol. 23, ss. 45-62.
[394] J. Skonieczny, *Symbiotyczne związki między organizacjami* [w:] Z. Dworzecki (red.), Przedsiębiorstwo kooperujące, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa, 2002, ss. 26-28.
[395] Naturalne, regularne współżycie partnerów dwu lub więcej gatunków korzystne dla obu stron (podejście biologiczne).
[396] Szczególny rodzaj symbiozy, jeden z partnerów (gospodarz) umożliwia drugiemu partnerowi (komensalowi) zdobywanie pokarmu (resztki pożywienia, odpadki itp.) nie doznając uszczerbku.

M. Romanowska[397]	• Formalna • Nieformalna	• **Współpraca/alianse formalne –** związane z zawarciem umowy między partnerami oraz nadaniem osobowości prawnej sojuszowi, np. joint venture; • **Współpraca/alianse nieformalne –** przyjmujące postać umowy nieformalnej w formie luźnej kooperacji, np. gentelman's agreement, kluby przedsiębiorstw;
	• Bezudziałowa • Udziałowa	• **Współpraca/ alianse bezudziałowe –** współpraca odbywa się w ramach istniejących już podmiotów – różnego typu umowy o współpracy, np. licencyjne, franchisingowe, o stowarzyszeniu, o współpracy w określonej dziedzinie, konsorcja; • **Współpraca/ alianse udziałowe –** wymagają powołania odrębnego podmiotu gospodarczego, np. joint venture;
K.R.Harrigan[398]	• Symetryczna • Asymetryczna	• **Współpraca zrównoważona** - partnerów o porównywalnych potencjałach (rozmiarach i sile), bądź wnoszących porównywalne udziały i proporcjonalnie do nich korzystających z efektów aliansu, możliwości wpływania na decyzje i działania wspólnie prowadzonej działalności oraz kontrolowania ich efektów, np. partnerstwo strategiczne; • **Współpraca niezrównoważona** – któryś z partnerów w pewnym zakresie dominuje w sojuszu, np. holding, franchising;
B. Garette, P. Dussauge[399]	• Więzi współpracy z przed-siębiorstwami konkurencyjnymi • Więzi współpracy z przed-siębiorstwami niekonkurencyj-nymi	• **Alianse konkurencyjne,** np. alianse komplementarne (między przedsiębiorstwami oferującymi umiejętności komplementarne np. joint venture, częściowy wykup udziałów, wymiana udziałów między przedsiębiorstwami różnej wielkości), alianse addytywne (zawarte w celu rozwoju, produkcji i sprzedaży jednego produktu między przedsiębiorstwami o podobnej pozycji rynkowej, zbliżonych umiejętnościach i wkładach), ścisła integracja (współpraca w ściśle ograniczonym obszarze partnerów o podobnej pozycji rynkowej). • **Alianse niekonkurencyjne, np.** partnerstwo wertykalne (współpraca przedsiębiorstw działających w dwóch następujących po sobie ogniwach łańcucha wartości, czyli między dostawcą a producentem, producentem a dystrybutorem np. keiretsu), porozumienia międzysektorowe (łączą przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach oraz w różnych ogniwach łańcucha wartości, spółki joint ventures.
M.Górzyński, W. Pander, P. Koć[400]	• Więzi z małymi firmami • Więzi między dużą firmą a małymi • Więzi między dużymi firmami	• **Współpraca pomiędzy małymi firmami, np.** sieci, klastry; • **Współpraca między dużą firmą i małymi, np.** OEM[401], licencjonowanie, franchising; • **Współpraca między dużymi firmami, np.** licencjonowanie, OEM, alianse strategiczne;
S. Urban, S.Vendemini[402]	Więzi w zakresie: • projektowania wyrobu • zaopatrzenia • produkcji • marketingu • dystrybucji	• Umowy B+R, wspólne badania; • Wspólne zakupy; • Umowy techniczne, o wspólnej produkcji, umowy o kooperacji produkcyjnej, wymiana know-how, licencje, patenty; • Wspólny marketing; • Porozumienia o wspólnej dystrybucji;

[397] Więcej patrz: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1997.
[398] K.R. Harrigan: I*nnovation and Venturing Using Vertical Strategic Alliances to Cope with Demand Uncertainty*, Montreal, 1994.
[399] Więcej patrz: B. Garette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Wyd. Poltext, Warszawa, 1996.
[400] M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2006, s. 10.
[401] Original Equipment Manufacturer – produkcja towarów według specyfikacji kupującego i pod jego marką
[402] S. Urban, S. Vendemini, *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell, 1992, s. 131.

Tabela 2.1(cd.)

J. Rokita[403]	Więzi w ramach łańcucha wartości będące przedmiotem współpracy: • pomocnicze • podstawowe • pomocnicze +podstawowe	**Współpraca:** • **typu upstream** – dotyczy działań wspomagających w ramach łańcucha wartości • **typu downstream** – dotyczy działań podstawowych w łańcuchu wartości • **typu mixed** – dotyczy współpracy zarówno w zakresie działań podstawowych, jak i wspomagających łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne.

Dość często uznaje się, że wybór ten zależy m.in. od przyjętych przez partnerów celów, zakresu współpracy[404], jej istotności dla kształtowania przewagi konkurencyjnej oraz od poziomu wzajemnego zaufania i rywalizacji partnerów. To dla wielu decydentów wciąż zbyt niewielka podpowiedź. Wydaje się, iż w pewnym stopniu pomocą w tych kwestiach będzie uzmysłowienie im wymaganej/wzorcowej specyfiki (podstawowych cech, wymagań i uwarunkowań) współczesnych postaci współpracy. Specyfika ta, różniąc się od tradycyjnych (klasycznych) form, sugeruje bardziej adekwatne dla dzisiejszych warunków rynkowych, rozwiązania praktyczne (patrz tabela 2.2).

Dziś podczas projektowania dla przedsiębiorstwa zestawu niezbędnych więzi współpracy należy w szczególny sposób mieć na względzie dobór do sojuszy odpowiednich partnerów związanych z kluczowymi dla firmy umiejętnościami, rynkami czy technologiami. Współpracować można w bliskich relacjach, w wyselekcjonowanych obszarach nawet z konkurentami. By sprawnie budować konkurencyjną, szeroką (nawet globalną) sieć dobrowolnie dzielących się wiedzą, technologią, czy siecią dystrybucji, partnerów lepiej

[403] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 287.

[404] **Współpraca** najczęściej związana jest z tworzeniem pomiędzy zaangażowanymi w nią podmiotami specyficznych więzi kooperacyjnych, wspólnego działania w ramach więzi wymiany. W tym szerokim ujęciu współpraca to kooperacja, w trakcie której każdy z uczestników „liczy się z czynami innych" i współdziała z nimi by realizować swe cele. Współpraca ma miejsce, gdy strony zmierzają poprzez współdziałanie do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów. Wtedy to koordynują wykonywane zadania cząstkowe przewidziane podziałem pracy, podejmują działania wzajemnie zgodne i uzupełniające się, a przy tym mające pozytywne znaczenie z punktu ich wpływu na osiąganie celu przedsiębiorstw oraz realizują poziome powiązania na podstawie zawieranych umów i porozumień (formalnych i nieformalnych) umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań. Współdziałanie prowadzi więc do wspólnego osiągania celów i tzw. przewagi kooperacyjnej. Szerzej patrz: H. Ansoff, *The Firm on the Future*, „Harvard Business Review", 4/1985; A. Zaheer, N. Venkatraman, R*elational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*, „Strategic Management Journal" 1995, Vol. 16, Nr 5; J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992; P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Structuring Cooperative Realationships between Organizations*, „Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13, Nr 7, ss. 483-498; C.J. Lambe, R.E. Spekman, S.D. Hunt, *Intermistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development,* "Academy of Marketing Science Journal" 2000, Vol. 28, Nr 2, ss. 212-225; J. Dyers, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, New York, Oxford University Press, 2000; B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej,* Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000; A. Adamik, *Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation*, A Series of Monographs Technical University of Lodz. Lodz, 2008.

skłaniać się ku porozumieniom umownym, a ograniczać kontrolę kapitałową (starać się **zachowywać** w miarę możliwości **autonomię**).

Tabela 2.2. Porównanie tradycyjnych i współczesnych postaci współpracy przedsiębiorstw

Tradycyjne postacie współpracy	Współczesne postacie współpracy
Peryferyjne obszary (umiejętności, rynki, technologie)	Rdzenne obszary (umiejętności, rynki, technologie)
Brak konkurencji między partnerami	Przedsiębiorstwa partnerskie także konkurują ze sobą w pewnych obszarach
Formy własnościowe, duże znaczenie kontroli i określenia udziałów kapitałowych	Porozumienia umowne, mniejsze znaczenie kontroli kapitałowej, hybrydy
Lokalny charakter współpracy	Globalny charakter współpracy (sposób konkurowania na rynku światowym)
Kluczowe zasoby: finanse, zasoby naturalne, technologia, dostęp do rynku	Kluczowe zasoby: wiedza, organizacja, zaawansowana technologia, dostęp do rynku (sieć dystrybucji)
Pojedyncze, wyodrębnione porozumienia	Sieci heterogenicznych porozumień
Regionalizacja: krajowe, międzynarodowe	Rozróżnienie: krajowe-międzynarodowe traci na znaczeniu
Często wymuszone przez legislację państwa	Dobrowolne, „wolnorynkowe”

Źródło: A. Sulejewicz, Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw, Wyd. SGH, 1997, s. 74.

Kontynuując rozważania dalej, ze względu na fakt, iż dziś konkurencja rynkowa „nie rozgrywa się już pomiędzy pojedynczymi firmami, lecz raczej pomiędzy konkurencyjnymi systemami o różnej efektywności”[405], czyli sieciami firm *(networks)*, warto zwrócić uwagę, iż przedsiębiorstwa coraz silniej osadzone są w **sieci relacji współpracy** determinujących możliwości i granice ich działania. Sieci te obejmują zarówno układ kontaktów horyzontalnych, jak i wertykalnych, zarówno z przedsiębiorstwami będącymi dostawcami, klientami, konkurentami lub innymi partnerami z branży, tak w kraju, jak również w innych krajach i innych branżach[406].

Tabela 2.3. Sieć na tle mechanizmów działalności rynkowej

Parametry	Hierarchia	Sieć	Rynek
Koszty produkcji **Koszty koordynacji** **Ryzyko transakcyjne** **Możliwości uczenia się**	Wysokie Niskie (+) Niskie (+) Średnie (+)	Średnie (+) Średnie (+) Średnie (+) Wysokie (+)	Niskie (+) Wysokie Wysokie Niskie
Liczba pozytywnych notowań	3	4	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Phelps, Electronic Information Systems and Organizational Boundaries, „Technology Analysis &Strategic Management”, Vol. 19, No. 1, 2007, s. 23.

[405] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 40.
[406] Więcej patrz: J. Nahapiet, S. Gloshal, Social Capital, *Intelectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, Vol. 23.

Zestawiając sieci współpracy z innymi mechanizmami koordynacji działalności gospodarczej, takimi jak hierarchia i rynek widać ich ponadprzeciętną wartość (patrz tabela 2.3).

Dzięki charakterystycznym dla nich relacjom międzyorganizacyjnym nie tylko rosną możliwości uczenia się partnerów, ale także maleją koszty np. produkcji, czy transakcyjne. Istotnie zmniejsza się też ryzyko transakcyjne.

Charakter, jakość i efektywność zarówno sieci, jak i relacji determinują możliwości sukcesu rynkowego. Relacje[407] posiadają bowiem swoistą rolę[408], jednocześnie mają bogatą konotację eksponującą wzajemne oddziaływanie i współdziałanie, stając się w ten sposób kategorią pojęciową przydatną dla wyjaśniania sposobu powstawania ponadprzeciętnej wartości wspólnie dodawanej przez partnerów więzi współpracy[409]. Umożliwiają firmom zmniejszenie zależności od struktur kapitału własnego, redukcję kosztów negocjacji (np. w aliansach) oraz poprawę wyników ekonomicznych[410]. Dzięki temu, iż zwiększają skuteczność uczenia się od partnerów, chronią kluczowe umiejętności i wiedzę firmy, poza tym pomagają wypracowywać wiele specjalistycznych rutyn służących transferowi wiedzy i informacji, ułatwiających wyzbycie się podejrzeń wobec partnera o ewentualne zachowania oportunistyczne[411], tworzą wysoce wartościowy potencjał sprawnie działającej organizacji. Wypracowany w ten sposób kapitał relacyjny zwiększa elastyczność działania[412], redukuje koszty transakcyjne i zwiększa innowacyjność partnerów[413] oraz poprawia koordynację ich działań[414]. Dzięki właściwie dobranym relacjom ma w związku z tym szanse pojawić się u partnerów **relacyjna przewaga konkurencyjna** generująca charakterystyczne dla niej renty relacyjne. W zależności od sposobu wykorzystywania zasobów posiadanych przez partnerów relacji D. Lavie[415] wyróżnia wśród podstawowych rent relacyjnych: rentę wewnętrzną[416], przyswojoną rentę relacyjną[417],

---

[407] Stosunki, kontakty, odniesienia, związki, zależności o charakterze interpersonalnym lub inter-organizacyjnym, związane ze wzajemnym oddziaływaniem oraz jednoczesnym doświadczaniem tego oddziaływania przez strony przekształcające się w toku celowej współpracy z klientów w interesariuszy.

[408] opartą na: 1) odnawialności relacji (opartej na projekcji, czyli nadziei i obietnicy przyszłych interakcji); 2) budowie autentycznego dialogu (opartego na wspólnym doświadczaniu); 3) wchodzeniu w pogłębione relacje (tworzące swoistą historię danego przypadku współpracy).

[409] więcej patrz: A. Adamik, *Budowa kapitału relacyjnego jako szansa rozwoju MSP* [w:] A. Kaleta (red.) *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**,** 2010.

[410] R. Gulati, N. Nohrita, A. Zaheer , *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal", 2000, Vol. 21.

[411] Przez co usprawniają przekazywanie i przyswajanie, zarówno wiedzy jawnej (różnego typu informacji), jak i wiedzy ukrytej (w postaci know-how).

[412] Poprzez zredefiniowanie granic przedsiębiorstwa i możliwość przekazywania w ramach sieci współpracujących przedsiębiorstw działań np. na zasadach outsourcingu.

[413] Sieci kontraktów społecznych promując zaufanie wspierają gromadzenie najlepszych informacji oraz wzajemne uczenie się partnerów, eliminują też asymetrię informacyjną, a jednocześnie podwyższają koszty działań oportunistycznych.

[414] Daje partnerom większą świadomość swoich obyczajów, reguł postępowania, procedur i potrzeb, bez konieczności kosztownej kontroli formalnej.

[415] D. Lavie, *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extention of the Resource-Basd View*, „Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 3, ss. 638-658.

[416] Powstaje w wyniku wykorzystania i synergii wyłącznych zasobów przedsiębiorstwa komplementarnych z zasobami udostępnionymi przez kooperanta (uwspólnionymi przez strony relacji). Wzmacnia przewagę konkurencyjną firmy.

[417] Powstaje przy tworzeniu wspólnych korzyści w wyniku dopasowania, wymiany i wspólnego rozwoju

przychodzącą rentę dyfuzji zasobów[418] oraz wychodzącą rentę dyfuzji zasobów[419]. Trzy pierwsze istotnie wzmacniają przewagę konkurencyjną każdego z partnerów, czwarta wzmacnia jedynie jednego z nich. Renta relacyjna to ponadprzeciętne przychody *(supernormal profit)* osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć działając osobno, a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie przez idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów[420]. To międzyorganizacyjny efekt synergiczny[421], możliwy do osiągnięcia dzięki jednoczesnemu świadczeniu przez strony zarówno relacji pracy, jak i inwestowaniu w zasoby specyficzne dla danej relacji.[422] Wszystko powyższe wskazuje, iż by podczas dokonywania wyborów form współpracy podjąć optymalne decyzje, należy postawić na **bliskie i wysokiej jakości relacje** z odpowiednio wyselekcjonowanymi partnerami. Badania empiryczne wskazują, iż zwłaszcza przy wzroście niepewności rynkowej odnotowuje się tendencję do zwiększania interakcji z partnerami zewnętrznymi, a w konsekwencji raczej do polegania na nich, zwłaszcza na tych zaufanych, lojalnych, długookresowo sprawdzonych, niż do absorpcji źródeł niepewności w granice przedsiębiorstwa[423]. Im bardziej konkurencyjne staje się środowisko, tym bardziej strategicznego znaczenia nabiera uczestnictwo firmy w takiej właśnie sieci relacji. W takich warunkach przychodzi funkcjonować większości z nich.

Przesłanki budowania opartej na powyższych zachowaniach przewagi kooperacyjnej wynikają zwłaszcza z istniejących między współpracującymi przedsiębiorstwami **zbieżności oraz komplementarności,** np. w przyjętych założeniach współpracy, strukturach, kulturze organizacyjnej itp. W szczególny sposób istotne okazują się skłonność do działań we wspólnym interesie, funkcjonowanie w tym samym środowisku lokalnym oraz posiadanie systemu osobistych stosunków międzyludzkich[424]. W czytelny sposób uzasadniają słuszność powyższych stwierdzeń zarówno teoria wymiany relacyjnej, jak i relacyjne podejście do strategii organizacji[425], które to upatrują źródła sukcesów współczesnych organizacji w umiejętności nawiązywania przez nie uprzywilejowanych relacji rynkowych z wybranymi partnerami ich otoczenia[426].

---

uwspólnionych zasobów partnerów w ramach nawiązanych relacji współpracy. Tworzą ją wspólne a nie indywidualne działania partnerów. Wzmacnia przewagę konkurencyjną firmy.

[418] Powstaje w ramach relacji sieciowych zasobów i odnosi się do niezamierzonych korzyści wynikających z użytkowania uwspólnionych oraz wyłącznych zasobów partnera. Wzmacnia przewagę konkurencyjną firmy.

[419] Powstaje w wyniku wycieku zasobów firmy na rzecz jej partnerów. Ta forma renty osłabia przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

[420] J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4.

[421] W. Czakon, *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] J. Pyka (red.), Nowoczesność przemysłu i usług, TNOiK, Katowice, 2006, s. 169.

[422] J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2006, s. 76.

[423] Więcej patrz: G. Lorenzoni, A., *Lipparini, The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study,* „Strategic Management Journal", 1999, Vol. 20.

[424] Więcej patrz: E. Lank, *Collaborative Advantage,* Palgrave Macmillan, London, 2007.
B. Gray, *Cross-sectoral Partners: Collaborative Alliances Among Businesses, Government and Communities* [w:] Ch. Huxham (red.), *Creative Collaborative Advantage*, Sage Publications, London 1996.

[425] P. Ritala, H.K. Ellonen, *Competitive Advantage in Interfirm Cooperation: Old and New Explanations*, „Competitiveness Review, 2010, Vol. 20, ss. 367-383.

[426] Ch. Lechner, M. Dowling, I. Welpe, *Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing", 2006, Vol. 21.

Tabela 2.4. Porównanie wymiany transakcyjnej i partnerskiej

Kryteria porównania	Wymiana transakcyjna	Wymiana partnerska
Główny cel marketingu	Dokonanie sprzedaży	Utrzymanie relacji
Ogólne podejście	Akcja	Interakcja
Perspektywa	Statyczna	Ewolucyjna, dynamiczna
Horyzont czasowy	Krótki	Długi
Fundamentalna strategia	Zdobywanie nowych klientów	Kreowanie wyższej wartości dla klienta pozwalającej utrzymanie przewagi
Rozwiązywanie konfliktów	Reaktywne, po fakcie	Pro aktywne ukierunkowanie na zapobieganie
Intensywność kontaktów	Niska	Wysoka
Stopień wzajemnej zależności partnerów	Ogólnie niski	Ogólnie wysoki
Pomiary satysfakcji klienta	Monitorowanie udziału rynkowego (podejście pośrednie)	Zarządzanie bazą klientów (podejście bezpośrednie)
Dominujący wymiar jakości	Jakość wyników	Jakość interakcji
Wymiana informacji-komunikacja	Ograniczona do transakcji – komunikacja zorientowana na masowego klienta lub segmenty klientów	Związana z długoterminowym planowaniem w zakresie produktu, produkcji i logistyki – komunikacja zindywidualizowana
Jakość	Koncentracja głównie na produkcji	Dotyczy wszystkich aspektów
Specyficzne inwestycje w relacje	Brak lub niskie	Umiarkowane do wysokich
Cena	Określona przez konkurencyjne siły rynkowe	Określona przez negocjacje i wspólne podejmowanie decyzji
Podział zysków i kosztów	Wyraźny podział	Zatarty podział, zbieganie się celów
Koszty zmiany nabywcy/dostawcy	Niskie	Wysokie
Rola marketingu wewnętrznego	Brak lub ograniczone znaczenie	Podstawowe znaczenie strategiczne
Koncentracja produkcji	Produkcja masowa	Masowa indywidualizacja

Źródło: J. Światowiec, Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 2006, s. 14.

Mówi się nawet, że działalność i wyniki przedsiębiorstw są w znaczący sposób determinowane przez wzory relacji utrzymywanych z innymi przedsiębiorstwami i organizacjami nierynkowymi[427]. **W ten sposób w działaniu przedsiębiorstw na plan pierwszy wysuwa się otwartość na zawieranie dobrowolnych umów, które wykraczają poza logikę wolnej konkurencji. Konkurencja staje się wówczas mechanizmem drugoplanowym, a na plan pierwszy wysuwa się partnerstwo** (gra zespołowa na zasadach fair play). Oparte jest ono na specyficznych warunkach wymiany[428] rynkowej. Warunkach znacząco odmiennych od, tak powszechnej w podejściu tradycyjnym do współpracy, wymiany czysto transakcyjnej. Podstawowe parametry obydwu przedstawia tabela 2.4.

[427] Więcej patrz: B.Mc Evily, A. Zaheer, *Bridging Iies: a Source of Form Heterogeneity in Competitive Capabilities*, „Strategic Management Journal", 1999, Vol. 20.

[428] Wymiana, to każde opierające się na formalnym i dobrowolnym porozumieniu oferowanie bezpośrednich, ciągłych, obecnych czy przyszłych użytecznych świadczeń wszelkiego rodzaju za jakikolwiek ekwiwalent, więcej patrz: M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002, s. 51 i dalsze.

Mając na względzie powyższe zestawienie, do listy sugestii odnośnie doboru form współpracy płynących z tabeli 2.2 można z powodzeniem dopisać, iż analizując różne warianty współpracy międzyorganizacyjnej szczególną uwagę powinno się poświęcić więziom o **perspektywie długookresowej**, dającym szanse dynamicznego rozwoju poprzez stawianie na wspólne kreowanie coraz to wyższej wartości dla klientów. We współpracy tej winno się także kłaść nacisk na **wzajemne, intensywne kontakty** wsparte **zaangażowaniem inwestycyjnym** w podnoszenie szeroko pojętej jakości, a zwłaszcza jakości relacji np. poprzez długoterminowe planowanie wspólnych produktów, działań produkcyjnych czy logistycznych. Partnerzy w dobrze dobranych sojuszach powinni umieć stawiać przed sobą **wspólne cele** oraz dochodzić do **satysfakcjonującego** obie strony **podziału zysków i kosztów**. Taki zestaw działań każdą ze stron systematycznie **zbliża do stanu dynamicznej równowagi konkurencyjnej w otoczeniu, czyli współczesnej postaci konkurencyjności.**

Spośród szerokiego spectrum form współpracy przedsiębiorstw wyjątkową rolę w procesach budowy ich przewagi kooperacyjnej i konkurencyjności zyskuje w związku z powyższym **współpraca partnerska**. Dzięki swej **specyfice**, w porównaniu z innymi formami, udziela ona organizacjom największego wsparcia (patrz tabela 2.5).

Tabela 2.5. Efekty podstawowych zachowań nastawionych na współpracę międzyorganizacyjną

Efekty współpracy / Forma współpracy	Wymiana informacji	Wzajemna korzyść	Zmiana form działania	Realizacja wspólnych celów	Wspólne wykorzystanie zasobów	Zwiększenie kompetencji
Sieć	+	+				
Koordynacja	+	+	+	+		
Kooperacja	+	+	+	+	+	
Partnerska współpraca	+	+	+	+	+	+

Źródło: A.T Himmelman, On The Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice, [w:] Ch. Huxham (red.), Creative Collaborative Advantage, Sage Publications, London 1996, ss. 26-28.

Długookresowa partnerska współpraca nie tylko ułatwia realizację wspólnych celów i osiąganie wzajemnych korzyści. Nie tylko prowadzi do podnoszącej skuteczność działań rynkowych i organizacyjnych wymiany zasobów i informacji. Z partnerskich relacji wynika znacznie więcej, dzięki nim organizacje mogą nie tylko zmieniać formy swojego działania ale, co najważniejsze, mogą w istotny sposób zwiększać swe kompetencje (**Stąd szczególna ich rola w procesach podnoszenia konkurencyjności MSP, czyli tych organizacji, które cierpią na największe luki w ich obszarach).**

W efekcie, wiele z nich szybciej i bardziej twórczo niż inni zmienia swe technologie i rynki[429], a poza tym zyskuje nie tylko znacznie wyższą rentowność (nawet sześciokrotnie wyższą niż przedsiębiorstwa prowadzące wymianę transakcyjną)[430], ale i wyższą wartość np. akcji (nawet o 25% wyższą niż średnia w sektorze ich działania)[431], znaczący wzrost przychodów[432], m.in. z inwestycji[433] oraz przewagę konkurencyjną[434]. Partnerska współpraca współdecyduje zatem o losach przedsiębiorstw, ich uczestnictwie w konkretnych rynkach, a także o ich walorach ekonomicznych i społecznych. Jest wartością dynamiczną, która kształtuje aktywne kontakty we wszystkich formach dystrybucji między produkcją, handlem i odbiorcami finalnymi. Ponadto, jak wynika z doświadczeń europejskich, dojrzałe partnerstwo rynkowe jest obszarem sprawdzalności efektów więzi międzypodmiotowych, sprawdzalności ekonomicznej ciągu procesów produkcji i dystrybucji, ale także sprawdzalności etyki biznesu, szanowania reguły wspólnoty interesów, swoistego szacunku w kontaktach. Tak rozumiane partnerstwo porządkuje też związki ekonomiczne między wytwórcą, handlem i odbiorcą oraz przyczynia się do realizowania długofalowej polityki rynkowej[435,436].

2.2 Istota i definiowanie partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw

Ze względu na zasygnalizowaną powyżej wyjątkową rangę **partnerstwa i współpracy o charakterze więzi partnerskich** w procesach kształtowania

---

[429] Więcej patrz: C. Alter, J. Hage, *Organization Working Together*, Sage, 1993.
[430] P. Temporal, M. Trott, *Romancing the Customer*, John Wiley &Sons, New York, 2000, s. 40.
[431] A. Deering, A. Murphy, *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Wiley&Sons Ltd. 2003, s. 3.
[432] Więcej patrz: Y.L. Doz, G. Hamel G., *Alliance Advantage. The art of Creating Value through Partnering*, Harward Business School Press, Boston, 1998.
[433] Więcej patrz: M. Darby, *Alliance Brand: Fulfilling the Promise of Partnering*, John Wiley & Sons, Chichester, 2006.
[434] Więcej patrz: M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY, Free Press, 1985.
[435] M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*. Difin, Warszawa 2002, s. 62.
[436] Szerzej rolę partnerskiej współpracy opisano m.in., [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa, 2012; a także A. Adamik, *Związki partnerskie przedsiębiorstw a proces wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu*, [w:] S. Jankiewicz, K. Pająk (red.), Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Stowarzyszenie „Solidarność z bezrobotnymi", Poznań 2006; A. Adamik, *Współpraca, kooperacja i alianse jako etap w rozwoju przedsiębiorstw – systematyzacja zagadnienia,* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom. 1, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007, ss. 233-234; A. Adamik, *Problemy kształtowania skutecznych sieci współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zagadnienia rozwoju organizacji w społeczeństwie informacyjnym*; Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008, t. I, ss. 26-35; A. Adamik, *Przedsiębiorczość kooperatywna a tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionu,* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 419; A. Adamik, *Rola współpracy we wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,* [w:] L. Lewandowska (red.), *Formy wspierania przedsiębiorczości w regionie łódzkim w warunkach kryzysu gospodarczego*, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2009, ss. 147-167; M. Strużycki, Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie. Difin, Warszawa 2002.

konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw w dalszej części pracy skupiono się na przybliżeniu ich istoty i specyfiki.

Choć zainteresowanie partnerską współpracą przedsiębiorstw nasiliło się w ostatnich 20-30 latach, według niektórych badaczy zagadnienia odniesienia do partnerstwa, można odnaleźć już nawet w starożytności w babilońskim Kodeksie Hammurabiego (XVIII-XVII w. p.n.e.)[437]. Poświęcał on wiele miejsca problemom handlowym, kredytom, umowom, odpowiedzialności z tytułu wynagrodzenia szkody, a opierał się na zasadzie talionu[438] oraz na prawie mutylacji[439]. Do rozwoju istoty partnerstwa w kolejnych wiekach przyczyniali się także między innymi starożytni Rzymianie i Żydzi[440]. Ci pierwsi w partnerskiej formie organizacji biznesu odkryli środki, dzięki którym kapitał, towary, talenty oraz kredyty dwóch lub więcej osób mogą odnaleźć najlepsze połączenie dla prowadzenia handlu lub firmy produkcyjnej. Ci drudzy zaś, ze względu na fakt, iż zgodnie z ówczesnym prawem żydowskim biznes związany był z posiadaniem praw własności do ziemi uznali partnerstwo jako wartościowe relacje związane ze współwłasnością gruntów przez dwie lub więcej osoby*(shutolin)*[441]. Na ich bazie rozwijały się później angielskie, włoskie czy holenderskie rozwiązania partnerstwa w biznesie[442]. Również Chrześcijaństwo wniosło niebagatelny wkład w kształtowanie się partnerstwa. Znamienne wydają się w tym miejscu słowa św. Tomasza z Akwinu, który za naukami Chrystusa argumentował: „cokolwiek chcecie by wam ludzie czynili i wy im czyńcie"[443].

Dziś, zarówno przez teoretyków, jak i praktyków, **termin partnerstwo** (przedsiębiorstw) jest w różnorodny sposób, często dość nonszalancko, używany, a nawet nadużywany. Interpretowany jest nie tylko jako fundamentalna, filozoficzna koncepcja wyjaśniająca istotę unikalnego podejścia do mechanizmu rozwoju współczesnego biznesu, czy też potężna siła tworząca wartość nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw[444], ale także jako „słowo – wytrych" towarzyszące wszelkim przejawom współdziałania gospodarczego. Mówi się, iż jest to w związku z powyższym pojęcie trudne, nieostre, szerokie, wypełnione różną treścią, budzące zastrzeżenia, z drugiej zaś strony wskazujące na ważne, strategiczne wprost umiejętności, zachowania i wiedzę. Trafnie ujął

---

[437] R. Warner, D. Clifford, *Form a Partnership. The Complete Legal Guide*, NOLO'S Small Business Essentials, Berkeley, 2008, s. 7.

[438] **Prawo talionu** polegało na zastosowaniu kary takiej samej, jaką był skutek przestępstwa – przykładowo kara śmierci za zabójstwo, odebranie dobra takiej samej wartości za kradzież (odpowiednik dzisiejszej symetrii).

[439] **Kara mutylacji** oznaczała karę cielesną odpowiadająca w swej symbolice przestępstwu, na przykład ucięcie ręki jako kara za uderzenie ojca (odpowiednik dzisiejszego podobieństwa, zbieżności).

[440] T.S. Kerr, *Business Law: Principles and Cases, 2nd ed.,* New York Wiley, 1939, p. 705.

[441] R. Warner, D. Clifford, *Form a Partnership. The Complete Legal Guide*, NOLO'S Small Business Essentials, Berkeley, 2008, s. 7.

[442] W. Watson, *Partnership*, [w:] W. Watson (eds.), *A Treaise of the Law of Partnership*, London, 1794.
Ch.W. Gerstenberg, *Organization and Control*, [w:] Modern Business, a Series of Texts Prepared as Part of the Modern Business Course and Service of the Alexander Hamilton Institute, Alexander Hamilton Institute New York, 1979, s. 36.

[443] Św. Tomasz z Akwinu, *Sprawiedliwość*, [w:] idem, *Suma teologiczna*, t. XVIII, tłum. F.W. Bednarski, Londyn, 1970.

[444] A. Deering, A. Murphy, *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work,* John Wiley&Sons Ltd. 2003, Intoduction s. x.

kwestię precyzyjności tego terminu E. Gummesson pisząc, iż zjawiska społeczne (a takim jest partnerstwo przedsiębiorstw) nie mogą i nigdy nie będą precyzyjne, gdyż z samej swej istoty nie są precyzyjne[445]. Ponadto, przy dynamicznie rozwijającym się rynku ich opis i pojmowanie wprost muszą się zmieniać, adekwatnie do jego ewolucji. Można więc wnosić, iż partnerstwo, to wciąż dość słabo strukturalizowany obszar badań, w związku z tym nad wyraz ciekawy, przez co przez rosnącą grupę badaczy coraz bardziej doceniany i zgłębiany.

Na przestrzeni lat **istotę partnerstwa** ujmowano w coraz to kolejne formy i ramy. Było to konsekwencją rosnącej interdyscyplinarności zagadnienia. Partnerstwo stało się obiektem zainteresowania i badań już nie tylko socjologii, etyki, czy nauk przyrodniczych, ale także ekonomii, zarządzania, prawa, matematyki. W konsekwencji takiej ewolucji dziś za przejawy więzi partnerskich uznaje się dość zróżnicowane rozwiązania. W większości podejść bazowy dla zagadnienia „**partner**" – to osoba (organizacja, podmiot, obiekt), z którą się coś razem robi, z którą bierze się w czymś udział, osoba, którą traktuje się równorzędnie, a nie z góry[446]. Trafnie szerzej rozwinęła ten termin A. Witek-Crabb pisząc, że: „wszyscy mamy partnerów życiowych, do tańca i do różańca, partnerów w miłości i partnerów w zbrodni. Partnerstwo implikuje równość, współdziałanie, pewien stopień zażyłości. Z partnerem spotykamy się, by wspólnymi siłami osiągnąć cel, który samotnie byłby nieosiągalny albo proces zdobywania byłby dłuższy, żmudniejszy, mniej efektywny lub mniej efektowny. Jednakże partnerstwo nakłada również pewne obowiązki na strony zainteresowane. Partner to ktoś, kogo nie oszukam, wobec kogo zachowam lojalność, czyje poglądy będę szanować, a w razie potrzeby – z kim spotkam się wpół drogi. A wszystko to dla realizacji wspólnego celu"[447]. **Szeroko więc pojęte partnerstwo** to **współczesny model relacji między partnerami obejmujący: współdziałanie i współpracę, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii i inności, tolerancję**.[448] Ponieważ w analizowanym w niniejszym opracowaniu ujęciu **partnerami są organizacje**, a zwłaszcza ich szczególny rodzaj – przedsiębiorstwa – dalej jako **partnerstwo** będzie się uznawać **podejście do zarządzania stosowane przez dwie lub więcej organizacji w celu osiągnięcia określonych celów poprzez zwiększenie efektywności zasobów każdego uczestnika takiego powiązania**. Wymaga ono **wykształcenia między partnerami szczególnych relacji** m.in. otwartych, opartych na zaufaniu, nakierowanych na realizację wspólnych celów, a przy tym uzgodnionych metod rozwiązywania problemów, podziału zadań, kosztów i zysków oraz aktywnego poszukiwania ciągłych ulepszeń[449]. Do powyższego ujęcia można odnaleźć w literaturze tematu wiele istotnych uzupełnień. Tak jak

---

[445] E. Gummesson, *Quality Management in Service Organisational*, New York, International Service Quality Association (ISQA)&St. John University, 1993, s. 234.
[446] Słownik PWN, on-line.
[447] A. Witek-Crabb, *Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznymi zasobem przedsiębiorstwa,* [w:] Z. Dworzecki, Przedsiębiorstwo kooperujące …., op. cit., s. 253.
[448] L. Starowicz, *Słownik Encyklopedyczny Miłość i Seks*, Wydawnictwo Europa, 1999.
[449] *Trusting the Team*, Bennett & Jayes, The Reading, Construction Forum, http://www.thomastelford.com

bowiem w teorii organizacji, tak i w będącej jej cząstką **teorii** partnerstwa **organizacji,** pojawiło się wiele podejść, definicji i klasyfikacji.

Różni autorzy akcentują w nich różne cechy i aspekty funkcjonowania partnerstwa. By na ich bazie, zgodnie z deskryptywno-normatywnym charakterem nauki o organizacji móc nie tylko dokonać opisu rzeczywistości organizacyjnej, ale również podjąć się próby sformułowania **rekomendacji służących sprawniejszemu funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw** (zwłaszcza w empirycznej części pracy) zaproponowano poniżej **identyfikację** i **systematyzację istoty partnerstwa.** Pierwszym jej etapem jest **przegląd definiowania więzi partnerskich w literaturze,** zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Poddano w tym celu analizie morfologicznej 11 definicji partnerstwa autorów zagranicznych oraz 6 definicji autorów krajowych (patrz tabela 2.6). Starano się zidentyfikować w nich cechy relacji partnerskich w czterech podstawowych obszarach, tj.: charakter więzi współpracy, wymagane cechy partnerów, cele oraz obowiązujące zasady partnerstwa.

Analizy oraz uporządkowanie wyników umożliwiły syntezę zagadnienia. W oparciu o dokonany przegląd uzyskano spójny, logiczny, a przy tym dość wyczerpujący i zwarty opis **istoty partnerstwa**. Można przyjąć, iż **więzi partnerskie** to celowe (podejmowane dla osiągnięcia określonych celów strategicznych), długookresowe, dobrowolne, a przy tym w swej istocie szczególne **porozumienie o kooperacji dwóch lub więcej partnerów**, z tych samych lub nawet z różnych łańcuchów wartości. Partnerzy ci, generalnie zachowując swą **odrębność**, w pewnych obszarach dobrowolnie godzą się na wzajemną od siebie współzależność. Realizując **kompatybilność organizacyjno-kulturową, komplementarność zasobową i szeroko pojęte zaangażowanie, dążą do realizacji wspólnych celów i wzajemnych korzyści**. Realizowana w ten sposób współpraca ułatwia im odpowiedź na strategiczne wyzwania i szanse kreowane przez ich dynamicznie zmieniające się otoczenie, co w konsekwencji prowadzi partnerów do systematycznego podnoszenia konkurencyjności. Dzieje się tak o tyle, o ile dla celów obopólnego rozwoju następuje między nimi w ramach podjętych porozumień: **wzajemna wymiana oraz dzielenie się szeroko pojętymi zasobami i zdolnościami**, zostały wypracowane i są praktycznie egzekwowane akceptowane przez strony, nie tylko normy relacyjne (społeczne), ale i mechanizmy monitorowania i wykonywania działań, a także symetryczny podział ryzyka, kosztów i zysków. Ważne są poza tym wyposażenie partnerów w zasoby i/lub umiejętności niezbędne do osiągania wspólnych celów, a także ustalony przez sojuszników stopień ich realnej autonomii**.**

W dalszej części pracy **partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw** zdecydowano się w związku z powyższym rozumieć jako **opartą na dobrowolnej współzależności specyficzną formę współpracy celowo dobranych, w ustalonym stopniu autonomicznych, kompatybilnych organizacyjnie i kulturowo, komplementarnych zasobowo, a przy tym symetrycznie zaangażowanych w realizację wspólnych zadań i wzajemnych korzyści synergicznych dwóch lub więcej, szeroko pojętych, partnerów.**

Tabela 2.6. Przegląd definiowania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw w literaturze krajowej i zagranicznej

Obszar/Autor	Cechy więzi partnerskiej	R. Warner, D.Clifford[450]	A. Deering, A.Murphy[451]	R. Shah, V.Swaminathan[452]	R. Gulati[453]	D.W.Cravens, N.F. Piercy, S.H. Shipp[454]	M.Romanowska, M.Trocki[455]	B. Noteboom, N.G. Noorderhaven, H. Berger[456]	A.Krejner-Nowecka[457]	J. Światowiec-Szczepańska[458]	J. Mohr, R. Spekman[459]	A. Sulejewicz[460]	B. Teng[461]	R. Tennyson, L.Wilde[462]	J. Nelson, S. Zadek[463]	J. Karwowski[464]	A. Adamik[465]	S.Buloch, M. Taylor[466]	Liczba wskazań cechy
Charakter więzi współpracy	Celowa współpraca/kooperacja (dla osiągnięcia konkretnych celów strategicznych)		X			X	X			X			X			X	X	X	8
	Długookresowy horyzont czasowy	X				X	X		X			X							5
	Dobrowolne porozumienie	X			X												X	X	4
	Szczególna więź międzyorganizacyjna		X											X					2
	Interaktywny proces podejmowania decyzji											X							1

[450] R. Warner, D. Clifford, *Form a Partnership. The Complete Legal Guide*, NOLO'S Small Business Essentials, Berkeley, 2008, ss. 6-7.
[451] A. Deering, A. Murphy, *The Partnering Imperative, Making Business Partnership Work*, John Wiley&Sons, LTD, Chichester, West Sussex, 2003, x-xiii; 1-15.
[452] R. Shah, V. Swaminathan, *Factors Influencing Partner Selectionin Strategic Alliances: the Moderating Role of Alliance Context,* „Strategic Management Journal", 2008, Vol. 29, ss. 471-494.
[453] R. Gulati, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, ss. 298-317.
[454] D.W. Cravens, N.F. Piercy, S.H. Shipp, 1996, *New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm,* „British Journal of Management", 1996, Vol. 7, ss. 203-218.
[455] M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi pomiędzy rywalizacją i współdziałaniem,* „MBA" 2006, Nr 6, s. 47.
[456] B. Noteboom, N.G. Noorderhaven, H. Berger, *Effect of Trust and Governanceon Relational Risk*, „Academy of Management Journal" 1997, Vol. 40, ss. 308-338.
[457] A.Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie,* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, 2002, Difin, Warszawa, s. 131.
[458] J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 43.
[459] J. Mohr, R. Spekman, *Characteristic of Partnership Success: Partnership Attributes Communications Behavior and Conflict Resolution Techniques*, „Strategic Management Journal" 1994, Vol. 5, ss. 135-152.
[460] A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 1997, s. 72.
[461] B. Teng, *Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage, „*Journal of Management Studies" 2007, Vol. 44, ss. 119-42.
[462] R. Tennyson, L. Wilde, *The Guiding Hand (Brokering Partnerships for Sustainable Development),* New York, United Nation Department of Public Information, 2000.
[463] J. Nelson, S. Zadek, *Partnership Alchemy. New Social Partnership in Europe*, The Copenhagen Centre 2000, s. 27.
[464] J. Karwowski, *Partnerstwo szansą rozwoju regionów*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, 2006
[465] A. Adamik, *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego,* [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 1834, Łódź 2009, s. 400; A. Adamik, *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu,* [w:] A. Potocki (red.) *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa, 2007, ss. 385-386.
[466] S. Buloch, M. Taylor, *Partnership working. Policy and practice, The Policy Press*, University of Bristol, 2010, ss. 6-7.

Wymagane cechy partnerów	Dwóch lub więcej partnerów	X	X			X				X	X	X		X	X		X	X	10
	Dobrowolna współzależność partnerów	X						X		X	X				X		X	X	7
	Odrębność partnerów		X							X	X	X					X	X	6
	Kompatybilność (dopasowanie w zakresie kultury, stylu pracy, obowiązujących norm i wartości)	X	X	X							X						X	X	6
	Komplementarność (zasobów, umiejętności, zdolności, kompetencji)	X	X	X													X	X	5
	Zaangażowanie (aktywność w przyjmowaniu zobowiązań, dokonywanie wymaganych wkładów zasobowych, zaangażowanie w koospecjalizację działań i zasobów)	X		X				X									X	X	5
	Partnerzy z tych samych lub różnych łańcuchów wartości				X					X				X		X			4
Cele	Realizacja wspólnych celów partnerów	X	X		X		X			X	X			X	X		X	X	10
	Wzajemne korzyści partnerów	X	X	X					X		X	X			X	X	X	X	10
	Nowa kombinacja zasobów wewnętrznych i zewnętrznych partnerów		X				X						X		X	X	X		6
	Odpowiedź na strategiczne wyzwania lub szanse		X								X		X			X			4
	Ukierunkowanie na podnoszenie konkurencyjności partnerów		X							X						X	X		4
	Budowa/podnoszenie zaufania do firmy									X							X		2
	Realizacja kompatybilnych celów partnerów										X							X	2
Obowiązujące zasady współpracy	Wzajemna wymiana i dzielenie się zasobami i zdolnościami partnerów dla celów ich rozwoju		X	X	X	X	X		X	X					X		X		9
	Wypracowane przez partnerów i egzekwowane normy relacyjne (społeczne)	X	X						X	X				X				X	6
	Ustanowione mechanizmy monitorowania i wykonywania działań	X	X						X			X		X				X	6
	Symetryczny podział ryzyka, kosztów i zysków	X							X					X		X	X	X	6

Tabela 2.6(cd.)

	Wyposażenie partnerów w zasoby i/lub umiejętności niezbędne do osiągania wspólnych celów	X		X						X								X	4
	Ustalony przez partnerów stopień autonomii	X								X								X	3
	Hybrydowy system wymiany zasobów i umiejętności							X										X	2

Źródło: opracowanie własne.

W tak ujętym partnerstwie można odnaleźć wiele, zgoła odmiennych, możliwości definiowania jego form, sposobów postrzegania, klasyfikowania i oceny. Przykłady wykorzystywanych, zarówno w teorii, jak i praktyce synonimów[467] partnerstwa przedstawiono w tabeli 2.7. Świadomość ich istnienia i zrozumienie ich istoty może ułatwiać podejmowanie właściwych decyzji.

Tabela 2.7. Wybrane synonimy dla terminu „partnerstwo przedsiębiorstw" i ich cechy z nim zbieżne

Synonim więzi partnerskiej	Definiowanie	Cecha partnerska
Sojusz	1. (ros. *sojuz*) przymierze, związek; umowa międzynarodowa, w której zawierające ją strony zobowiązują się do współpracy politycznej i wojskowej oraz udzielania sobie wzajemnej pomocy w określonej sytuacji. 2. porozumienie o wspólnym działaniu mającym doprowadzić do osiągnięcia określonego celu[468].	– współpraca – wzajemna pomoc – wspólne działanie – wspólny cel
Kooperacja	**Ujęcie szerokie:** kooperacja jest jedną z podstawowych form współdziałania przedsiębiorstw. Ze względu na swój jednoznacznie pozytywny charakter często nazywana jest współpracą. W jej toku uczestnicy wzajemnie sobie pomagają, zmierzając wspólnie do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów. Mówi się też często, iż jest to podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację celów uczestniczących w nim stron[469]. **Ujęcie wąskie:** współdziałanie między dostawcą a odbiorcą.	– współdziałanie – wzajemna pomoc – niesprzeczne cele – działania zgodne i uzupełniające się – działania pozytywne, korzystne dla stron

[467] Synonim – wyraz lub dłuższe określenie równoważne znaczeniowo innemu, lub na tyle zbliżone, że można nim zastąpić to drugie w odpowiednim kontekście; Synonim nie jest inną nazwą desygnatu, jest wyrazem bliskoznacznym; Zawsze można wykazać różnice pomiędzy dwoma synonimami, np. w popularności ich stosowania w określonych zwrotach lub w różnych grupach społecznych.
[468] Słownik Wyrazów Obcych PWN.
[469] H. Ansoff, *The Firm on the Future*, „Harvard Business Review" 4/1985.

Alians strategiczny	**Ujęcie szerokie**:[470] dobrowolne porozumienie między firmami angażujące wymianę, dzielenie się lub wspólny rozwój produktów, technologii i usług będące rezultatem szerokiego zakresu motywów oraz celów, przybierające różne formy oraz występujące na styku horyzontalnych i wertykalnych granic przedsiębiorstwa; zróżnicowane formy współpracy między firmami pochodzącymi z tych samych lub różnych ogniw łańcucha wartości, tworzone dla realizacji wspólnego celu, przy czym każdy z partnerów jest niezbędny drugiemu do osiągnięcia celu[471]. **Ujęcie wąskie**:[472] współpraca między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego sektora lub pokrewnych sektorów. Alians charakteryzują takie stosunki między uczestnikami, w których nie ustaje rywalizacja, ale jest świadomie ograniczana w określonym czasie i obszarze.	– dobrowolność – porozumienie o wymianie, dzieleniu się – realizacja wspólnych celów – współpraca – współpraca konkurentów
Sieć elastyczna[473]	Wielostronny alians strategiczny, w którym w sytuacji burzliwego otoczenia i intensywnej współpracy międzyorganizacyjnej realizowane są długookresowe powiązania związane z rozwojem wiedzy, kompetencji technologicznych i odpowiednich zdolności.	– wielostronność – współpraca międzyorganizacyjna – długookresowość – wspólny rozwój
Partnerstwo ***(partnership***[474]***)***	Termin prawny, „spółka partnerska", wspólne posiadanie przedsiębiorstwa niemającego osobowości prawnej, w Polsce partnerami takich spółek mogą być tylko osoby fizyczne posiadające uprawnienia do prowadzenia wolnych zawodów.	– wspólnota posiadania
Partnerstwo biznesowe ***(business partnering)***[475]	Proces rozwijania skutecznych, długookresowych, strategicznie istotnych relacji między klientami a dostawcami w oparciu o najlepsze praktyki i trwałą przewagę konkurencyjną.	– długookresowość – dwustronność – efektywność relacji
Wspólne przedsięwzięcie[476] ***(joint venture, consortium)***	Forma współpracy podejmowana dla realizacji wspólnego celu i wzajemnie korzystnej wymiany. Wyróżniająca umiejętność jednego z partnerów wymaga wykorzystania odpowiednich uzupełniających zasobów innego partnera lub też wyróżniające umiejętności obu partnerów wzajemnie się uzupełniają.	– współpraca – wspólny cel – korzystność wymiany – komplementarność partnerów i ich zasobów
Współpraca partnerska ***(partnering)***[477]	Proces współpracy dwóch lub więcej jednostek tworzących synergistyczne rozwiązania ich problemów.	– -współpraca – -synergia

[470] R. Gulati, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, s. 293.
[471] W. Sroka, *Sieci aliansów, Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 50.
[472] M. Romanowska, *Planowanie strategiczne*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa, 2009, ss. 182-183.
[473] D.W. Cravens, N.F. Piercy, S.H. Shipp, *New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm*, „British Journal of Management", 1996, Vol. 7, s. 209.
[474] Ustawa z 15 września 2000, Kodeks spółek handlowych, art. 86-101.
[475] T. Lendrum, *The Strategic Partnering Handbook, A Practice Guide for Managers*, McGraw-Hill, Nook Company, 1997.
[476] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1996, s. 21.
[477] E. Rigsbee,*The Art of Partnering*, Kendall/Hunt 1994.

Tabela 2.7(cd.)

Spółka celowa ***(SPV, special purpose vehicle)***[478]	Spółka realizująca partnerstwo; spółka powołana do realizacji całego przedsięwzięcia, a także może być tworzona na potrzeby jedynie określonego etapu partnerstwa (np. wykonanie konkretnej inwestycji budowlane)	– wspólne cele – wspólnie realizowane zadania
Przedsiębiorstwo zbiorowe ***(collective enterprise***[479]***)***	Przedsiębiorstwo otwarte na otoczenie, jego granice są elastyczne np. na dostawców, hurtowników, klientów, co pozwala im włączyć się w proces tworzenia wspólnej (zbiorowej) wiedzy oraz kompetencji. Posiada ono zdolność do szybkiej rekonfiguracji dla zdobycia potrzebnych w danym momencie zasobów. Działa jak przedsiębiorstwo wirtualne traktując swoje granice w sposób elastyczny, realizuje taką konfigurację łańcucha dostaw, że każdy z jego elementów dostarcza najwyższą możliwą do uzyskania wartość dla klienta.	– współpraca z otoczeniem – wzajemne uczenie się – uzupełnianie się kompetencjami – elastyczność zasobów – elastyczność granic – zaangażowanie w obsługę klienta
Ekosystem biznesu[480]	Wielostronne sieci powiązań przedsiębiorstw z ich dostawcami, klientami, konkurentami.	– współpraca – wielostronność powiązań

Źródło: opracowanie własne.

Według niektórych badaczy tak duże zróżnicowanie rodzi natłok terminologiczny, a nawet towarzyszący zagadnieniu chaos (wiele klasyfikacji, modeli itp.). Inni natomiast twierdzą, że takie **szerokie postrzeganie partnerstwa pozwala lepiej poznawać jego specyfikę i odkrywać kolejne, niedostrzeżone wcześniej obszary**. Zyskuje się dzięki temu szanse na coraz bardziej szczegółowy opis zachowań współczesnych organizacji, pozwalający lepiej zrozumieć ich rzeczywistość, zasady, reguły i prawidłowości w nich obowiązujące, a także możliwość wypracowania zbiorów trafniejszych wskazówek, zaleceń i rekomendacji. Z powyższych względów identyfikacja sposobów postrzegania i generowania partnerstwa to kolejny etap podjętych w niniejszym opracowaniu analiz.

2.3. Płaszczyzny postrzegania i generowania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw

Uznając **partnerstwo** jako nieodłączny, a przy tym **strategiczny aspekt funkcjonowania współczesnych organizacji,** proponuje się **partnerstwo strategiczne** – analizować z pięciu istotnych dla nauki o organizacji perspektyw[481], a mianowicie perspektywy podmiotowej, czynnościowej,

[478] A. Chrisidu-Budnik, *Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych,* [w:] J. Skalik, A. Barabasz, *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 217, Wrocław, 2011, s. 74.
[479] A. De Meyer, S. Dutta, S.S. Srivastava, *The Bright Stuff. How Innovative People and Technology Can Make the Old Economy New?*, „The Financial Times" Prentice Hall, London, 2002, s. 183.
[480] Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa, 1996, ss. 54-67.
[481] W starszych, klasycznych ujęciach dostrzegano jedynie trzy rzeczowe, atrybutowe i czynnościowe, więcej patrz: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, 2004.

atrybutowej, systemowej oraz sytuacyjnej[482]. Dla celów poznawczych klasyczne podejścia (trzy pierwsze perspektywy) uzupełniono bardziej adekwatnymi dla potrzeb współczesnych analiz podejściami wieloaspektowymi, postrzegającymi szerzej płaszczyzny i obszary działań wewnątrz i międzyorganizacyjnych (dwie ostatnie perspektywy). Epistemologiczne różnice pomiędzy nimi pozwalają odkrywać zupełnie nową wiedzę dotyczącą organizacji i jej partnerstwa wobec otoczenia[483]. Przyjęcie stanowiska obiektywistycznego, a przy tym o nachyleniu modernistycznym umożliwia i uzasadnia słuszność badań w tym zakresie[484]. Perspektywy postrzegania partnerstwa w organizacjach zestawiono w tabeli 2.8.

Patrząc na partnerstwo danej organizacji z **perspektywy <u>podmiotowej</u>,** jesteśmy w stanie ustalić jak autonomicznym, jakiego typu partnerem jest dana organizacja, w jaki sposób ustrukturyzowała powiązania z sojusznikami, czy są one sformalizowane, czy też nie i jak silnie. Jeśli tak, to w postaci jakiego kontraktu zostało zawarte porozumienie, czy związane jest np. z zawarciem formalnej umowy między partnerami oraz nadaniem osobowości prawnej sojuszowi np. joint venture, czy też przyjmuje postać umowy nieformalnej w formie luźnej kooperacji (np. gentelman's agreement, kluby przedsiębiorstw), a może bliższe jest współpracy bezumownej bazującej na niespisanych i niesformalizowanych relacjach pomiędzy uczestnikami związku kooperacyjnego, np. relacje między uczestnikami klastrów (więcej patrz tabela 2.1).

Tabela 2.8. Perspektywy postrzegania partnerstwa strategicznego we współczesnych organizacjach

Podejście do partnerstwa	Istota podejścia/sposób postrzegania partnerstwa	Sposób oceny partnerstwa
Podmiotowe	**To pewien specyficzny, wyodrębniony z otoczenia, autonomiczny podmiot - partner** (np. poprzez nazwę, logo, umiejscowienie w przestrzeni – lokalizację, adres, określenie formy organizacyjno-prawnej itp.), **o charakterystycznych tylko dla niego parametrach formalnych,** np. „spółka partnerska", czy spółka joint venture **oraz strukturze powiązań** (określającej zakres podporządkowania, siłę oddziaływania w relacjach z otoczeniem rynkowym itp.).	Oceniamy tożsamość danej organizacji, formę organizacyjno-prawną, strukturę jej powiązań gospodarczych, ich adekwatność do wymagań współpracy, a na ich bazie otwartość na bliską współpracę międzyorganizacyjną oraz poziom wypracowanego w otoczeniu zaufania.

[482] Więcej patrz: A. Adamik, *Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji,* [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013, ss. 13-50; A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu,* [w:] A. Zakrzewska- Bielawska (red.), Podstawy zarządzania, Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2012, ss. 41-49.

[483] Więcej patrz: A. Adamik, *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez kontekst partnerstwa,* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), Granice strukturalnej złożoności organizacji, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014, ss. 71-83.

[484] Epistemologia obiektywistyczna oznacza wiarę w istnienie świata niezależnego od naszej wiedzy o nim, przy tym możliwego do poznania za pośrednictwem niezależnych obserwacji. Podejście modernistyczne zaś przekonuje, że zachowania organizacji (a jednym z nich jest partnerstwo) dotyczą dziś w znaczącej mierze aspektów zewnętrznych, wobec tego można konfrontować je z rzeczywistością, oceniać ich poprawność oraz proponować kierunki zmian. Przydatne w tym celu mogą być m.in. metody opisowe, korelacje metod zestandaryzowanych, a także badania porównawcze oraz analizy statystyczne o wielu zmiennych, szerzej patrz: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa, 2002, ss. 62-63.

Tabela 2.8(cd.)

Czynnościowe (procesowe)	**To pewien zestaw czynności**, **działań, procesów**, które należy zrealizować, aby zaistniała współpraca partnerska, to procesy rozwijania długookresowych, strategicznie istotnych, bliskich relacji między organizacją i jej partnerami w oparciu o najlepsze praktyki biznesowe.	Oceniamy zbiór czynności (procesy) jakie zachodzą, bądź powinny zachodzić, by organizacja sprawnie realizowała swe cele poprzez partnerską współpracę np. charakter i jakość wymiany zasobowej, jakość komunikacji, skuteczność procesów dzielenia się wiedzą i informacjami z wyselekcjonowanymi do współpracy partnerami itp.
Atrybutowe	To **pewien zestaw cech**, które zyskuje się (bądź nie) w toku realizowania więzi współpracy partnerskiej np. otwartość na współdziałanie i współpracę, zaangażowanie, zbieżność zasobowa z partnerami, etyczność, tolerancyjność, społeczna odpowiedzialność.	Oceniamy parametry organizacji w kontekście relacji z partnerami (jej „partnerskość") np.: komplementarność zasobów i umiejętności partnerów, kompatybilność kulturowo-organizacyjną, symetryczność zaangażowania, np. inwestycyjnego, trwałość relacji, koospecjalizację zasobów itp.
Systemowe	**To spójność/zgranie współpracujących ze sobą obszarów operacyjnych/funkcjonalnych organizacji i jej partnerów;** Ich współdziałanie generuje partnerstwo organizacji jako całości oraz jej partnerstwo z otoczeniem; podobnie jak w systemie organizacyjnym możemy tu mówić o partnerstwie społecznym, technologicznym, partnerstwie strukturalnym czy partnerstwie kulturowym.	Oceniamy jakość i wyniki partnerstwa w poszczególnych podsystemach organizacji (partnerstwa obszarowe) oraz na płaszczyźnie organizacji jako całości (partnerstwo systemowe).
Sytuacyjne	**To układ relacji** jakie kreowane są w związku z powstaniem, funkcjonowaniem i rozwojem partnerstwa; **to osadzenie działań organizacji na rozszerzających się wraz z jej dojrzewaniem w zakresie partnerstwa płaszczyznach relacji partnerskich,** poczynając od płaszczyzny wewnętrznej (układ kontaktów wewnątrz organizacyjnych), poprzez międzyorganizacyjną (w układach wertykalnych, jak i horyzontalnych) aż do międzysektorowej. Przystosowanie się organizacji do otoczenia (partnerstwo z otoczeniem) zależy od zdolności jej kierownictwa do identyfikacji napotykanych warunków i sposobu reakcji na nie.	Oceniamy m.in.: partnerstwo z pracownikami, w łańcuchu dostaw, partnerstwo w relacjach z klientami, konkurentami, społecznościami lokalnymi, publiczno-prywatne itp.

Źródło: na podstawie A. Adamik, Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez pryzmat partnerstwa, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), Granice strukturalnej złożoności organizacji, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014, s. 76-77.

Głębsze analizy umowy partnerskiej zwykle dają też możliwość sprawdzenia, czy sojusznicy zdecydowali się jedynie na współpracę kontraktową, czy też poszli dalej w zaangażowaniu, nawiązując więzi kapitałowe, a więc czy preferują alianse bezudziałowe (współpraca odbywa się w ramach istniejących już podmiotów, np. różnego typu umowy o współpracy – licencyjne, franchisingowe, o stowarzyszeniu, o współpracy w określonej dziedzinie, konsorcja), czy też udziałowe (wymagają powołania odrębnego podmiotu gospodarczego, np. joint venture). Przyjęte rozwiązania generują istotne dla dalszego działania przedsiębiorstwa konsekwencje organizacyjno-prawne. Forma i warunki umowy o współpracy decydują bowiem o prawach i obowiązkach

stron oraz zasadach podziału korzyści ze współdziałania[485]. Badania wskazują, iż w zależności od specyfiki angażowanych przez partnerów zasobów oraz ich istotności dla stron kooperanci są skłonni do większej konkretyzacji oraz kodyfikacji warunków i zasad współpracy[486]. Poza tym dostrzega się, że stopień szczegółowości umowy (jako jeden z mierników stopnia sformalizowania) jest miarą zaufania między uczestnikami umowy lub jego braku[487]. Relacja natomiast między prawem a zaufaniem w sieciach więzi prywatnych jest odwrotnie proporcjonalna. **Im niższy stopień zaufania między uczestnikami sieci, tym wyższy stopień sformalizowania umowy**.

Perspektywa czynnościowa (procesowa) pozwala ustalić przyjętą przez partnerów metodykę, czy też model wspólnego działania. W celu podjęcia partnerskiej, długoterminowej współpracy przedsiębiorstwa muszą wydzielić część posiadanych procesów i powiązać je w zbiór współzależności działających na rzecz sukcesu podjętego razem przedsięwzięcia. Taki proces wymaga odpowiedniego przygotowania, rozplanowania, zorganizowania i podlega dwustronnym negocjacjom. Jego realizacja związana jest z pewnymi etapami. Najczęściej w literaturze tematu mówi się o: 1) fazie przed zawarciem umowy, kiedy to analizowane są czynniki determinujące potrzebę pozyskania zasobów lub umiejętności od wybranego partnera i potencjalne korzyści efektów synergii wspólnych działań; 2) fazie formalizacji związku, kiedy to określane są zasady współpracy, zakres i podział obowiązków, warunki kontraktu oraz następuje jego podpisanie; 3) fazie operacyjnej, kiedy to ma miejsce wymiana zasobów i realizacja założeń ujętych w kontrakcie[488]. Porównując zrealizowane w praktyce gospodarczej kroki z opisywanymi w literaturze modelami teoretycznymi partnerstwa można ustalić m.in.:

- **etap rozwoju więzi partnerskiej**[489] (czy zgodnie z modelem P.S. Ringa i A.H. Van de Vena[490] znajduje się ona dopiero na „etapie negocjacji", czyli tworzenia wspólnych znaczeń i wartości, czy w „fazie zaangażowania", gdzie budują się formalne struktury i zasady współpracy, np. formalna umowa cywilno-prawna, czy też jest to już „etap wykonania", w którym prężnie działa między sojusznikami sieć powiązań interpersonalnych, widoczny jest podział ról biznesowych i skuteczne operacyjne współdziałanie); porównanie z teoretycznym wzorcem ułatwia ocenę jakości relacji między partnerami, wyników współpracy, a także możliwe do napotkania zagrożenia; pozwala także dobrać niezbędne działania wspierające, bądź zabezpieczające, tworzone więzi;

---

[485] B.F. Blumberg, *Cooperation Contracts between Embedded Firms*, „Organization Studies"2001, Vol. 22, No. 5, ss. 825-852.
[486] J.B. Barney, M.H. Hansen, *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal", 1994, Vol. 15, ss. 175-190.
[487] P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, PWE, Warszawa, 2007, s. 330 i nast.
[488] K. Nowicka, *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2011, Nr 6, ss. 10-16.
[489] W. Czakon, *Koopetycja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] A. Potocki (red.) *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Difin, Warszawa, 2007, s. 39; więcej patrz: W. Czakon, Dynamika więzi międzyorganizacyjnych op. cit.
[490] P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review" 1994, Vol. 19, No. 1, ss. 90-118.

- **sposób zarządzania partnerstwem**, a pośrednio szanse na jego sukces[491] (np. na bazie modelu S. Royer wysoko należy ocenić analizowany proces, jeśli: (1) na etapie wyboru partnera: przeprowadzono szczegółową analizę potencjalnego partnera pod kątem dopasowania strategiczno-kulturowego stron; pomyślano o przygotowaniu planu przystosowania się stron do wspólnej pracy oraz dopasowano do niego adekwatne sposoby komunikowania się partnerów; podjęto prace nad tworzeniem warunków dla współpracy opartej na zaufaniu; (2) na etapie budowy więzi partnerskiej ustalono: podział wkładów i ryzyka między partnerami (najbardziej pożądanym jest symetryczny), satysfakcjonującą strony formę współpracy; podjęto prace nad tworzeniem i szkoleniem zespołów odpowiedzialnych za wspólnie realizowane projekty; (3) na etapie implementacji więzi partnerskiej podejmowane są prace nad usprawnianiem i poszerzaniem dotychczasowych kanałów oraz rozwijaniem coraz to nowych poziomów komunikacji (zarówno formalnych, jak i nieformalnych) w ramach istniejącego między partnerami systemu informacyjnego; (4) na etapie kontroli więzi partnerskiej zaprojektowano czytelny system kontroli/oceny wspólnie realizowanych celów (zarówno tych ilościowych, jak i jakościowych). Nieco innych informacji dostarcza natomiast porównanie praktyki z modelem skutecznej współpracy E. Lank[492], w którym sugeruje podejmowanie dla osiągania wysokich wyników 7 istotnych kroków[493];
- **realizowany dotąd zasięg więzi partnerskich oraz obszary możliwe do zagospodarowania w przyszłości** – wsparciem są tu modele marketingu relacji. Bazowym wydaje się model sześciu rynków A. Payne'a, D. Ballantyne'a i M. Christophera[494] zakładający, iż współczesne firmy powinny umieć nawiązywać partnerskie relacje przede wszystkim na rynkach klientów, ale także na rynku wewnętrznym, rynkach dostawców, pośredników (dystrybutorów), potencjalnych pracowników firmy oraz rynkach wpływowych instytucji. Zdolności w tych zakresach mogą ich

[491] S. Royer, *Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen*, Rainer Hampp Verlag Munchen Und Mering, 2000 s. 259.

[492] Więcej patrz: E. Lank, *Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together*, Palgrave, Macmillan, 2006.

[493] 1) **przygotowanie** – identyfikacja potencjalnych partnerów i dyskusja lub testowanie możliwości wspólnej pracy (dobór partnerów); 2) **strukturyzacja** – projektowanie najbardziej właściwego modelu zarządzania stworzonym związkiem współpracy (ustalenie formy współpracy); 3) **integracja** – tworzenie zgranego zespołu nastawionego na realizację postawionych przed nim wspólnych celów (budowanie skutecznego zespołu partnerów); 4) **pielęgnowanie** – ochrona i rozwój wytworzonych wspólnymi siłami efektów oraz klimatu owocnej współpracy (wzmacnianie więzi partnerskich); 5) **pozyskiwanie środków** – zapewnienie właściwych zasobów dla realizacji konkretnych, niezbędnych zadań (zasilanie i wspieranie partnerów związku w niezbędny potencjał); 6)k**omunikacja** – stworzenie takiego przepływu informacji, by skutecznie wspierał on osiąganie przez strony pożądanych rezultatów (zasilanie partnerów w niezbędne informacje i wiedzę); 7) **uczenie się** – zastanowienie się nad wnioskami płynącymi ze wspólnych działań i dzielenie się płynącą z tego wiedzą z wewnętrznymi i zewnętrznymi uczestnikami związku współpracy (rozprzestrzenianie wiedzy, wspólne uczenie się).

[494] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing,* Butterworth, Heinemann, 1994, s. 21; więzi zaufania należy budować w relacjach z: dostawcami, dostawcami usług, konkurentami, organizacjami niedochodowymi, rządem, ostatecznymi i pośrednimi klientami, a także w działach funkcjonalnych firmy, z pracownikami oraz pomiędzy SBU

zdaniem bezpośrednio lub pośrednio przyczyniać się do wzrostu kompleksowej efektywności przedsiębiorstw. Zbudowanie poprawnych, wartościowych więzi partnerskich na każdym z nich powinno być poprzedzone prawidłowym rozpoznaniem oczekiwań każdego partnera. Rozwinięciem powyższej koncepcji są m.in. model R. Morgana i S. Hunta[495], model E. Gummessona[496], czy model P. Doyla[497].

Perspektywa ta opiera się na charakterystycznej dla działań zespołowych kategorii **procesu, którym to zarządzanie ma prowadzić do wysokiego poziomu niezawodności i dynamiki działania organizacji**. Jak to już zauważył F. Taylor w 1911 r. (jako pierwszy zastosował procesy w analizie działania organizacji) podział działań zespołowych na części, na elementy prostsze, mniej złożone niż całość powoduje, że są one bardziej czytelne, możliwe do szybszego i lepszego opanowania. Ważna w związku z tym wydaje się wiedza o partnerstwie rozumianym jako proces, czyli dynamiczny system relacji wewnątrz i międzyorganizacyjnych[498], a także jako sekwencyjne działania opisujące kolejne kroki jego nawiązywania, rozwoju i utrzymywania[499]. Istotna jest zarówno struktura, jak i czas trwania wspomnianych działań. Rośnie też wciąż ranga świadomego zarządzania całym procesem partnerstwa[500], gdyż związane jest ono z systematycznym identyfikowaniem i ustalaniem niezbędnych działań, zasobów, kryteriów i metod zapewniających przebieg, monitorowanie, pomiary, doskonalenie więzi partnerskich. Jeśli zarządzanie to będzie realizowane kompleksowo[501], może przynieść znaczny efekt synergiczny, w tym wysoką elastyczność, wzrost wartości i konkurencyjności organizacji[502].

---

[495] R. Morgan, S. Hunt, *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*, „Marketing Management", 1994, No. 5, ss. 18-28.

[496] E. Gummesson, *Mega and Nano-Ralationships in Relarionship Marketing*, „Irish Marketing Review" 1996, No. 9, s 10; wyróżnia 30 podstawowych relacji, których nawiązywanie powinno stanowić sens działań nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw. Pogrupował je w 4 kategorie: Nano-relacje, klasyczne relacje, relacje specjalne oraz mega relacje.

[497] P. Doyle, *Marketing in the New Millennium*, „European Journal of Marketing" 1995 No. 13, s. 34; konieczność partnerstwa dostrzega w 4 typach powiązań przedsiębiorstw, sugeruje (1) partnerstwo wewnętrzne z: pracownikami, wydziałami funkcjonalnymi, innymi SBU; (2) partnerstwo zewnętrzne z: konkurentami, rządem i w ramach aliansów strategicznych; (3) partnerstwo w ramach kanałów dostaw, czyli z dostawcami surowców, komponentów, usług oraz (4) klientami, czyli ostatecznymi nabywcami.

[498] P. Grajewski, *Turbulencja i laminarność procesów – elastyczne kształtowanie konfiguracji biznesu w przedsiębiorstwie,* [w:] A. Stabryła (red.) *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie tom. 1, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2008, s. 375.

[499] P. Grajewski, *Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie*, „Przegląd Organizacji" 2004 Nr 12, s. 22.

[500] Zarządzanie partnerstwem, to proces analizy i selekcji potencjalnych partnerów, planowania i wdrażania partnerskich programów współpracy oraz okresowej kontroli efektywności relacji partnerskiej, której celem jest tworzenie i maksymalizowanie wartości; więcej patrz: J. Światowiec*, Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2006.

[501] Powinno dotyczyć: 1) tworzenia i konfiguracji architektury procesu partnerstwa (identyfikacja procesu, budowa mapy powiązań partnerskich adekwatnych do potrzeb przedsiębiorstwa; 2) projektowania i wizualizacji przebiegu procesu partnerstwa, także na płaszczyźnie dokumentacji organizacyjnej; 3) budowy mechanizmów monitorujących efektywność poszczególnych działań partnerskich w ramach całego procesu partnerstwa; 4) konfiguracji mechanizmu doskonalenia procesu partnerstwa w kierunku dostosowywania go do oczekiwań klientów takiego procesu oraz stron w nim uczestniczących (sojuszników).

[502] Więcej patrz: P. Grajewski, *Organizacja procesowa, Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007; P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2007.

Tabela 2.9. Parametry partnerów dobrze skonfigurowanych więzi partnerskich

Parametr	Wyjaśnienie
Strategia	***Kompatybilność strategii partnerów,*** *tzn.* zgodność celów strategicznych partnerów
Czas	***Homogeniczność partnerów w zakresie horyzontu działań strategicznych,*** *tzn.* podobieństwo horyzontu planowania partnera ze względu na horyzontalne relacje konkurencyjne
Kultura organizacji	***Spójność partnerów w obszarach kulturowych,*** *tzn.:* – podobieństwo kultury organizacji[503] – porównywalna gotowość na ryzyko ze strony menedżerów – podobny styl przywództwa – podobieństwo w sposobach komunikowania się – podobieństwo w sposobach motywowania i wynagradzania
Zasoby	***Dopasowanie partnerów w obszarach zasobowych,*** *tzn.:* – podobieństwo lub komplementarność zasobów materialnych – podobieństwo lub komplementarność zasobów ludzkich – podobieństwo lub komplementarność zasobów niematerialnych
Rynek	***Podobieństwo zachowań partnerów w obszarach działań rynkowych,*** *tzn.:* – podobny wizerunek – podobne doświadczenia rynkowe – podobne korzyści konkurencyjne
Organizacja	***Zbieżność organizacyjna partnerów,*** *tzn.:* – zbliżona wielkość przedsiębiorstwa – podobna struktura organizacyjna ze względu na podział zadań, uprawnień do podejmowania decyzji – podobny etap rozwoju
Profile menedżerów odpowiedzialnych za partnerstwo	***Kompatybilność/zgranie w firmach partnerskich kierownictwa najwyższego szczebla,*** *tzn.:* – otwartość na nieformalne, osobiste relacje – dopasowanie osobowościowe kierowników – podobieństwo priorytetów i nawyków organizacyjnych – kompatybilność stylów kierowania – otwartość na współpracę – ufność (gotowość do zaufania partnerowi) – wiarygodność (wzbudzanie zaufania u partnerów)[504] – ambicja
Historyczna i kulturowa tradycja współpracy	***Doświadczenie w realizowaniu więzi partnerskich,*** *tzn.:* – pozytywne doświadczenia w realizowanych dotąd więziach współpracy – umiejętności w zakresie wykorzystywania wzajemnych zależności między partnerami dla swojej korzyści (zdolności negocjacyjne) – doświadczenia praktyczne w benchmarkingu i wszelkich metodach uczenia się i zarządzania wiedzą w organizacji – ostrożne, świadome wykorzystywanie posiadanego potencjału zasobowego – otwartość na wyzwania i szanse rynkowe – doświadczenia w tworzeniu kolektywnej tożsamości – -lokalizacja blisko partnerów

Źródło: A. Adamik, Budowa pozytywnego potencjału organizacji poprzez kulturowe dopasowanie partnerów w więziach współpracy, [w:] A. Adamik, M. Nowicki (red.), Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2014, Nr. 2098, ss. 41-42.

[503] Najbardziej docenianymi atrybutami kultury organizacyjnej są jej: 1) adaptacyjność (zdolność na zmiany w odpowiedzi na warunki); 2) autonomia (zdolność do niezależności w pracy); 3) kooperacja (zdolność do współpracy z innymi); 4) kreatywność (zdolność do generowania nowych pomysłów); 5) równość (każdy ma równe prawa i szanse); 6) szczerość (bycie otwartym, szczerym i uczciwym w pracy); 7) racjonalność (bycie analitycznym i logicznym); więcej patrz: A. Glińska Neweś, *Tendencje do ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji" 2001, nr. 7-8, s. 8.
[504] Więcej patrz: R. Hardin, *Zaufanie, Sic*!, Warszawa, 2009.

Perspektywa atrybutowa pozwala ustalić cechy współpracujących ze sobą partnerów, a pośrednio **ocenić** ich, tak ważne dla sprawnego działania więzi partnerskiej, **dopasowanie, zwłaszcza równoczesne dopasowanie strategiczne i kulturowe**[505] (w różnych modelach sugeruje się także zwrócenie uwagi na inne parametry partnerów, więcej patrz tabela 2.6). Świadczą one o gotowości firm do nawiązywania partnerskiej współpracy i potencjalnej efektywności ich wspólnych działań. Odpowiedzialne za dopasowanie strategiczne partnerów przyjmuje się takie ich cechy, jak: **zbieżność celów strategicznych, symetryczność partnerów oraz praktykowanie co najmniej transakcyjnej logiki współdziałania** (zawierania więzi)[506], wskazaną byłaby logika partnerska (sygnalizowana w tabeli 2.4). O kulturowym dopasowaniu partnerów świadczą zaś ich u**miejętności w zakresie współdziałania mimo różnic kulturowych, wzajemne zaufanie oraz otwartość**[507]. Zestawienie innych istotnych dla sukcesu więzi partnerskiej czynników przedstawiono w tabeli 2.9.

Obserwując takie parametry partnerów, jak ich cele strategiczne, kulturę organizacyjną, podejście do ryzyka, style: kierowania, komunikowania się, motywowania pracowników, a także zaplecze zasobowe, dotychczasowe zachowania i osiągnięcia rynkowe oraz wielkość i strukturę organizacyjną, profile menedżerów czy historyczne doświadczenia w zakresie współpracy można ustalić na ile zdolni są oni do symbiozy, symetrii, homogeniczności, entropii i instytucjonalizacji[508]. Cechy te uznaje się współcześnie za kluczowe czynniki sukcesu wszelkich aliansów, gdyż:

- zdolność do symbiozy ukazuje na ile partnerzy potrafią dla realizacji wspólnego celu stać się od siebie zależni;
- zdolność do symetrii ukazuje na ile partnerzy są w stanie równomiernie dzielić między siebie koszty, korzyści, jak również obowiązki i władzę;
- stopień homogeniczności ukazuje na ile partnerzy są gotowi dochodzić do wspólnych rozwiązań oraz podejmować się wspólnie różnego typu działań (na ile są podobni w sposobach myślenia i działania);
- zdolność do entropii ukazuje na ile partnerzy są w stanie skutecznie się ze sobą komunikować;
- zdolność do instytucjonalizacji ukazuje na ile partnerzy gotowi są wspólnie wypracować satysfakcjonujący i respektowany przez strony spójny system zasad i działań np. planowania, wynagradzania, produkcji.

---

[505] D. Faulkner, *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995.

[506] Więcej patrz: S. Royer, *Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen*, Rainer Hampp Verlag Munchen Und Mering, 2000, s. 252; J. E. Austin, *The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, A Drucker Foundation Leaderbook, 2000; L. Greenhalgh, *Managing Strategic Relationships. The Key to Business Success*, The Free Press, New York, 2001.

[507] Więcej patrz: D. Faulkner, *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995; E. Rosen, *The Culture of Collaboration. Maximizing Time, Talent and Tools to Create Value in the Global Economy*, Red. Aple Publishing, San Francisco, 2009.

[508] A. Adamik A. *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez pryzmat partnerstwa,* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.) *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014, ss. 78-79.

Im wyższe dopasowanie partnerów we wspomnianych obszarach, tym większe szanse na trwałe i efektywne ich partnerstwo strategiczne. W ciekawy sposób uzupełniają powyższe stwierdzenie Y.L. Doz i G. Hamel, wskazując jako istotne cechy towarzyszące zachowaniom opartym na współpracy także takie parametry partnerów, jak: gotowość do przynależności, wzajemnej zależności, dzielenia się, elastyczności, a także ciągłego dążenia do rozwoju oraz koncentracji globalnej[509]. Dzięki ich badaniom firm współpracujących i konkurujących z perspektywy atrybutowej ustalono parametry firm gotowych i niegotowych na współpracę partnerską. Ich zestawienie przedstawia tabela 2.10.

Tabela 2.10. Atrybuty firm nie gotowych i gotowych na partnerstwo

Firma nie gotowa na partnerstwo	Firma gotowa na partnerstwo
Zachowawczość	Kreatywność
Imitowanie	Innowacyjność
Koncentracja na podstawowej działalności	Koncentracja na podstawowych kompetencjach
Orientacja na produkt	Orientacja na funkcjonalność
Koncentracja na celach liniowych	Koncentracja na celach nieliniowych
Podążanie za klientem	Wyprzedzanie klienta
Koncentracja na maksymalizacji trafień	Umiejętność szybkiego uczenia się
Definiowanie porażki jako utraconych pieniędzy	Definiowanie porażki jako rezygnacji z pieniędzy

Źródło: Y.L. Doz, G. Hamel, Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006, s. 339.

Najwyższej gotowości do zachowań partnerskich spodziewać można się po przedsiębiorstwach **wysoce innowacyjnych i kreatywnie podchodzących do stawianych przed nimi wyzwań**. Otwierając się na współpracę, przy optymalnym wykorzystaniu swych podstawowych kompetencji, starają się one zwykle realizować unikalne, funkcjonalne cele. Dla wyprzedzania potrzeb klienta gotowe są przy tym na **ciągłe uczenie się**. Dzięki takim zachowaniom partnerstwo prowadzi do synergii działań międzyorganizacyjnych[510], która to podnosi sprawność partnerów w stosunku do innych konkurentów. Daje im jako efekt wzajemnych relacji ponadprzeciętne wyniki i ponadprzeciętne zyski, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe[511]. By koordynować możliwości tworzenia synergii między partnerami, już na etapie ich doboru warto oceniać ich atrybuty. Wypracowano w tym celu różnego typu narzędzia. W wielu przypadkach wsparciem okazują się metody i narzędzia m.in.:[512]

[509] Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006, s. 342.
[510] J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2006, s. 76.
[511] J.H. Dyer, N. W. Hatch, *Relation-specific capabilities and barriers to knowldge transfers: Creating advantage through Network relatioship*, „Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27, No. 8, ss. 701-718; M. Mitręga, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, 2010, s. 45.
[512] A. Pietruszka-Ortyl, *Dobór i ocena partnera aliansu strategicznego*, [w:] Z. Dworzecki (red.) *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa, 2002, ss. 145-153.

- analizy strategicznej, np. macierz BCG, macierz GE, Macierz Ansoffa, macierz ADL, macierz Hofera i Schendalla, macierz grupy Pfeiffera, analiza SWOT, analiza SPACE;
- oceny kapitału relacyjnego, np. metoda mindshift, analiza osób kluczowych;
- pomiaru kapitału intelektualnego, np. współczynnik Tobina, Monitor aktywów niematerialnych K-ESveiby, Nawigator kapitału intelektualnego T.A. Stewarta, Nawigator Skandii, Zrównoważona karta wyników.

Obserwując kwestię partnerstwa przedsiębiorstw z **perspektywy systemowej** dostrzec można, iż z jednej strony przedsiębiorstwo partnerskie to element/podsystem jakiegoś większego systemu[513] (np. społeczeństwa czy łańcucha wartości, np. branży), najczęściej sieci współpracujących partnerów, czyli specyficzny **przypadek tzw. organizacji uwikłanej**. Charakterystykę takiej organizacji w porównaniu z organizacją „osobną" przedstawia tabela 2.11.

Tabela 2.11. Charakterystyka istoty i warunków działania organizacji osobnej i uwikłanej

Parametry	Organizacja „osobna"	Organizacja „uwikłana"
Punkt nacisku	Rywalizacja kosztem współpracy	Współpraca kosztem rywalizacji
Preferowane położenie	Niezależność	Współzależność
Struktura otoczenia	Atomistyczna – osobne organizacje	Sieciowa – organizacje uwikłane
Granice przedsiębiorstwa	Wyraźne i strzeżone	Niewyraźne i otwarte
Relacje międzyorganizacyjne	Zdystansowane i transakcyjne	Bliskie i strukturalne
Rezultaty interakcji	Suma zerowa (jeden zyskuje, drugi traci)	Suma niezerowa (wszyscy zyskują)
Interakcje oparte na	Sile przetargowej i zimnej kalkulacji	Zaufaniu i wzajemności
Strategia na poziomie sieci	Nie	Tak
Wykorzystanie współpracy	Doraźne koalicje (alianse taktyczne)	Trwałe partnerstwo (alianse strategiczne)
Porozumienia o współpracy	Ograniczone, sprecyzowane, oparte na oficjalnej umowie	Rozległe, otwarte, oparte na relacjach

Źródło: B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 247.

Z drugiej zaś strony partnerstwo to pewien **system specyficznych, wielopłaszczyznowych działań międzyorganizacyjnych** nastawionych na[514]:

- **dzielenie się zasobami**, czyli wspólne wykorzystywanie przez sojuszników posiadanych zasobów, wzmacniające możliwości partnerów w wymiarze ilościowym i jakościowym, np. poprzez uczenie się (wymianę lub rozszerzanie wiedzy i umiejętności), użyczanie (uzupełnianie kompetencji partnerów z nadmiarów własnych zasobów i umiejętności);
- **tworzenie, przyswajanie i wykorzystywanie wspólnie wygenerowanej wiedzy** i to na wszystkich poziomach organizacji[515];

[513] Więcej patrz: R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, PWE, Warszawa, 1995.
[514] A. Adamik, *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego,* [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 400.
[515] A. Goerzen, *Alliance Networks Firm Performance: The Impact of Repeated Partnerships*, „Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28, No. 5, ss. 487-509.

- **integrację działań,** czyli osiąganie korzyści synergii dzięki sprzężeniu łańcuchów wartości partnerów, np. poprzez powiązanie (tworzenie strategii partnerskich wzdłuż łańcuchów wartości), jednoczenie (działania mające na celu wspólne funkcjonowanie np. poprzez wspólny system logistyczny, wspólną promocję itp.);
- **zgranie pozycji**, czyli koordynację posunięć w celu wzmocnienia zajmowanych pozycji rynkowych, np. poprzez wspieranie (podejmowanie współpracy w celu poprawy pozycji konkurencyjnej), czy lobbing (wzmocnienie pozycji względem podmiotów kontekstowych);

działania wielopłaszczyznowe, gdyż dotyczące praktycznie wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa (wszystkich jej podsystemów). Mówić można w związku z powyższym o **partnerstwie społecznym** (bliskiej współpracy i dopasowaniu w zakresie spraw kadrowych, personalnych), **technologicznym** (zgraniu w zakresie spraw np. technicznych, technologicznych, informatycznych, badawczo-rozwojowych, inwestycyjnych), **partnerstwie strukturalnym** (dopasowaniu np. w zakresie formy organizacyjno-prawnej, w sferze struktury organizacyjnej, rozpiętości kierowania,) oraz **partnerstwie strategicznym** (zgraniu misji, strategii rozwojowych czy konkurencyjnych)**.** Warto też zaznaczyć istotną rolę **partnerstwa kulturowego** (dopasowania w zakresie tożsamości, osobowości, klimatu organizacyjnego, ducha organizacji, norm, wartości) i **systemowego** (globalnego zgrania partnerów, łącznie we wszystkich możliwych obszarach funkcjonalnych). W wielu przypadkach warto poddawać analizie **partnerstwo:**

- **„na wejściu" do systemu organizacyjnego** – w relacjach z dostawcami oraz innymi partnerami w zakresie pozyskiwania odpowiednich zasobów organizacyjnych, czyli w łańcuchu dostaw w celu zdobycia zasobów; jego przejawem jest sprawność działania na rynkach zasilających przedsiębiorstwo, np. finansowym, surowcowym, produktów/usług, pracy;
- **„na wyjściach" z systemu organizacyjnego** – w relacjach z obecnymi i potencjalnymi odbiorcami, zarówno oferowanych produktów i usług, jak i wszystkimi innymi jednostkami, którym przedsiębiorstwo chce się „dobrze sprzedać", tj. społecznościami lokalnymi, mediami itp.; nie dotyczy ono tylko oferty, ale i rynkowej akceptacji przez odbiorców;
- **„w działaniu" systemu organizacyjnego** – w relacjach z obecnymi lub potencjalnymi: partnerami, sojusznikami, współpracownikami, patronami i innymi jednostkami (również konkurentami), które mają możliwość wspierania długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Jak w każdym systemie, wysoka jakość partnerstwa w poszczególnych obszarach (podsystemach) przyczynia się do wzrostu efektywności partnerstwa organizacji jako całości (**partnerstwo systemowe czy też globalne**). Osiąganie zaś partnerstwa systemowego, czy też globalnego, daje silniejsze wsparcie dla utrzymywania i rozwoju partnerstwa w poszczególnych, szeroko pojętych, jego podsystemach. Ponieważ dzięki więziom partnerskiej współpracy przedsiębiorstwa zdobywają coraz to nowe umiejętności, które to przekuwają z czasem w kompetencje przyjmuje się, że **mnogość zawieranych związków partnerskiej współpracy** (czyli złożoność partnerstwa strategicznego postrzeganego jako system

działań) można uznać za **kluczowy czynnik sukcesu współczesnych organizacji**[516]. **Im więcej relacji partnerskich w systemie wewnątrz i międzyorganizacyjnych działań przedsiębiorstwa, tym większa szansa na jego długookresową konkurencyjność w dynamicznym otoczeniu**. Badania wskazują, że większość przedsiębiorstw uczestniczy dziś w więcej niż jednej sieci międzyorganizacyjnej[517].

Dzięki systemowej perspektywie postrzegania partnerstwa zyskuje się ostatecznie możliwość holistycznej oceny sposobu funkcjonowania organizacji, czyli rozpoznanie obszarów jej szczegółowych partnerstw (elementów systemu, tzw. **łańcucha partnerstwa**; struktury działań partnerskich zarówno w obszarze działań podstawowych, jak i pomocniczych)[518] oraz sprzężenia zwrotnego pomiędzy nimi. Łatwiej także formułować cele partnerstwa oraz odczytywać stopień ich realizacji. Rośnie dzięki niej także orientacja organizacji partnerskiej na otoczenie, co ma kluczowe znaczenie dla przebiegu nawiązywania i eksploatowania międzyorganizacyjnych więzi partnerskich oraz charakteru ich skutki[519]. Partnerstwo strategiczne bowiem sprawia, że powstaje wielopodmiotowy system, którego celem jest satysfakcja klienta, a którego poszczególne podmioty, w oparciu o zaufanie, koncentrują się na potrzebach ostatecznego odbiorcy, a nie na walce ze sobą nawzajem, wiedząc, że mają wspólny interes do zrobienia[520].

Z umiejętnością odnalezienia się w otoczeniu bardzo silnie związana jest, ostatnia z analizowanych, **perspektywa sytuacyjna** postrzegania partnerstwa strategicznego. Jej specyfika wynika z konieczności zabezpieczania się przed turbulencjami otoczenia, w którym przychodzi działać współczesnym organizacjom[521], a zwłaszcza nieliniową, a przy tym rosnącą dynamiką jego zmian. By w takich warunkach przetrwać przedsiębiorstwa muszą być w stanie realizować, dostosowany do dynamiki otoczenia, a więc oparty o bliskie z nim relacje, **zrównoważony rozwój**. By w turbulentnym otoczeniu bilansować kwestie ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, a przy tym w dłuższej perspektywie czasu utrzymywać efektywność swego funkcjonowania, muszą one ustawicznie dążyć do elastyczności i innowacyjności[522]. Do tego potrzebują różnego typu zasobów i umiejętności, nie zawsze będących w ich posiadaniu. By je zdobyć powinny inicjować i rozwijać strategiczną, dynamicznie

---

[516] C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branża i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa, 1999, s. 157.

[517] R. Gulati, *Network Locationand Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal" 1999, No. 20, ss. 397-420.

[518] Szerzej patrz: A. Adamik, *Obszary współpracy międzyorganizacyjnej a dojrzałość partnerstwa przedsiębiorstw*, [w:] W. Czakon, M. Wojewoda (red.) *Być, mieć czy władać*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu" 2013, t. 49, Nr 4, ss. 71-83.

[519] A. Adamik, *Przesuwanie granic…* op. cit. s. 79.

[520] A. Witek-Crabb, *Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznymi zasobem przedsiębiorstwa,* [w:] Z. Dworzecki, *Przedsiębiorstwo kooperujące ….*op. cit. s. 258.

[521] Więcej patrz: R. Krupski, *Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych*, [w:] J. Skalik, A. Barabasz, *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 217, Wrocław, 2011, ss. 152-160; R. Krupski, *Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji metod,* „Master of Business Administration", maj-czerwiec 2011, 3(110).

[522] V.C. Ionescu, *The Internal Potential of Sustainable Organization*, „Manager", 2009, 10, s. 53.

i adekwatnie do zmieniających się potrzeb kształtowaną, współpracę z innymi podmiotami[523]. W ten sposób strategie współpracy są odpowiedzią na konieczność absorbowania niestabilności generowanej przez otoczenie[524]. Jest to podejście zgodne z teorią sytuacyjnego uczenia się J. Lave'a i E. Wengera[525], która podkreśla rangę **uczenia się poprzez praktyczne współdziałanie.** Współdziałanie oznacza wówczas odkrywanie i konstruowanie przez partnerów (często o dość zróżnicowanych charakterystykach, np. w formach partnerstwa międzysektorowego) wspólnej rzeczywistości *(negotiation of meaning).* Proces ten E. Wenger nazywa **reifikacją**[526]. Jego zdaniem powinno towarzyszyć mu wytwarzanie przez sojuszników wspólnych: narzędzi, procedur, mitów, opowieści, języka, które skonkretyzują określone aspekty ich wspólnego działania. Nie należy przy tym zapominać o realizowaniu wymiany informacyjnej, materialnej lub energetycznej oraz wzajemnym zaangażowaniu stron tego typu więzi.

Współpraca ta dla swej skuteczności powinna w ujęciu sytuacyjnym dotyczyć zarówno relacji wewnątrzorganizacyjnych (np. z pracownikami), jak i międzyorganizacyjnych, a przy tym dostarczać wszystkim stronom pożądanych przez nie wartości[527] (**partnerstwo wewnątrz organizacyjne, wewnątrz sektorowe oraz międzysektorowe**). Inaczej przy tym powinno być kształtowane **biznesowe partnerstwo przedsiębiorstw** (z organizacjami komercyjnymi), inaczej **partnerstwo prywatno-publiczne** (czyli z instytucjami publicznymi np. władzami lokalnymi, uczelniami, mediami itp.), a jeszcze inną specyfikę powinno posiadać **partnerstwo prywatno-społeczne** (z organizacjami społecznymi, społecznościami lokalnymi). Obserwacja z kim, na jakim poziomie i w jaki sposób jest w stanie nawiązywać więzi partnerskiej współpracy dana organizacja pozwala w pewnym stopniu wnioskować o jej dojrzałości do długookresowej konkurencyjności. Przedsiębiorstwa o skutecznym, wielopłaszczyznowym partnerstwie z zasady, dzięki wsparciu partnerów, lepiej radzą sobie na rynku, są w stanie generować dynamiczniejszy rozwój[528] oraz szerszy wachlarz płynących ze współpracy korzyści[529,530]. Jednocześnie, ponieważ taki „zrównoważony rozwój" wiąże się kosztami (np. towarzyszących mu

---

[523] V.C. Ionescu, V. Cornescu, The *Sustainable Enterprise AT the Begining of the 21 st Century*, „Manager" 2010, No. 11, s. 211.

[524] W. Astley, C. Fombrum, *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*, „Academy of Management Review" 1983, No. 4. ss. 576-587.

[525] J. Lave, E. Wenger, *Situated Learning. Legitimate Peripoheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991, s. 44.

[526] E. Wenger, *Communities of Practie. Learning. Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998, s. 63.

[527] U. Cantner, K. Joel, *Network Position, Absorbtive Capacity and Firm Success*, „The IUP Journal of Knowlegde Management" 2011, Vol. IX, No. 1, s. 57.

[528] H. Kotzab, Ch. Teller, *Value-adding Partnerships and Coopetition Models in the Grocery Industry*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 2003, No. 3, ss. 268-281.

[529] B. Bigliardi, A.I. Dormio, F. Galati, *Successful Co-opetition Strategy: Evidence from an Italian Consortium*, „International Journal of Business , Management and Social Sciences", 2011, No. 4, s. 2.

[530] Np. 1) efekt synergii wynikający z budowy przez partnerów sieci strategicznych, w których nastepuje wymian doświadczeń, umiejętności przedsiębiorczych i zarządczych, wartości kulturowych, czy ducha innowacyjności; 2) specjalizacja stworzona dzięki współpracy wyspecjalizowanej kadry zarządczej, połączeniu umiejętności marketingowych, dostępowi do technologii czy chęci partnerów do adaptacji realizacji wspólnych celów; 3)korzyści skali osiągane dzięki wzrostowi siły rynkowej i doświadczenia, a także często przywództwu kosztowemu; 4) redukcja kosztów dzięki dywersyfikacji zasobów i rynków, pośrednio rozproszeniu ryzyka działania.

zabezpieczeń socjalnych, inwestycji w ochronę środowiska, czy innych narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu *(Corporate Social Responsibility)* i nadzoru korporacyjnego *(Corporate Governance),* a także różnego typu wysiłkami organizacyjnymi (np. by przekonać partnerów do zaproponowanych rozwiązań) partnerstwo powinno stanowić **przemyślany element strategii** działania nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw[531].

Analiza partnerstwa z perspektywy sytuacyjnej, podobnie jak ze wcześniej opisywanych perspektyw, ma szanse w **wesprzeć strategów w realizacji procesów zarządzania strategicznego**. Dziś **każde źródło przewagi** (a za takie uznaje także partnerstwo) **w długim okresie czasu traci na sile, więc poszukiwanie, identyfikowanie, a często i projektowanie jego zmian i nowych postaci jest jedynym stałym atrybutem konkurencyjności**[532].

Warto w tym miejscu jednocześnie zaznaczyć, iż wielu badaczy zestawienie teorii wspierających partnerstwo przedsiębiorstw ukazuje także w bardziej tradycyjny sposób. Wartościowy ich przegląd przedstawiają m.in. J. Światowiec-Szczepańska[533], A. Noga[534], A. Sulejewicz[535].

2.4. Systematyka partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw

Partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw, podobnie jak współdziałanie i współpraca, nie jest zjawiskiem homogenicznym. W literaturze przedmiotu występują różnego rodzaju ich podziały. Wydaje się, że liczba kryteriów klasyfikacyjnych jest wciąż nie zamknięta. Zestawienie najpowszechniej stosowanych kryteriów przedstawia tabela 2.12.

Tabela 2.12. Wybrane kryteria wyodrębnienia partnerstwa przedsiębiorstw

Kryterium wyodrębnienia		Przykładowe rodzaje partnerstwa
Proste	**Pochodzenie partnerów**	Partnerstwo wewnątrzorganizacyjne Partnerstwo międzyorganizacyjne Partnerstwo wewnątrzsektorowe Partnerstwo międzysektorowe Partnerstwo wewnątrzsieciowe Partnerstwo międzysieciowe
	Liczba partnerów	Partnerstwo bilateralne (dwustronne) Partnerstwo trójstronne Partnerstwo multilateralne (sieciowe, klastrowe)

[531] D. Bagdoniene, A. Simanavicience, G. Aimuntas, *System of Balanced Sustainable Development Indocators: The Case of SC TEO*, „Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development", 2011, No. 1, s. 16.
[532] M. Bratnicki, *Stałość w zmienności, czyli doskonal się albo giń*, „Personel" 9/1997, s. 27.
[533] J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2012, ss. 46-86
[534] A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, ss. 121-208.
[535] Szerzej patrz: A. Sulejewicz, *Partnerstwo*… op. cit.

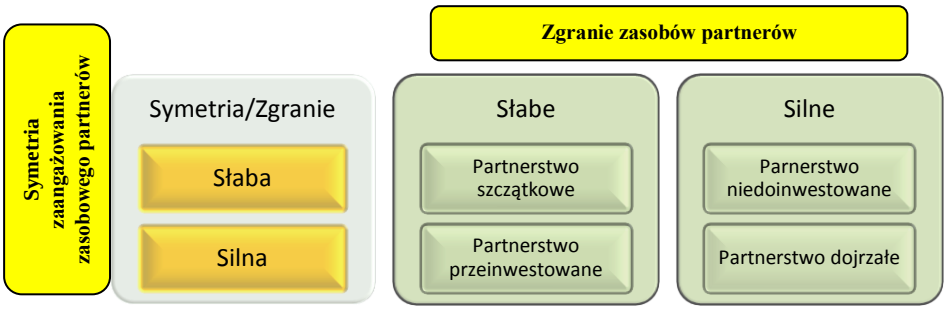
Tabela 2.12(cd.)

Proste	**Charakter partnerów**	Partnerstwo w łańcuchu dostaw (z dostawcami) Partnerstwo z klientami Partnerstwo z konkurentami (kooperencja, koopetycja) Partnerstwo z pracownikami Partnerstwo publiczno-prywatne (z organizacjami publicznymi) Partnerstwo społeczno-prywatne (z organizacjami społecznymi)
	Obszar partnerstwa (w jakim następuje pomiędzy partnerami symetryczne zaangażowanie i wymiana kompatybilnych i/lub komplementarnych zasobów i umiejętności)	Partnerstwo: • technologiczne • organizacyjne • operacyjne (produkcja/usługi) • finansowe • informacyjne • badawczo-rozwojowe • marketingowe • recyclingowe • zaopatrzeniowe • kulturowe
	Poziom struktury zarządzania	Partnerstwo na poziomie sieci partnerów (w ramach członków sieci) Partnerstwo przedsiębiorstw Partnerstwo międzywydziałowe Partnerstwo międzyzakładowe Partnerstwo międzyzespołowe Partnerstwo interpersonalne
	Czas/horyzont czasowy	Partnerstwo strategiczne (długookresowe) Partnerstwo taktyczne (średniookresowe) Partnerstwo operacyjne (krótkookresowe) Partnerstwo aktualne/realizowane Partnerstwo potencjalne/możliwe do zrealizowania Partnerstwo planowane
	Potrzeba realizacji	Partnerstwo wymagane/niezbędne Partnerstwo nie zalecane Partnerstwo zalecane
Złożone	**Relacje między zasobami partnerów** (zgranie i symetria zaangażowania)	Partnerstwo dojrzałe Partnerstwo niedoinwestowane Partnerstwo przeinwestowane Partnerstwo szczątkowe
	Istotność i zgranie wykorzystywanych we współpracy zasobów partnerów	Partnerstwo strategiczne Partnerstwo inwestycyjne Partnerstwo peryferyjne Partnerstwo symboliczne
	Stopień zaufania i autonomii partnerów	Partnerstwo realne Partnerstwo obszarowe Partnerstwo kontrolowane Partnerstwo teoretyczne
	Formalizacja partnerstwa i charakter udostępnianych zasobów	Partnerstwo strukturalizowane Partnerstwo wynegocjowane Partnerstwo dżentelmeńskie Partnerstwo w działaniu
	Liczba rynków i partnerów objętych partnerstwem	Partnerstwo rozproszone (realizowane z partnerami z wielu rynków) Partnerstwo skoncentrowane (partnerzy pochodzą jedynie z kilku rynków)
	Liczba ogniw łańcucha wartości i partnerów objętych partnerstwem	• Partnerstwo jednopłaszczyznowe (z partnerami z jednej tylko płaszczyzny łańcucha wartości: bilateralne lub multilateralne) • Partnerstwo wielopłaszczyznowe (z partnerami pochodzącymi z wielu różnych płaszczyzn łańcucha wartości: bilateralne lub multilateralne)

Złożone	**Zaangażowanie ekonomiczne i społeczne**	Partnerstwo ugruntowane Partnerstwo kapitałów Partnerstwo społeczne Partnerstwo testowe
	Możliwość wystąpienia konfliktów i stopień interakcji partnerów	Partnerstwo pro konkurencyjne Partnerstwo niekonkurencyjne Partnerstwo prekonkurencyjne Partnerstwo konkurencyjne
	Branża partnerów i ogniwa łańcucha wartości objęte współpracą	• Ta sama branża: partnerstwo pionowe: w ramach łańcucha wartości, czyli: 1) z dostawcami, „w tył" łańcucha wartości lub „na wejściach" do organizacji, oraz 2) z klientami, „w przód" łańcucha wartości, lub „na wyjściach" z organizacji; (koncentryczne lub konglomeratowe); • Ta sama branża: partnerstwo poziome: z konkurentami („rywali" lub sojuszników) • Branża pokrewna: partnerstwo skośne: 1) z tamtejszymi dostawcami, „w tył" łańcucha wartości lub „na wejściach" do organizacji oraz 2) z tamtejszymi klientami, „w przód" łańcucha wartości, lub „na wyjściach" z organizacji (koncentryczne lub konglomeratowe) • Branża obca: partnerstwo skośne: 1) z tamtejszymi dostawcami, „w tył" łańcucha wartości lub „na wejściach" do organizacji, oraz 2) z tamtejszymi klientami, „w przód" łańcucha wartości, lub „na wyjściach" z organizacji (koncentryczne lub konglomeratowe) oraz partnerstwo poziome (z potencjalnymi konkurentami)

Źródło: opracowanie własne.

Wspomniane powyżej kryteria charakteryzują się zróżnicowanym stopniem ogólności i złożoności. Na ich bazie identyfikować można różne typy partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw i rekomendacje dla różnego typu organizacji.



Rysunek 2.1. Typy partnerstwa ze względu na zgranie oraz symetrię zaangażowania zasobowego partnerów
Źródło: opracowanie własne.

Nawet dla MSP. Ze względu na cele i specyfikę niniejszego opracowania szczególnie istotne wydają się parametry konkretyzujące relacje łączące partnerów, a zwłaszcza ich zasoby. Jak wykazano w poprzednim podrozdziale charakterystyczne, a często wręcz **strategiczne dla sukcesu partnerstwa są zgranie** (kompatybilność i/lub komplementarność) zasobów i umiejętności sojuszników, a także **siła i symetryczność ich zaangażowania zasobowego**

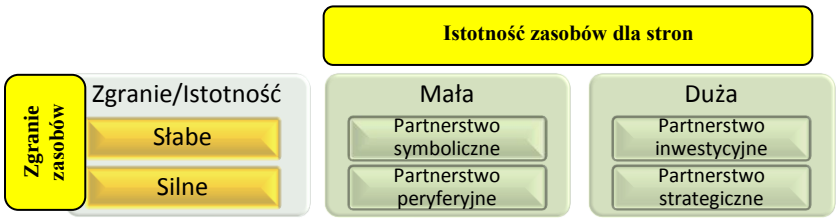
w podejmowane wspólnie cele i zadania. Obserwując powyższe aspekty, można wyodrębnić partnerstwo zrównoważone, niedoinwestowane lub przeinwestowane, a także szczątkowe (patrz rysunek 2.1).

Partnerstwo zrównoważone/dojrzałe to sytuacja, w której partnerzy zdołali na tyle dobrze się dobrać i poznać, że widać w łączących ich więziach współpracy nie tylko wysoką komplementarność udostępnionych dla realizacji wspólnych celów zasobów i umiejętności, ale także kompatybilność kulturowo-organizacyjną. Dobrze się w związku z powyższym rozumieją, sprawnie realizują wspólne projekty, a dla podwyższania jakości swych działań gotowi są na obustronne, systematyczne, koospecjalizowane inwestycje. Zadowolenie z takiego układu jest na tyle wysokie, a przy tym tak silnie rosnące, że nie są oni zainteresowani rezygnacją z realizowanej współpracy. Można więc uznać je za partnerstwo stabilne, o długookresowej perspektywie działania. *To forma partnerstwa najbardziej pożądana przez MSP.*

Partnerstwa niedoinwestowane i przeinwestowane to formy o niezrównoważonym jak dotąd charakterze, *jednocześnie najczęściej praktykowane przez MSP*. Pierwsze z nich, choć dość dobrze teoretycznie zaplanowane, biorące pod uwagę odpowiednich zasobowo i kompetencyjnie partnerów (silna komplementarność i/lub kompatybilność) niestety nie wypracowało jeszcze symetrycznego zaangażowania inwestycyjnego partnerów. Na powiązaniu tym zwykle bardziej zależy jednej ze stron, na skutek czego aktywnie angażuje się ona w nawiązane więzi, druga zaś podchodzi z rezerwą, ogranicza swe zaangażowanie zasobowe w podejmowane wspólnie działania. Być może nie widzi lub nie rozumie jeszcze satysfakcjonujących ją form korzyści z partnerstwa.

Niezrównoważone, choć w nieco inny sposób, jest także drugie z wymienionych partnerstw – **partnerstwo przeinwestowane**. W jego przypadku udało się partnerom wykształcić między sobą tak silne, pozytywne więzi partnerskie, że nie ma problemu z obopólnym, a przy tym symetrycznym inwestowaniem w podejmowane razem działania. Niestety, choć sojusznicy są zbieżni kulturowo, nie są dla siebie najbardziej odpowiednimi zasobowo. Choć bardzo chcą razem pracować, ze względu na słabe zgranie zasobowo-kompetencyjne nie mogą wypracować razem optymalnego efektu synergicznego (słaba komplementarność/kompatybilność). Każda z powyższych dwóch form partnerstwa ma więc duże szanse być jedynie formą krótkookresową, o ile nie nastąpią istotne zmiany zachowań i stanu zasobów u partnerów.

Czwarta z form partnerstwa ukazanych na rysunku 2.1 to sytuacja ekstremalna – brak już pomiędzy partnerami „więzi partnerskich" lub stanowią one dopiero zupełnie początkowy ich stan (**brak partnerstwa/partnerstwo szczątkowe**). Żadna ze stron nie chce się silnie angażować zarówno zasobowo, jak i emocjonalnie. Strony wyczekują bądź nowych informacji o możliwościach tkwiących w tym związku, bądź innych okazji rynkowych, w które mogłyby w miarę sprawnie „przeskoczyć", by lepiej wykorzystać swój dotychczasowy potencjał. Taki stan to również sytuacja przejściowa. By się rozwijać, w pewnym momencie trzeba przecież w coś się zaangażować, inaczej pojawia się widmo stagnacji lub ugrzęźnięcia.

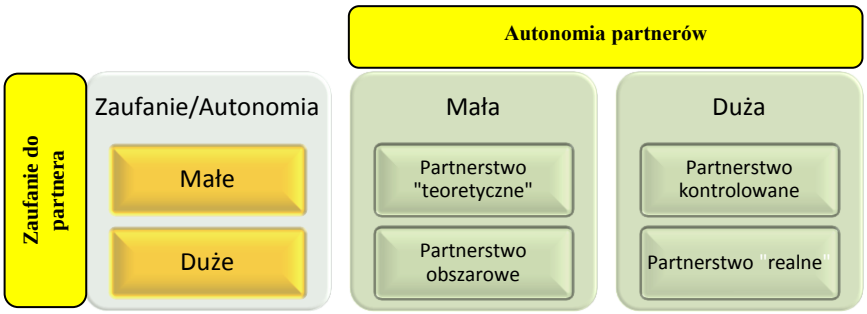


Rysunek 2.2. Typy partnerstwa ze względu na istotność udostępnionych zasobów dla poszczególnych stron i ich zgranie z zasobami członków sojuszu
Źródło: opracowanie własne.

Obserwując bardziej szczegółowo zasoby współpracujących partnerów, dostrzec można kilka kolejnych form partnerstwa. Zestawiając ze sobą informacje o znaczeniu dla partnerów udostępnionych w relacjach współpracy zasobów (istotności zasobów) z danymi o ich dopasowaniu (komplementarności i/lub kompatybilności) uwidaczniają się partnerstwo strategiczne, inwestycyjne, peryferyjne i symboliczne (patrz rysunek 2.2). Oczywiście najbardziej wartościowe, gdyż przy silnym zgraniu zasobów partnerów (ich kompatybilności i/lub komplementarności), co ważne, zwłaszcza tych najbardziej istotnych ze względów strategicznych, wydaje się **partnerstwo strategiczne**. W jego ramach partnerzy mają największą motywację do zaangażowania, ale i największe wsparcie w realizacji wspólnych celów. Funkcjonują tak zwykle optymalnie dopasowani, bardzo aktywni i efektywni, a przy tym żądni sukcesów, długookresowo, wielopłaszczyznowo i świadomie planujący swój rozwój sojusznicy. *To forma szczególnie rekomendowana dla MSP.*

Nieco inne podejście dostrzega się w **partnerstwie inwestycyjnym,** *również rekomendowanym MSP*. Tu w bliższe więzi wchodzą partnerzy, jeśli chodzi o realizację wspólnych celów, nie do końca zgrani zasobowo, ale upatrujący w nawiązywanych więziach swoistego rodzaju „inwestycji" na przyszłość. „Uwspólniają" część swych zasobów dziś, by w przyszłości mieć szanse uczestniczyć w spodziewanych korzyściach z rodzącego się partnerstwa. Jeszcze inne motywy współpracy charakterystyczne są dla **partnerstwa peryferyjnego**. W jego przypadku dochodzi do współpracy partnerów ogólnie zgranych zasobowo, ale gotowych do bliskiego partnerstwa (związanego np. z wymianą zasobów i umiejętności) jedynie w obszarach mało istotnych strategicznie. Poprzez to, iż preferują takie asekuracyjne, często oparte na ograniczonym zaufaniu do otoczenia podejście do współpracy, może i zyskują większą autonomię, ale również słabsze wsparcie swych działań. *Niestety to forma wciąż zbyt często praktykowana przez MSP.* Najmniej atrakcyjna okazuje się natomiast współpraca w sytuacji niewielkiej kompatybilności lub/i komplementarności zasobów partnerskich połączona z udostępnianiem sobie przez sojuszników jedynie strategicznie mało istotnego wsparcia (zasobów o niewielkiej istotności). Tak naprawdę to jedynie działania symulujące partnerstwo, a nie aktywna kooperacja, a więc to **partnerstwo symboliczne.**

Kontynuując wątek zaufania pomiędzy partnerami oraz autonomii ich działania, wyodrębnić można partnerstwo „realne", kontrolowane, obszarowe oraz teoretyczne (patrz rysunek 2.3). Najbardziej komfortowo mają szanse działać uczestnicy **partnerstwa „realnego"**. Ze względu na panujące pomiędzy stronami duże zaufanie, zachowują oni także dużą autonomię decyzyjną. Ufający sobie, często sprawdzeni w toku wieloletnich wspólnych doświadczeń, partnerzy nie obawiają się zostawić drugiej ze stron decyzyjności nawet w strategicznych dla sojuszu kwestiach. *To forma bardzo pożądana przez MSP*. Znacznie bardziej ograniczone pole do działania mają uczestnicy **partnerstwa obszarowego**. Tu niezależność partnerów w podejmowaniu istotnych dla wspólnego sukcesu decyzji zawężono do ustalonych wspólnie jedynie wybranych, często będących ich specjalizacją, zakresów *(zachowanie typowe dla MSP).*

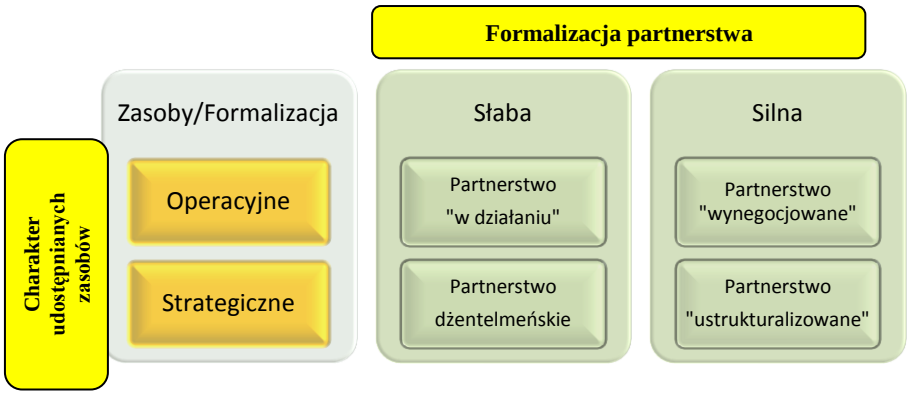


Rysunek 2.3. Typy partnerstwa ze względu na zakres autonomii stron i stopień zaufania do siebie partnerów
Źródło: opracowanie własne.

Ciekawą formą partnerstwa jest **partnerstwo kontrolowane** lub pod tzw. nadzorem. Choć z jednej strony formalnie, często ze względu na powszechnie panującą o nich pozytywną opinię, partnerzy posiadają w nim dużą autonomię decyzyjną, z drugiej, ze względu na jeszcze ograniczone między partnerami zaufanie, m.in. z powodu niewielkich dotąd doświadczeń we wspólnej pracy, strony dość systematycznie monitorują swe działania. Wraz z potwierdzaniem się we wspólnej praktyce reputacji partnerów, zachowania te mają szanse być ograniczane *(forma rekomendowana dla MSP)*. Najmniej optymistycznie przedstawia się sytuacja w **partnerstwie „teoretycznym"**. Tu o partnerstwie praktycznie jedynie się mówi, praktyka go nie potwierdza. Słabemu zaufaniu podczas realizacji wspólnych celów towarzyszy niewielki zakres autonomii decyzyjnej partnerów. Większość zagadnień musi być wspólnie uzgadniana, a nawet negocjowana. Powodem takiego stanu jest albo fakt, iż partnerstwo nie przetrwało próby czasu, partnerzy na skutek popełnionych błędów stracili do siebie zaufanie, albo też zupełnie przeciwnie, są to dopiero pierwsze wspólne kroki nie do końca do siebie przekonanych jeszcze koalicjantów.

Zwracając uwagę na stopień formalizacji partnerstwa oraz charakter udostępnianych przez sojuszników zasobów, dostrzec można analizując

biegunowo: silnie sformalizowane, dotyczące wymiany i wsparcia między partnerami w zakresie długookresowo istotnych zasobów strategicznych – **partnerstwo „ustrukturalizowane”** oraz słabo sformalizowane, raczej „dogadane” niż formalnie spisane, **partnerstwo dżentelmeńskie**. Podobne zróżnicowanie dostrzec można w operacyjnych obszarach współpracy. Przy silnym sformalizowaniu codziennych działań operacyjnych mówi się o **partnerstwie „wynegocjowanym”**, gdyż w jego ramach każdy element współpracy jest przez sojuszników wspólnie dokładnie przemyślany, zatwierdzony i spisany. W ten sposób współpracują najczęściej partnerzy o krótkookresowej jeszcze historii wspólnych prac *(powszechnie praktykowane przez MSP).*

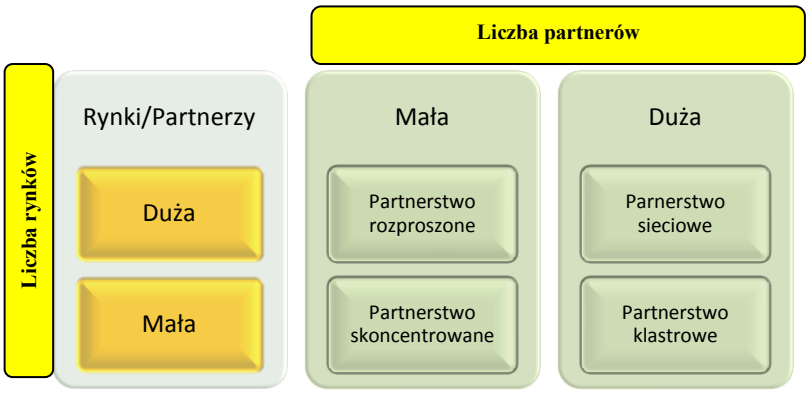


Rysunek 2.4. Typy partnerstwa ze względu na zakres formalizacji i charakter udostępnianych przez partnerów zasobów
Źródło: opracowanie własne.

Poza tym widoczne jest także praktyczne **partnerstwo „w działaniu”.** Mało się w nim mówi, czy pisze, o zasadach współpracy, lecz po prostu się działa, a konkretne rozwiązania i zachowania mówią za siebie. Tyczy ono zwykle partnerów sprawdzonych, zaufanych, od lat ze sobą współpracujących na rutynowo już odnawianych zasadach – *to forma bardzo pożądana i rekomendowana dla MSP* (patrz rysunek 2.4).

Wiele ciekawych informacji o partnerstwie dostarcza spojrzenie na więzi współpracy z perspektywy liczby uczestniczących w sojuszu partnerów, a także liczby rynków z jakich oni pochodzą. Pracując z małą liczbą partnerów pochodzących z wielu zróżnicowanych rynków, przedsiębiorstwa praktykują **partnerstwo rozproszone**. Nie widać większego wyspecjalizowania w realizowanych przez nie więziach. W ten sposób zwykle współpracują partnerzy starający się dynamicznie, często w zdywersyfikowany sposób rozwijać i sukcesywnie, choć powoli, wchodzić na kolejne rynki geograficzne lub produktowe. Zachowanie takie jest raczej charakterystyczne dla firm dużych, z silnymi potencjałami przetargowymi, o globalnym łańcuchu wartości. Zdobywają one w ten sposób kolejne „przyczółki” w walce rynkowej. Jeśli przy małej liczbie partnerów sojusznicy pochodzą z ograniczonej, niewielkiej liczby

rynków geograficznych (1 lub jedynie kilku), można mówić o **partnerstwie skoncentrowanym**. *Najczęściej taką formę partnerstwa stosują firmy MSP*, o niewielkim jeszcze zasięgu swego działania i ograniczonym potencjale zasobowym. Działając w ten sposób, budują swoją siłę przetargową wobec silniejszych rywali, wzmacniają luki zasobowe i kompetencyjne zwłaszcza na obszarach stanowiących ich rynek docelowy na najbliższe lata.

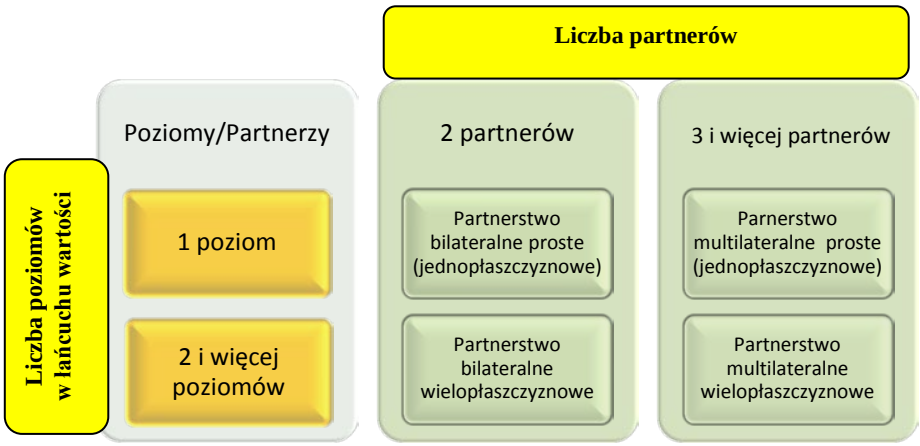


Rysunek 2.5. Typy partnerstwa ze względu na liczbę zaangażowanych w partnerstwo członków oraz ich zakres geograficzny
Źródło: opracowanie własne.

Gdy przedsiębiorstwo blisko współpracuje z dużą liczbą partnerów, a pochodzą oni z wielu rynków geograficznych, to automatycznie wchodzi ono w szereg powiązań sieciowych. Tworzy w ten sposób wraz z sojusznikami tzw. **partnerstwo sieciowe**. Partnerzy takich sieci ze sobą współpracują, natomiast jednocześnie budują wysokie bariery rynkowe dla organizacji spoza układu partnerskiego. *To przykład partnerstwa pożądanego przez MSP*, jednocześnie, wielopłaszczyznowego dla dość silnych zasobowo i organizacyjnie partnerów, często funkcjonujących na rynkach globalnych. Szczególną formą partnerstwa jest **partnerstwo typu klastrowego,** w którym to współpracuje skupiona na jedynie kilku geograficznych rynkach stosunkowo duża liczba partnerów. *Na takim układzie stosunkowo często bazują małe i średnie firmy,* a także te z większych, które stawiają na specjalizację i silną pozycję w danym regionie (patrz rysunek 2.5).

Uszczegółowiając kwestie liczby partnerów (dwu lub więcej) oraz płaszczyzn, z których pochodzą (jedna lub więcej), rodzi się kolejny podział partnerstwa przedsiębiorstw. Jeśli w bliskie powiązania partnerskie wchodzi jedynie dwóch partnerów, to mówimy o **partnerstwie bilateralnym (dwustronnym**). Jeśli partnerzy pochodzą z tego samego poziomu łańcucha wartości (np. obydwoje są producentami czy też obydwoje są dostawcami w danej branży, a więc w pewnym stopniu i konkurentami), to realizują **partnerstwo bilateralne proste (jednopłaszczyznowe).** To proste układy koopetycyjne, *coraz częściej stosowane przez MSP*. Kiedy każdy z partnerów

pochodzi z innego poziomu łańcucha wartości (np. współpraca między dostawcą a producentem, producentem a klientem), to jest to już **partnerstwo bilateralne wielopłaszczyznowe (złożone)** – *stosowane przez MSP najpowszechniej*. W sytuacji, gdy w sojuszu partnerskim uczestniczy więcej niż dwóch partnerów i pochodzą oni z tego samego poziomu łańcucha wartości, to praktykują **partnerstwo multilateralne (wielostronne) proste (jednopłaszczyznowe),** np. współpraca wielu dostawców danej branży w formie tzw. grupy zakupowej, współpraca nad projektem B+R kilku konkurentów w formie umów kooperencyjnych *(forma rekomendowana dla MSP).*

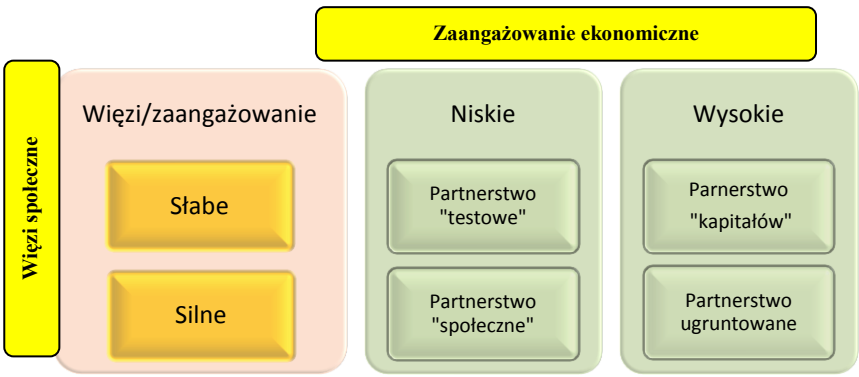


Rysunek 2.6. Typy partnerstwa ze względu na liczbę zaangażowanych w partnerstwo członków i zakres relacji w łańcuchu wartości
Źródło: opracowanie własne.

Gdy we współpracy uczestniczą partnerzy z różnych poziomów łańcucha, to już **partnerstwo multilateralne (wielostronne) wielopłaszczyznowe (złożone)** – a więc sieć partnerska (patrz rysunek. 2.6). Świadczy ono o wysokim kapitale relacyjnym firmy. Jedynie organizacje dobrze wyposażone w tego typu zasoby są w stanie rozwijać swą aktywność partnerską tak wszechstronnie, stąd *dla wielu MSP to forma pożądana, choć mało realna do osiągnięcia praktyce.*

Wielu istotnych informacji o partnerstwie dostarcza także spojrzenie na nie z perspektywy zaangażowania ekonomicznego partnerów oraz poprzez bliższą analizę siły łączących ich więzi społecznych (patrz rys. 2.7). Jeśli pomiędzy partnerami w realizowanych więziach współpracy daje się dostrzec jedynie niskie zaangażowanie ekonomiczne (niewiele angażują swych sił i środków w podtrzymywanie i rozwijanie kontaktów międzyorganizacyjnych, w niewielkim stopniu dzielą się zasobami, a zwłaszcza wiedzą), a przy tym więzi społeczne, czyli kontakty między pracownikami i kierownictwem firm nie są zbyt bliskie (brak w nich jeszcze większej elastyczności, otwartości, zaangażowania np. w relacje nieformalne, słaba komunikacja i niskie zaufanie), to można mówić o występowaniu między nimi tzw. **partnerstwa „testowego”**, czyli krótkookresowego. Strony prawdopodobnie jeszcze nie wiedzą co z nawiązanym kontaktem zrobić, monitorują i analizują, w którym kierunku

posunąć się w dalszych etapach współpracy *(sytuacja często spotykana w MSP)*. Sprawdzają, czy warto pogłębiać swe zaangażowanie np. kapitałowe, zasobowe, kadrowe i w ten sposób inwestować i rozwijać, czyli budować partnerstwo w tym układzie (realizować tzw. **partnerstwo „zaangażowane**", czyli „**partnerstwo kapitałów"** – stawiać na pogłębianie więzi poprzez wzrost zaangażowanych kapitałów, bez większego zwracania uwagi na zaangażowanie społeczne). Testują także, czy są na tyle kompatybilnymi społecznie partnerami, by możliwa i opłacalna była ich długookresowa, pogłębiona, oparta na zaufaniu, a z czasem i na rutynowych działaniach operacyjnych, partnerska współpraca, tzw. **partnerstwo społeczne** (bliskie, nieformalne więzi społeczne wsparte pewnym ograniczonym zaangażowaniem ekonomicznym partnerów, partnerstwo takie to bardziej przyjacielskie, wynikające z bliskich relacji, dobrego zrozumienia, klimatu twórczego wsparcia czy przedsiębiorczej inspiracji kontakty, **„partnerstwo duchowe"**, niż super opłacalna, sformalizowana, wynegocjowana przez strony inwestycja). Na którąś z powyższych form zwykle się po okresach testów decydują. Są więc one pewnymi formami ukierunkowanego zaawansowania partnerstwa, bądź idącego w kierunku zbieżności ekonomicznej, bądź społecznej partnerów *(każda z nich rekomendowana do pewnego momentu dla MSP)*.



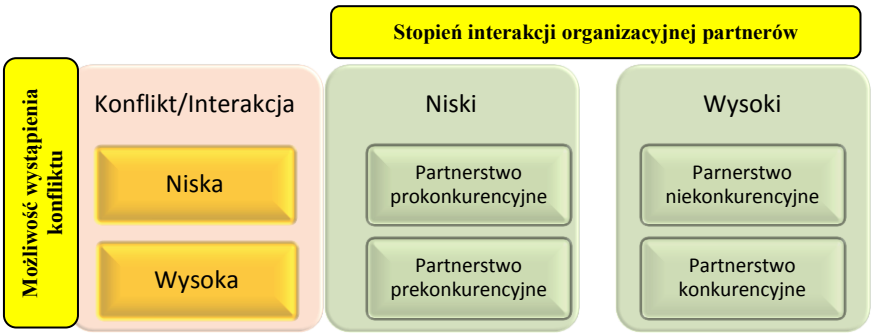
Rysunek 2.7. Typy partnerstwa ze względu na zakres zaangażowania ekonomicznego i siłę nawiązanych między partnerami więzi
Źródło: opracowanie własne.

Najlepiej dopasowani „duchowo", a przy tym najbardziej aktywni inwestycyjnie osiągają najtrwalszą, a jednocześnie najbardziej pożądaną formę partnerstwa, tzw. **partnerstwo ugruntowane**. Partnerstwo takie, oparte na relacjach zażyłości[536], choć najsilniej angażuje wszelkie potencjały partnerów, to jednak ze względu na odpowiednio wykorzystaną jego podbudowę czyli kompatybilność społeczno-kapitałową partnerów, najaktywniej wspiera ich wspólne działania oraz przynosi im największe efekty synergiczne (rysunek 2.7),

[536] B. Donaldson, T. O'Toole, *Strategic Market Relationships. From Strategy to Implemantation*, John Wiley&Sons Ltd., West Sussex, 2007, s. 59.

stąd bardzo rekomendowane MSO Najlepiej dopasowani „duchowo”, a przy tym najbardziej aktywni inwestycyjnie osiągają najtrwalszą, a jednocześnie najbardziej pożądaną formę partnerstwa, tzw. **partnerstwo ugruntowane**. Partnerstwo takie, oparte na relacjach zażyłości[537], choć najsilniej angażuje wszelkie potencjały partnerów, to jednak ze względu na odpowiednio wykorzystaną jego podbudowę, czyli kompatybilność społeczno-kapitałową partnerów, najaktywniej wspiera ich wspólne działania oraz przynosi im największe efekty synergiczne (rysunek 2.8), *stąd bardzo rekomendowane MSP*.

Intrygujące wydaje się także spojrzenie na partnerstwo z uwzględnieniem stopnia interakcji organizacyjnej partnerów oraz możliwości wystąpienia między nimi konfliktu, jak zaproponowali badacze aliansów strategicznych M. Yoshino i U.S. Rangan (patrz rysunek 2.8) Przy takim podejściu okazuje się, iż partnerstwo może być prokonkurencyjne, prekonkurencyjne, niekonkurencyjne i konkurencyjne. **Partnerstwo prokonkurencyjne**, ze względu na niski stopień interakcji i niską możliwość wystąpienia konfliktu między partnerami dotyczy zwykle współpracy firm, choć pochodzących z tego samego sektora, ale niebędących konkurentami, a więc realizowane może być np. między dostawcami a producentami, czy producentami a klientami. Dzięki swej elastyczności i otwartości na potrzeby partnera strony takich więzi poprawiają swe pozycje konkurencyjne, jednocześnie zwiększając wartość pracy całego sojuszu. *Jest więc formą rekomendowaną dla MSP.*



Rysunek 2.8. Typy partnerstwa ze względu na stopień interakcji organizacyjnej partnerów i możliwość wystąpienia konfliktu
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Yoshino, U.S. Rangan. Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, Boston, 1995, s. 19.

Partnerstwo prekonkurencyjne dotyczy współpracy nad wspólnym projektem przedsiębiorstw z różnych, często niepowiązanych ze sobą sektorów. Tworzone jest najczęściej w celu zabezpieczenia partnerom dostępu do nowych rynków. Na moment nawiązania więzi firmy te nie są konkurentami, ale

[537] B. Donaldson, T. O'Toole, *Strategic Market Relationships. From Strategy to Implemantation*, John Wiley&Sons Ltd., West Sussex, 2007, s. 59.

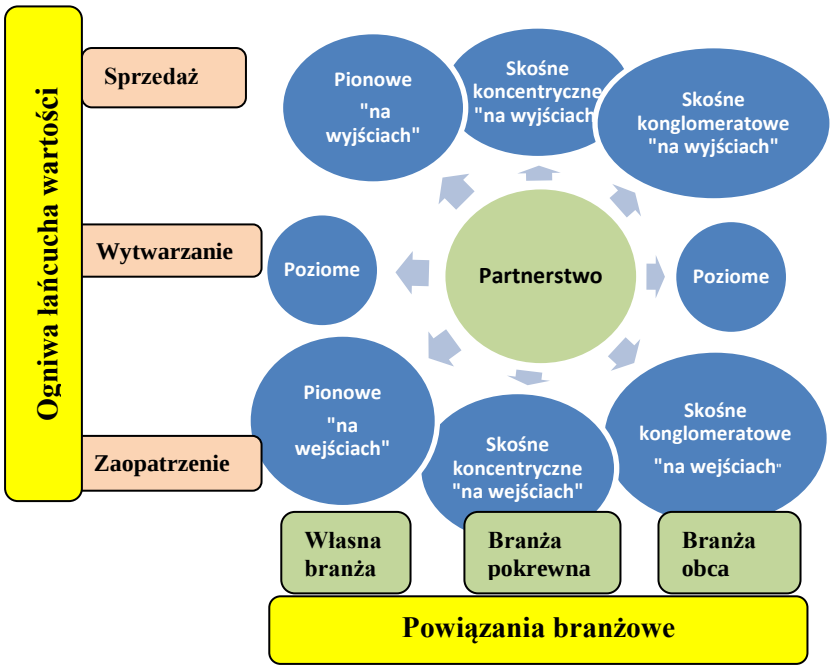
w wyniku wspólnych prac może powstać projekt, produkt, rozwiązanie, które każda z nich będzie chciała skomercjalizować dla swych celów w inny sposób. W końcowym etapie wspólnych prac będą więc w pewnym stopniu rywalizować między sobą o dostęp do jak największej ilości informacji, danych i praw dotyczących powstałego rozwiązania. Najczęściej spotykane jest ono w sektorze przedsiębiorstw wysokich technologii, np. przy wspólnych pracach w obszarze B+R. *Dość licznie i prężnie funkcjonują tam MSP, stąd jest to dla nich forma rekomendowana.*

Partnerstwo niekonkurencyjne dotyczy firm, które nie są swymi bezpośrednimi konkurentami (należą do różnych grup strategicznych danego rynku), a jednocześnie są silnie zaangażowane we wspólne działania. Powstały w wyniku tej współpracy produkt/projekt/rozwiązanie nie stanowi źródeł konfliktów, gdyż każda ze stron korzysta z niego w inny sposób. Strony nie muszą się obawiać, że partner bardziej skorzysta z efektów wspólnych działań, a każda ze stron w trakcie realizacji wspólnych celów wiele uczy się od partnera, bez ponoszenia zbytecznych kosztów na silną ochronę swych kluczowych kompetencji. Partnerom ze względu na odmienne indywidualne zainteresowania i cele rynkowe po prostu nie zależy na ich przejmowaniu. *Można wiec formę tą rekomendować MSP*. Nieco inaczej wygląda **partnerstwo konkurencyjne –** tu ze względu na fakt, iż uczestniczą w nim realni konkurenci, silne interakcje mogą generować między nimi duże szanse na konflikty. By strony mogły wynosić z takiego partnerstwa spodziewane korzyści, muszą umiejętnie koordynować i monitorować obszary i zasoby wyznaczone do uwspólniania oraz chronić te, które wciąż będą stanowić ich kluczowe kompetencje. Takie partnerstwo ze względu na wysoki stopień ryzyka powinno być dobrze określone oraz przemyślane na szczeblu strategicznym *(rzadko spotykane w MSP).* Dbać należy by zyskało wysoką stabilność. Najczęściej w praktyce ma ono jednak stosunkowo krótki horyzont czasowy (okresowy, na czas realizacji planowanych przez strony projektów, celów). Ze względu na jasno wyznaczone obszary i granice partnerstwa strony mogą uzyskać bardzo konkretną pomoc dla wsparcia lub zróżnicowania swych działań na obsługiwanych dotąd lub nowych rynkach.

W pewien sposób „spina" klasyfikację form partnerstwa jego obserwacja z perspektywy charakteru realizowanych powiązań branżowych oraz ogniw łańcucha wartości z jakich pochodzą partnerzy (patrz rysunek 2.9). Pierwsze kryterium uwzględnia, iż partnerzy mogą pochodzić z tej samej branży, branży pokrewnej lub obcej. Drugie sugeruje, iż relacje partnerskie mogą dotyczyć różnych sfer, zarówno zaopatrzenia, wytwarzania, jak i sprzedaży. Z nałożenia ich na siebie powstają różne formy partnerstwa pionowego, poziomego i skośnego.

Partnerstwo pionowe dotyczy bliskiej współpracy z partnerami z tej samej branży, ale niebędących konkurentami, czyli będących uczestnikami różnych ogniw łańcucha wartości. Gdy dotyczy ono współpracy w zakresie szeroko pojętego zaopatrzenia (czyli z dostawcami), mówi się o **partnerstwie pionowym „na wejściach"** do systemu organizacyjnego, kiedy zaś tyczy powiązań w obszarze sprzedaży (z klientami), to mowa o **partnerstwie**

pionowym „na wyjściach” z systemu organizacyjnego. *Formy te są często stosowane przez MSP*. W sytuacji, gdy bliskie więzi nawiązują między sobą konkurenci (zarówno z tej samej, jak i innych branż), powstaje **partnerstwo poziome**. Szczególnie często występuje ono w sferze wytwarzania. *MSP coraz powszechniej odkrywają ich dużą przydatność.*



Rysunek 2.9. Typy partnerstwa ze względu na charakter powiązań branżowych oraz poziom łańcucha wartości partnerów
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Friedrich, Z. Dworzecki, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, TNOiK, Warszawa, 1995, s. 11.

Kiedy niekonkurujący partnerzy pochodzą z różnych branż, zarówno pokrewnych, jak i obcych dostrzec można przejawy **partnerstwa skośnego, czyli międzybranżowego**. Jeśli partnerów łączy pokrewieństwo branżowe, mówimy o partnerstwie **skośnym koncentrycznym**, gdy natomiast pochodzą z zupełnie niepowiązanych branż, to typowy przykład partnerstwa **skośnego konglomneratowego**. Każde z nich można jeszcze rozpatrywać, czy tyczy ono współpracy z partnerem (partnerami) z przodu łańcucha wartości (**partnerstwo skośne koncentryczne „na wejściach” oraz partnerstwo skośne konglomeratowe „na wejściach**), czy też z tyłu tegoż łańcucha (**partnerstwo skośne koncentryczne „na wyjściach” oraz partnerstwo skośne konglomeratowe „na wyjściach**). Ze względu na bardziej zróżnicowane zasoby i umiejętności partnerów z różnych obszarów „łańcucha wartości”, przy tym działających w branżach pokrewnych lub obcych, przyjęło się, iż partnerstwa skośne

to „lepsza obsługa i większy zysk”[538] niż prostsze i mniej wymagające partnerstwa pionowe i poziome. *Niestety MSP wciąż częściej praktykują te drugie.*

Podobnych klasyfikacji można by jeszcze przytaczać wiele. Jak bowiem wykazano na wstępie tego podrozdziału, wciąż jeszcze **nieukończona jest lista kryteriów klasyfikacji partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw**. Każde z nich to odkrycie kolejnej, nowej jakości partnerstwa, to szansa, z jednej strony, na lepsze zrozumienie, z drugiej zaś na pełniejsze wykorzystanie tkwiących w organizacjach i relacjach międzyorganizacyjnych szans i możliwości. Niestety wciąż **wyzwaniem badawczym jest jasne wyznaczenie granic poszczególnych typów partnerstwa strategicznego oraz powszechnie akceptowanych sposobów ich pomiaru.** Ze względu na jakościowy charakter badanych zjawisk są one szeroko dyskutowane i wciąż zależą od subiektywnych podejść poszczególnych badaczy. Dalsze, tak szerokie, zagłębianie się w kwestie klasyfikacyjno-pomiarowe, pomimo iż szalenie istotne, wychodzi poza obszar zainteresowania niniejszego opracowania i nie jest jego celem.

W projekcie podjętych badań przyjęto, iż dla realizacji poznawczych celów dysertacji niezbędna będzie nie tylko, prowadząca do rozkładu na jak najprostsze składniki/czynniki, czy formy, **analiza partnerstwa strategicznego**, ale również **synteza zebranego materiału badawczego**. W kolejnym kroku prac zdecydowano się w związku z powyższym na stworzenie z pozyskanych elementów wiedzy o partnerstwie, bardziej złożonego konstruktu, narzędzia porządkującego. Zaproponowano tzw. **mapę partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw**. Ma ona na celu poprzez zebranie rodzajów partnerstwa w podgrupy zobrazować jego ogólną strukturę (patrz tabela 2.13).

Wydaje się, iż lektura i szczegółowe badanie takiej mapy pozwala lepiej zrozumieć i umiejscowić obecny i planowany zakres partnerstwa strategicznego dla danej organizacji. Mapowanie to bowiem z racji swej istoty metoda służąca podnoszeniu efektywności prac oraz uczynieniu procesu podejmowania decyzji prostszym, szybszym i przyjemniejszym. Sprzyja ona myśleniu twórczemu, wielokierunkowemu, a nie nudnemu i odtwórczemu[539]. Stanowić więc może pewne **wsparcie narzędziowe dla współczesnych menedżerów.**

Analizę ogólnej mapy partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, bądź przygotowywanie mapy dedykowanej (diagnozującej stan lub zalecającej obszary wskazane do podjęcia partnerstwa) konkretnej firmie, sugeruje się rozpocząć od **ustalenia poziomu wyjściowego partnerstwa strategicznego**, czyli stanu i jakości **partnerstwa na poziomie wewnątrzorganizacyjnym** (pierwszy górny wiersz mapy). Im bardziej widoczne i wyżej oceniane partnerstwo interpersonalne (właścicielskie, pracownicze), międzyzespołowe, czy międzywydziałowe, tym większe szanse na skuteczniejsze **partnerstwo międzyorganizacyjne**. Bez tego zaplecza trudne, lub wręcz niemożliwe, wydaje się wchodzenie przedsiębiorstwa w bliższe relacje z partnerami zewnętrznymi. Tworzą one bowiem specyficzny kapitał społeczny stanowiący dla potencjalnych

---

[538] H. Chwistecka-Dudek, W. *Sroka, Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 79.
[539] Więcej patrz: T. Buzan, *Mapy Twoich myśli*. Feeria, 2007.

sojuszników swoistą „gwarancję”, że również wobec nich w podobny, oparty na zaufaniu, etyce, elastyczności i partnerskiej współpracy sposób będzie odnosić się w przyszłości dana organizacja.

Tabela 2.13. Mapa partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw

<table>
<tr><td colspan="4">Partnerstwo wewnątrzorganizacyjne</td><td><u>Partnerstwo:</u>
• interpersonalne (właścicielskie, pracownicze)
• międzyzespołowe
• międzywydziałowe</td><td rowspan="9"><u>Partnerstwo:</u>
• kadrowe
• technologiczne
• organizacyjne
• finansowe
• informacyjne
• kulturowe
• recyclingowe

• badawczo-rozwojowe
• zaopatrzeniowe
• produkcyjne
• marketingowe

• strategiczne
• taktyczne
• operacyjne</td></tr>
<tr><td rowspan="8">Partnerstwo międzyorganizacyjne</td><td colspan="3">Partnerstwo bilateralne</td><td><u>Partnerstwo:</u>
• pionowe – partnerami z branży
– na wejściach, tzn. z dostawcami
– na wyjściach, tzn. z klientami
• poziome, tzn. z konkurentami
• skośne – z partnerami z innych branż
– na wejściach, tzn. z dostawcami
– na wyjściach, tzn. z klientami</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Partnerstwo multilateralne</td><td rowspan="4">Partnerstwo wewnątrzsektorowe</td><td rowspan="2">Partnerstwo pionowe (z firmami niekonkuren-cyjnymi)</td><td>Partnerstwo wewnątrz-sieciowe</td><td rowspan="2"><u>Partnerstwo:</u>
• dostawców
• producentów
• klientów</td></tr>
<tr><td>Partnerstwo między sieciami</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Partnerstwo poziome (z firmami konkuren-cyjnymi)</td><td>Partnerstwo wewnątrz-sieciowe</td><td rowspan="2"><u>Partnerstwo</u> konkurentów</td></tr>
<tr><td>Partnerstwo między sieciami</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Partnerstwo międzysektorowe</td><td colspan="2">Partnerstwo publiczno – prywatne</td><td><u>Partnerstwo:</u>
• z organizacjami publicznymi
• z uczelniami, jednostki B+R
• władzami lokalnymi</td></tr>
<tr><td colspan="2">Partnerstwo prywatno-społeczne</td><td><u>Partnerstwo:</u>
• ze społecznościami lokalnymi,
• organizacjami społecznymi</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td colspan="2">4</td><td>5</td><td>6</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny krok to już obserwacja i ocena partnerstwa międzyorganizacyjnego. W jego ramach przedsiębiorstwa mają możliwość realizowania bądź **partnerstwa bilateralnego** (czyli dwustronnego), bądź też **multilateralnego** (czyli wielostronnego). W sojuszach dwustronnych można dobierać i monitorować różne formy współpracy np. z dostawcami, klientami

i konkurentami. W zależności, czy będą pochodzili oni z tej samej branży, bądź nie, będzie to **partnerstwo pionowe, skośne lub poziome**. W kolejnych etapach swego rozwoju firmy zwykle partnerstwo dwustronne przekształcają w partnerstwo wielostronne (multilateralne). Może być ono konfigurowane w ramach tego samego sektora (**partnerstwo wewnątrzsektorowe**), jak i z partnerami z różnych sektorów (**partnerstwo międzysektorowe**). Mniej doświadczone we współpracy organizacje zwykle w pierwszej kolejności zastanawiają się nad praktykowaniem pionowego lub poziomego partnerstwa wewnątrzsektorowego. Bardziej doświadczone, z silnym zapleczem i dużą siłą przetargową, angażują się także w partnerstwo międzysektorowe. W ramach partnerstwa wewnątrzsektorowego blisko współpracować można w ramach sieci przedsiębiorstw oraz na płaszczyźnie międzysieciowej. Mając na uwadze sojusze w sieciach, mówić można o praktykowaniu **partnerstwa wewnątrzsieciowego,** czyli poszczególnych firm sieci z ich partnerami sieciowymi, będącymi dostawcami czy klientami (partnerstwo pionowe wewnątrzsieciowe). Partnerstwo mogą realizować względem siebie także poszczególne sieci (**partnerstwo pionowe międzysieciowe**), np. sieć firm skupionych wokół produkcji pewnej grupy produktów z siecią zajmującą się handlem/dystrybucją pewnej grupy asortymentowej, czy produktów danej branży, np. na rynku krajowym lub zagranicznym. Podobne zachowania mogą realizować firmy ogólnie na co dzień ze sobą konkurujące. Dla pewnych, ważnych dla danej grupy konkurentów, powodów przedsiębiorstwa mogą tworzyć sieci koopetycyjne[540]. Mogą to być sieci stworzone z firm z każdego poziomu łańcucha wartości, czyli sieci dostawców, producentów czy klientów.

W każdej z tych form uczestnicy, nawiązując bliskie, oparte na zaufaniu i wymianie zasobów i umiejętności relacje, pomagają sobie w wyznaczonych obszarach wspólnego działania (**partnerstwo wewnątrzsieciowe poziome**). Partnerstwo poziome może dotyczyć także konkurujących ze sobą sieci konkurentów (**partnerstwo międzysieciowe poziome**). Ze względu na wielopodmiotowość oraz zachodzące między uczestnikami takich kombinacji wielopłaszczyznowe rozbieżności interesów, są to przykłady jednych z najbardziej skomplikowanych, według niektórych badaczy nawet „wyrafinowanych" form partnerstwa międzyorganizacyjnego. Ich uczestnikami są zwykle przedsiębiorstwa z dużym doświadczeniem rynkowym, nowocześnie, dynamicznie, a nawet „agresywnie" zarządzane, o dużej sile przetargowej.

Szczególną w swym rodzaju płaszczyzną partnerstwa, wciąż jeszcze przez wiele przedsiębiorstw niedocenianą, jest **partnerstwo międzysektorowe**. Przedsiębiorstwa, czyli uogólniając, sektor prywatny, w celu wzmacniania swej konkurencyjności ma szanse poprzez bliskie relacje wspierać się także potencjałem, czyli zasobami, wiedzą, doświadczeniem, zaufaniem itp. partnerów z sektora publicznego[541] (**partnerstwo publiczno-prywatne**) oraz z płaszczyzny

[540] Firm z zasady konkurujących, ale w pewnych obszarach swego działania gotowych do porozumienia się i uwspólnienia dla realizacji wspólnych z wybranymi konkurentami celów, jasno wyodrębnionych zasobów, czy obszarów działania państwa i obywateli

[541] Sektor publiczny to znacząca część gospodarki narodowej, na którą składają się wszystkie podmioty – osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz fundusze celowe podległe

społecznej[542] (**partnerstwo publiczno-społeczne**). Obopólne zrozumienie, otwartość, dopasowanie, a nawet wyprzedzanie potrzeb, a przy tym etyka i społeczna odpowiedzialność działań w relacjach z przedstawicielami wspomnianych płaszczyzn coraz częściej stanowią dla firm niebagatelny zasób strategiczny.

Mapę partnerstwa w swoisty sposób „spinają" przykłady obszarowych/ szczegółowych form partnerstwa przedsiębiorstw. W każdej z wymienionych wcześniej płaszczyzn partnerstwa można w specyficzny dla danej organizacji sposób konfigurować charakterystyczne dla niej zestawy działań partnerskich. **Partnerstwo** może dotyczyć w różny sposób klasyfikowanych **obszarów funkcjonalnych,** np. partnerstwo kadrowe, technologiczne, organizacyjne, finansowe, informacyjne, kulturowe, recyclingowe, jak również badawczo-rozwojowe, zaopatrzeniowe, produkcyjne czy marketingowe. Może także być ono analizowane z perspektywy wyodrębnionych, specyficznych w swej istocie **płaszczyzn zarządzania,** np. partnerstwo operacyjne (krótkoterminowe), taktyczne (średniookresowe) i strategiczne (długoterminowe)[543].

Im organizacja w większej liczbie obszarów, niezbędnych dla sprawnego realizowania jej celów, i bardziej zaawansowane realizuje rodzaje partnerstwa, tym w większym stopniu zasługuje na miano organizacji partnerskiej. Wyższa też jest dojrzałość jej partnerstwa strategicznego. Dojrzałość bowiem w zakresie danego zjawiska to stopień kompleksowości i jakości przygotowania do pełnienia związanych z nim zadań oraz realizacji wyznaczonych celów[544]. Takie podejście do dojrzałości różnego typu procesów, w tym partnerstwa strategicznego, pomaga w identyfikacji, opisie, analizie i ocenie bieżącego stanu dojrzałości, a zarazem umożliwia określenie pożądanego ich stanu docelowego. Stanowi ono bowiem czytelną formę zestawu podstawowych wymagań bądź ramowych wytycznych danego procesu. Na ich bazie pojawia się jednocześnie możliwość oceny efektywności analizowanych procesów. Jak twierdzi D. Fisher zdiagnozowana wyższa dojrzałość danego procesu świadczy bowiem zwykle o jego wyższej efektywności, niższych kosztach, większym zadowoleniu jego

---

organom władzy publicznej, zarówno państwowym jak i samorządowym. Przede wszystkim to organy władzy publicznej: parlament, administracja rządowa (ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie), oraz samorządowa (sejmiki wojewódzkie, rady powiatów i gmin, urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy miast i gmin).Do sektora publicznego zaliczają się również wszelkie podległe im jednostki: urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, ośrodki wsparcia, państwowe i samorządowe jednostki kultury, publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Istotne znaczenie dla organizacji mają, należące do sektora publicznego, fundusze takie jak: Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Fundusze Ochrony Środowiska, Fundusz Pracy, Narodowy Fundusz Zdrowia. Częścią sektora publicznego jest również sektor ubezpieczeń społecznych - ZUS oraz KRUS. Do sektora publicznego należą również sądy, trybunały, prokuratury i inne organy kontroli państwowej i ochrony prawa.

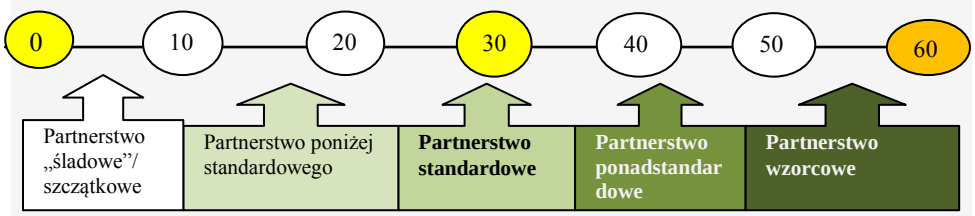
[542] Sektor społeczny: osoby fizyczne, związki zawodowe, stowarzyszenia oraz fundacje działającym na danym obszarze. Dialog społeczny pozwala na poznawanie wzajemnych oczekiwań: pracowników, kadry kierowniczej, konsumentów, dostawców, przedstawicieli społeczności lokalnej, mediów itp., więcej patrz A. Szustek, *Polski sektor społeczny*, Oficyna Wydawnicza ASPRA JR, 2008; A. Adamik, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w praktyce firm regionu łódzkiego,* [w:] L. Lewandowska (red.), *Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego*, PTE, Oddział Łódź, Łódź 2008.

[543] Więcej patrz: M. Droli, *Partnering turistico. L'Impostazione, la Creazione, l'Organizzazione ed il Rinforzo Continuo di una Partnership Strategica di Successo*, Forum, Università degli Studi di Udine, Udine, 2007.

[544] E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, Difin, Warszawa, 2013, ss. 11-26.

klientów, budowaniu w oparciu o niego trwalszej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa[545].

PARTNERSTWO											
Wewnątrz-organizacyjne			Międzyorganizacyjne								
			Bilateralne			Multilateralne					
						Wewnątrzsektorowe				Między-sektorowe	
Interpersonalne	Międzyzespołowe	Międzywydziałowe	Bilateralne pionowe	Bilateralne poziome	Bilateralne skośne	Pionowe wewnątrz sieci	Pionowe między sieciami	Poziome wewnątrz sieci	Poziome pomiędzy sieciami	Publiczno -prywatne	Publiczno-społeczne
Ocena aktywności w zakresie działań partnerskich w skali 1-5, gdzie: 1 – brak oznak lub bardzo słabe oznaki partnerstwa strategicznego, 2 – słabe, 3 – średnie/umiarkowane, 4-silne, 5-bardzo silne znaki realizowania partnerstwa strategicznego											
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
…/max 15			…/max15			…../max20				../max10	



Legenda:
0-9 partnerstwo „śladowe”/szczątkowe- **bardzo niski poziom dojrzałości**
10- 24 partnerstwo poniżej normalnego/standardowego- **niski poziom dojrzałości**
25-34 partnerstwo normalne/standardowe- **umiarkowany/średni poziom dojrzałości**
35 – 44 partnerstwo ponadstandardowe – **wysoki poziom dojrzałości**
45 – 60 partnerstwo wzorcowe – **bardzo wysoki poziom dojrzałości**

Rysunek 2.10. Skala aktywności przedsiębiorstw w zakresie partnerstwa strategicznego a poziom jego dojrzałości
Źródło: opracowanie własne.

By w pewien sposób **ocenić stopień zaangażowania danej firmy w partnerstwo strategiczne (dojrzałość jej działań partnerskich),** można ocenić, czy realizuje ona więzi partnerskie **na poziomie normalnym[546], poniżej lub powyżej normalnego** (mniej niż standardowa lub ponadstandardowa

[545] D. Fisher, *The business process maturity model- a practical approach for identyfying opportunities for optimiza*tion, BPTrends, September 2004, 9 (4) , 40; 2004 (11.04.2012). http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf
[546] Poziom normalny, to poziom najbardziej powszechny, najczęściej realizowany, standardowy w grupie podobnych obiektów/podmiotów, tu: przedsiębiorstw o podobnej wielkości, w danej branży, funkcjonujących na danym obszarze geograficznym; poziom ten ma płynną granicę ustalaną na bieżąco dla różnych grup przedsiębiorstw funkcjonujących w danym miejscu, branży i czasie.

aktywność w tworzeniu międzyorganizacyjnych więzi partnerskich). Pomocna w identyfikacji tego poziomu może okazać się **„skala aktywności przedsiębiorstw w zakresie partnerstwa strategicznego”** ze specyficznymi dla niej wartościami. Uznając, że partnerstwo w poszczególnych płaszczyznach może nie występować w ogóle, może być bardzo słabo, słabo, średnio, silnie lub bardzo silnie dostrzegalne/ realizowane, zaproponowano jego ocenę w skali 1-5 (patrz tabela 2.14). Powstała w ten sposób możliwość oceny zarówno stopnia partnerstwa wewnątrz organizacyjnego, międzyorganizacyjnego wewnątrz sektorowego, jak i międzysektorowego. Zestawienie ich ocen pozwala identyfikować także ogólny poziom dojrzałości reprezentowanego przez organizację partnerstwa strategicznego (globalnego)[547]. Może ono zostać zdiagnozowane na poziomie „śladowym”/szczątkowym, poniżej standardowego, na poziomie standardowym/normalnym, ponadstandardowym oraz wzorcowym, co odpowiada bardzo niskiej, niskiej, umiarkowanej, wysokiej i bardzo wysokiej dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych (patrz rysunek 2.10).

Tabela 2.14. Poziomy aktywności i dojrzałości partnerstwa strategicznego dla celów oceny obszarów partnerstwa strategicznego

Opis poziomu partnerstwa strategicznego	
Poziom aktywności	
1	nieliczne parametry partnerstwa, jednocześnie bardzo rzadko/słabo dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa
2	dość liczne ale rzadko/słabo dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa
3	dość liczne i dość często dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa
4	liczne, często dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa
5	bardzo liczne, bardzo często dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa
Poziom dojrzałości	
bardzo niski	szczątkowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano bardzo niskie poziomy aktywności (przeważają noty 1)
niski	mniej niż standardowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano niskie poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 2 i niższe)
umiarkowany	standardowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano umiarkowane poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 3)
wysoki	ponadstandardowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano wysokie poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 4 i5)
bardzo wysoki	wzorcowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano bardzo wysokie poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 5)

Źródło: opracowanie własne.

[547] Przyjęto, że aktywność w zakresie działań partnerskich świadczy o zaangażowaniu, z czasem – doświadczeniu i wiedzy przedsiębiorstwa odnośnie procesów skutecznego realizowania współpracy partnerskiej, a więc osiągając w wielu obszarach partnerstwa wysokie poziomy powtarzalności i efektywności może zostać uznana jako jedna z oznak dojrzałości organizacji w zakresie partnerstwa strategicznego.

Szczegółowy opis proponowanych poziomów oceny, zarówno aktywności, jak i dojrzałości partnerstwa strategicznego przedstawia tabela 2.14.

2.5. Mechanizm podnoszenia konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw – modelowanie procesu

Jak zauważono już w rozdziale 2.1 niniejszego opracowania, **im bardziej konkurencyjne staje się środowisko, tym bardziej strategicznego znaczenia nabiera uczestnictwo firmy w sieciach partnerskich relacji** (grze zespołowej fair play). Z tego właśnie względu współczesne przedsiębiorstwa coraz silniej osadzane są w **sieciach różnego typu współpracy, które determinują ich możliwości i granice działania**[548]. Stają się organizacjami uwikłanymi, o otwartych, niewyraźnie zarysowanych granicach, rozległych sieciach heterogenicznych często dynamicznie rozwijanych porozumień. Tworzą w ten sposób wokół siebie system specyficznych, wielopłaszczyznowych działań międzyorganizacyjnych. Mnogość zawieranych relacji partnerskiej współpracy (czyli złożoność partnerstwa postrzeganego jako systemu działań) uznaje się w związku z powyższym za **kluczowy czynnik sukcesu współczesnych organizacji**[549]. Twierdzi się jednocześnie, że im więcej relacji partnerskich w systemie wewnątrz i międzyorganizacyjnych działań przedsiębiorstwa, tym większa **szansa na jego długookresową konkurencyjność** w dynamicznym otoczeniu. **Partnerstwo** to bowiem **strategiczna zmienna**, która nie tylko generuje tożsamość organizacji, ale wyznacza specyfikę, granice i możliwości jej rozwoju[550].

Ponieważ wielu badaczy upatruje źródeł sukcesów współczesnych organizacji w umiejętności nawiązywania przez nie bliskich, uprzywilejowanych relacji rynkowych z wybranymi partnerami otoczenia, przy tym równie wielu dostrzega, że **dojrzałość organizacji w zakresie partnerstwa** decyduje o ich **skuteczności i konkurencyjności**[551]**,** wydaje się, że obserwacja, w jaki sposób i na jakich płaszczyznach są w stanie je nawiązywać pozwala wnioskować o możliwościach ich zrównoważonego rozwoju i długookresowego sukcesu.

---

[548] Szerzej patrz: J. Karpacz, *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego,* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012, s. 103.

[549] C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branża i tworzenia rynków przyszłości,* Business Press, Warszawa, 1999, s. 157.

[550] Szerzej omówiono tą kwestię, [w:] A. Adamik, *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez pryzmat partnerstwa,* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.) *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014, ss. 71-83

[551] Por. Ch. Lechner, M. Dowling, I. Welpe, *Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix*, "Journal of Business Venturing", Vol. 21, ISS 4, 2006, pp. 514-540; Strategor: *Stratégie,Structure, Décision, Identité, Politique Générale D'entreprise,* Dunod, Paris, 1993, 5th ed. , 2009; A. Adamik, *Cooperative Partnership as a Tool for Optimizing Efficiency of Enterprises*, [in:] K. Grzybowska, A. Stachowiak (eds.), *Integration of Supply Chain – Modeling, Partnership and Management,* Monograph, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan, 2009, pp. 89-99, A. Adamik, *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, ss. 399-412; J. Dyer, *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value,* „Strategic Management Journal", Vol. 18, Iss.7, 1997, pp. 535-556.

Dopiero przedsiębiorstwa o świadomie zaplanowanym, wielopłaszczyznowym partnerstwie, dzięki wsparciu odpowiednich w danym momencie partnerów są w stanie lepiej radzić sobie na rynku i generować dynamiczniejszy w dłuższej perspektywie rozwój[552]. Zmiany konfiguracji sieci partnerów powodują bowiem, że formalnie określone granice organizacji stają się coraz mniej istotne z punktu widzenia realizacji celów biznesowych, a te rzeczywiste rozszerzają się,[553,554] wzmacniając elastyczność jej działań.

Powyższe stwierdzenia potwierdzają, wspierające teorię partnerstwa, założenia koncepcji działalności sieciowej. Zaznaczają one, iż wyróżniające kompetencje organizacji kreowane są poprzez interakcje z partnerami, co powoduje, że **tożsamość przedsiębiorstwa jest tworzona dzięki więziom z innymi.** W tej sytuacji **sposób współdziałania i postawy względem otoczenia są wyróżnikami firmy, a nie cechami drugorzędnymi,** natomiast **efektywność przedsiębiorstwa jest warunkowana jakością całej sieci powiązań i ukształtowanego w toku rozwoju kontekstu współzależności wobec firm trzecich**[555]. Dlatego też przeżycie organizacji w dłuższym okresie zależy nie tyle od reagowania na zmiany zewnętrzne, co od umiejętności poszukiwania strategicznych zmiennych, które mogą być wykorzystane w celu właściwego kształtowania jej relacji z otoczeniem[556]. Systematycznie rośnie w związku z tym rola doboru optymalnych form współpracy między-organizacyjnej (zwłaszcza partnerskiej), w adekwatnych do indywidualnych potrzeb obszarach, z konkretnymi, świadomie wyselekcjonowanymi partnerami. Walka zaś o przejęcie wartości z tworzonych na rynku relacji coraz częściej jest traktowana, po konkurencji o produkty i rynki oraz zasoby i kompetencje, jako trzeci **filar współczesnej teorii strategii**.

Na procesy tworzenia, a później kształtowania relacji partnerskich przedsiębiorstw z ich partnerami można patrzeć w różny sposób. Różnie też można je analizować. Poniżej przyjęto, iż podstawą tych działań mogą być, inspirowane wieloaspektowym postrzeganiem organizacji, sygnalizowane w rozdziale 2.3 **różne perspektywy ujmowania partnerstwa i towarzyszące im sposoby jego oceny** (patrz tabela 2.8). Można także monitorować i projektować partnerstwo przedsiębiorstw poprzez swego rodzaju „**mapowanie" tego typu działań.** Bazą wyjściową do takich analiz mogą być zaproponowane w rozdziale 2.4 **mapa i skala aktywności przedsiębiorstw w zakresie partnerstwa strategicznego** (tabela 2.13 i rysunek 2.10).

---

[552] H. Kotzab, Ch. Teller, *Value-adding Partnerships and Coopetition Models in the Grocery Industry*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 2003, No. 3, ss. 268-281;

[553] F.M. Santos, K.M. Eisenhardt, *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science" 2005, Vol. 16, No. 5.

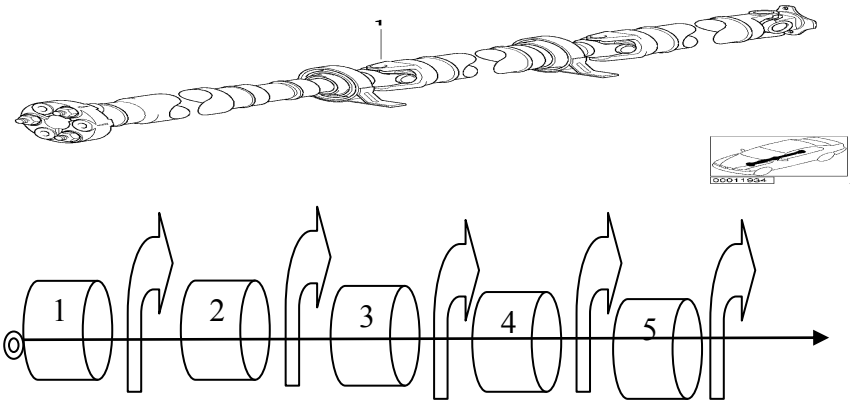
[554] Istotę tego zjawiska szczegółowo opisuje model poszerzania granic przedsiębiorstwa poprzez wzrost oparty o relacje międzyorganizacyjne; Szerzej patrz: E. Stańczyk-Hugiet, *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa,* [w:] red. J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, 2011, Nr 219, ss. 249-258.

[555] H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management" 2006, Vol. 5, ss. 187-200.

[556] Szerzej patrz: M. Romanowska, *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 2007, Nr 1.

Łącząc w holistyczny, kompleksowy konstrukt[557] zebrane drogą triangulacji perspektyw badawczych[558] (czyli przy uwzględnieniu różnych perspektyw postrzegania partnerstwa) sygnalizowane powyżej źródła informacji o sposobach kształtowania partnerstwa i jego podstawowych parametrach, stworzono swoisty „**układ napędowy partnerstwa”** (patrz rysunek 2.11).

Analogicznie jak w różnego typu pojazdach, w organizacjach to także mechanizm napędowy, lecz **użyty do napędzania, czyli podnoszenia ich konkurencyjności**. Sięgając głębiej, to mechanizm przenoszący energię, szeroką wiedzę, otwartość i kulturę organizacyjną z poziomu kierownictwa na poziom operacyjny (pracowniczy) oraz z obszaru wewnętrznego (wewnątrz-organizacyjnego) na zewnętrzny (międzyorganizacyjny). Co ważne, to rozwiązanie pozwalające władzom organizacji projektować jej rozwój i konkurencyjność w oparciu o współpracę, z jednej strony w sposób świadomy, kontrolowany, z drugiej zaś przy zapewnieniu optymalnego wykorzystania, nawet w najtrudniejszych warunkach rynkowych, posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału.



gdzie:
1 - partnerstwo w obszarze podmiotowym
2 - partnerstwo w obszarze czynnościowym
3 - partnerstwo w obszarze atrybutowym
4 - partnerstwo w obszarze systemowym
5 - partnerstwo w obszarze sytuacyjnym

Rysunek 2.11. Wizualizacja „układu podnoszącego konkurencyjność poprzez partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw” (UPKPPS)
Źródło: opracowanie własne.

[557] Konstrukt, to logiczna struktura powstała w czyimś umyśle, [za:] *Słownik języka polskiego PWN*, http://sjp.pwn.pl/slownik/2473393/konstrukt
[558] Triangulacja perspektyw badawczych – to ewaluacja przeprowadzana z więcej niż trzech perspektyw, przez co pozwala uzyskać szerszy obraz przedmiotu badania i uniknąć błędów interpretacyjnych.

Za jego pomocą, poprzez identyfikację stopnia:

1. wypracowanego przez firmę klimatu zaufania wobec jej działań („profil zaufania rynkowego", partnerstwo w obszarze podmiotowym),
2. rozwoju tworzonych przez nią więzi współpracy („profil rozwoju więzi współpracy", wypracowane partnerstwo w obszarze czynnościowym),
3. dopasowania partnerów w kluczowych dla partnerstwa parametrach (wypracowane partnerstwo w obszarze atrybutowym),
4. wsparcia działań partnerskich w ramach obszarów funkcjonalnych realizowanego łańcucha partnerstwa (wypracowane partnerstwo w obszarze systemowym),
5. zintegrowania w dojrzały system płaszczyzn partnerskiej współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy organizacji (wypracowane partnerstwo w obszarze sytuacyjnym),

można zdiagnozować formy i poziom dojrzałości partnerstwa organizacji w kluczowych dla jego strategicznego powodzenia płaszczyznach (tzw. szczegółowe parametry partnerstwa). Można także ustalić strukturę działań i stopień wykorzystanych dotąd możliwości w drodze do pełnego, kompleksowo realizowanego, dojrzałego[559] partnerstwa (czyli kształt realizowanej ogólnej strategii partnerstwa strategicznego). Po analizie powyższych danych można także **zaproponować odpowiednie działania usprawniające partnerstwo, a na tej podstawie procesy kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez dojrzałość jego partnerstwa strategicznego.** W poniższym podrozdziale przedstawione zostaną teoretyczne założenia takiego podejścia.

W celu pełniejszego zrozumienia zjawiska partnerstwa strategicznego oraz optymalizacji zbioru rozwiązań podnoszących jego wykorzystanie w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw podjęto się próby wizualizacji wspomnianego powyżej układu (UPKPPS). Dla poprawienia czytelności wykorzystano niezbędne dla procesów modelowania uproszczenia, abstrakcje i generalizacje. Ostatecznie przedstawia go **model układu generującego konkurencyjność poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw** (UGKPDPSP) ukazany w tabeli 2.15.

[559] Podstawowym kryterium potocznego rozpoznawania dojrzałości jest „odpowiedzialność" danego podmiotu, rozumiana jako zdolność i gotowość do zachowania w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie uznawanymi standardami i normami, typowym sposobem definiowania dojrzałości jest określanie jej jako normatywnie postulowany i ceniony społecznie sposób postępowania. Za: Mellibruda J., *Dojrzałość…*, Instytut Psychologii Zdrowia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, http://www.psychologia.edu.pl/dziupla-jurka/teksty/1360-dojrzalosc.html (pobrano 17.01.2013); szerzej patrz: J. Mellibruda, *Ja-Ty-My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980; W praktyce gospodarczej oznacza to więc najczęściej posiadanie zdolności do spełniania specyficznych wymagań instytucjonalnych lub środowiskowych. W przypadku partnerstwa przedsiębiorstw o jego solidności, czyli poziomie dojrzałości na danym szczeblu świadczą tzw. **cechy dojrzałości partnerstwa**.

Tabela 2.15. Model układu generującego konkurencyjność poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (UGKPDPSP)

Moduły generujące dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw			
Podmiotowy	**Czynnościowy**	**Atrybutowy**	**Systemowy**
Stopień wypracowanego wobec firmy zaufania 1. Siła bliskości 2. Siła zaufania 3. Siła autonomii	**Stopień rozwoju więzi współpracy** 4. Siła doświadczenia we współpracy	**Stopień dopasowania partnerów** 5. Siła partnerstwa strategii 6. Siła partnerstwa kultury organizacyjnej 7. Siła partnerstwa zasobów 8. Siła partnerstwa zachowań rynkowych 9. Siła partnerstwa działań organizacyjnych 10. Siła partnerstwa menedżerów 11. Siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy	**Stopień wsparcia struktury łańcucha partnerstwa** ***Działania podstawowe*** 16. Siła partnerstwa w logistyce wejścia 17. Siła partnerstwa w logistyce wyjścia 18. Siła partnerstwa w operacjach 19. Siła partnerstwa w marketingu, sprzedaży i obsługa klienta ***Działania pomocnicze*** 12. Siła partnerstwa w zaopatrzeniu 13. Siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii 14. Siła partnerstwa w zakresie ZZL 15. Siła partnerstwa w zakresie infrastruktury
Dojrzałe partnerstwo strategiczne			
Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstwa			

Sytuacyjny		
Stopień zintegrowania płaszczyzn aktywności partnerskiej		
Partnerstwo substanowiące	20. Siła partnerstwa z pracownikami	
	21. Siła partnerstwa pomiędzy właścicielami	
Partnerstwo kontraktowe	22. Siła partnerstwa z dostawcami	
	23. Siła partnerstwa z klientami	
	24. Siła partnerstwa z konkurentami	
Partnerstwo kontekstowe	25. Siła partnerstwa z organizacjami publicznymi	
	26. Siła partnerstwa z organizacjami społecznymi	

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model układu (UGKPDPSP) to **pięciomodułowy mechanizm**[560]. Modułami tymi są obszary: podmiotowy, czynnościowy, atrybutowy, systemowy i sytuacyjny partnerstwa strategicznego.

Bazowym dla modelu uproszczeniem jest przyjęcie, iż **każdy z modułów wpływa na wzrost dojrzałości partnerstwa w równym stopniu** (każdy stanowi o nim w max. 20%), jednocześnie każdy z nich generuje specyficzne dla siebie siły wspierające jakość i skuteczność prowadzonych przez przedsiębiorstwo działań partnerskich (łącznie w modelu zidentyfikowano 26 takich sił). Sprawność całego układu zależy od sprawności poszczególnych jego modułów. Dla zapewnienia przetrwania, rozwoju i podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa każdy z modułów powinien być przez daną organizację optymalnie wykorzystywany. Jednocześnie, poziom ich eksploatacji świadczy o obszarowej dojrzałości partnerstwa strategicznego i wpływa na łączną ocenę całego układu. W sytuacjach krytycznych o ocenie dojrzałości układu może zaważyć także dojrzałość najsłabszego modułu. **Moduły** bowiem, tak jak poszczególne sposoby postrzegania partnerstwa, **uzupełniają się** tworząc dopiero razem pełny, wyrazisty, wielopłaszczyznowy, kompleksowy obraz dojrzałości partnerstwa strategicznego danej organizacji. **Wszystkie powinny być** społecznie uświadomione i empirycznie przez przedsiębiorstwa **eksploatowane**. By zdiagnozować dojrzałość działań partnerskich firmy w danym module, **modułom przypisano** charakterystyczne dla nich **miary** (w modelu: stopień wypracowanego wobec firmy zaufania, stopień rozwoju więzi współpracy, stopień dopasowania partnerów, stopień wsparcia struktury łańcucha partnerstwa, stopień zintegrowania płaszczyzn aktywności partnerskiej: niski/średni/wysoki). Ich zadaniem jest pomiar typowych dla poszczególnych modułów – parametrów partnerstwa. Na bazie analizy literaturowej wątków uznanych za kluczowe filary partnerstwa przedsiębiorstw w poszczególnych modułach skonstruowano specyficzną dla każdego z nich strukturę parametrów partnerstwa i ujęto ją w **przypisane modułowi siły partnerstwa.**

Kolejnym istotnym uproszczeniem modelu było przyjęcie, iż można dla poszczególnych modułów i sił ustalić rzeczywisty **stopień ich uczestnictwa w** procesach kształtowania dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa i przeliczyć na **procentowy udział w generowaniu sprawności całego układu.** By powyższe kroki były możliwe ustalono, że:

- siły partnerstwa charakterystyczne dla danego modułu tworzone są poprzez liczne działania partnerskie wspierające dojrzałość partnerstwa strategicznego danej organizacji (parametry partnerstwa);
- by ustalić poziom danej siły partnerstwa należy zdiagnozować zestaw charakteryzujących ją parametrów i ustalić dominującą w nich jakość działań partnerskich;
- poszczególne parametry partnerstwa (działania partnerskie) w zależności od ich jakości pełnią różną rolę w generowaniu poziomu danej siły, stąd niektórym

[560] W celu jego rozwinięcia można skorzystać z kolejnych ujęć organizacji. Rozszerzoną ich listę można znaleźć [w:] A. Adamik, *Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.

z nich można przypisać wyższą, a innym niższą rolę w procesach kształtowania dojrzałego partnerstwa (wysoka, średnia niska), np. w module czynnościowym realizowanie współpracy dopiero na poziomie wstępnych negocjacji to niski, na poziomie rosnącego zaangażowania stron – średni, a w formie pełnego, aktywnego zaangażowania stron – wysoki poziom rozwoju więzi. Dla ustalenia łącznego ich poziomu należy skorzystać z dedykowanej modułowi **listy kontrolnej** (dla każdego z pięciu modułów przygotowano dedykowaną mu listę);

- łączny poziom wszystkich parametrów danej siły (wysoki, średni lub niski) wyznacza jej udział w procesach generowania dojrzałości danego modułu oraz ogólnie postrzeganej dojrzałości partnerstwa strategicznego badanego podmiotu. Stanowi on adekwatną do swego poziomu część z przydzielonego modułowi i jego siłom 20-procentowego udziału;
- poziom dojrzałości poszczególnych sił determinuje poziom dojrzałości danego modułu, a poziom dojrzałości poszczególnych modułów wyznacza ogólną dojrzałość partnerstwa strategicznego badanego podmiotu;
- w poszczególnych modułach siły się uzupełniają, stąd przypisane im udziały w procesach generowania dojrzałości partnerstwa strategicznego można sumować (np. w module sytuacyjnym można realizować: na poziomie niskim partnerstwo z pracownikami (0,9%udziału), na wysokim z właścicielami (2,9%), poza tym na poziomie wysokim partnerstwo z dostawcami (2,9%), jednocześnie na poziomie średnim praktykować partnerstwo z klientami (1,9%), na poziomie niskim z konkurentami (0,9%), na poziomie niskim z organizacjami publicznymi oraz społecznymi (każda po 0,9% udziału w module); ostateczna nota: 0,9% + 2,9% + 2,9% + 1,9% + 0,9% + 0,9% + 0,9% = 11,3% na 20% przewidzianych dla modułu; Odzwierciedla ona **udział modułu** w ogólnie postrzeganej **dojrzałości partnerstwa strategicznego badanego podmiotu**;
- maksymalny udział modułu stanowi o sprawności całego układu napędzającego partnerstwo/generującego dojrzałość partnerstwa strategicznego badanego podmiotu jedynie w 20% (w układzie występuje pięć modułów o równorzędnym wpływie na jego globalną dojrzałość: podmiotowy, czynnościowy, atrybutowy, systemowy i sytuacyjny partnerstwa strategicznego).

W efekcie przyjęcia powyższych założeń powstał swoisty **klucz do ewaluacji**[561]**(KE) działań generujących konkurencyjność poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw**. Wydaje się on istotny, gdyż właściwie przeprowadzona ewaluacja wspiera:[562]

[561] Ewaluacja, to proces określania wartości, jakości i znaczenia przedmiotu, który podlega ewaluacji oraz końcowy rezultat procesu. Przedmiotem ewaluacji mogą być produkty, pracownicy, programy, polityki, działania i propozycje. Celem ewaluacji jest zwykle: ocena, wsparcie procesów podejmowania decyzji, poprawa procesów zarządzania, uczenie się organizacji, poprawa efektywności i skuteczności jej działań, pomoc w przyszłym planowaniu np. interwencji, szerzej patrz: A. Januszkiewicz, *Ewaluacja jako instrument wspierający rozwój organizacji uczącej się w sektorze non profit,* Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie Nr.53/2013, s. 188 i następne.

[562] D.A. Garvin, *Budowanie organizacji uczącej się,* [w:] *Zarządzanie wiedzą*. Harvard Business Review, 2006 s. 64-89.

Tabela 2.16. Klucz ewaluacji dla modelu układu generującego konkurencyjność poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (UGKPDPSP)

A	Moduły generujące dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw i struktura możliwych udziałów poszczególnych sił (%)																														
		Podmiotowy				Czynnościowy		Atrybutowy							Systemowy									Sytuacyjny							
		Stopień wypracowanego wobec firmy zaufania	Siła bliskości	Siła zaufania	Siła autonomii	Stopień rozwoju więzi współpracy	Siła doświadczenia we współpracy	Stopień dopasowania partnerów	Siła partnerstwa strategii	Siła partnerstwa kultury organizacyjnej	Siła partnerstwa zasobów	Siłą partnerstwa zachowań rynkowych	Siła partnerstwa działań organizacyjnych	Siłą partnerstwa menedżerów	Siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy	Stopień wsparcia struktury łańcucha partnerstwa	Siła partnerstwa w zaopatrzeniu	Siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	Siła partnerstwa w zakresie ZZL	Siła partnerstwa w zakresie infrastruktury	Siła partnerstwa w zakresie logistyki wejścia	Siła partnerstwa w logistyce wyjścia	Siła partnerstwa w operacjach	Siłą partnerstwa a marketingu, sprzedaży, obsłudze	Stopień zintegrowania płaszczyzn aktywności partnerskiej	Siła partnerstwa z pracownikami	Siła partnerstwa pomiędzy właścicielami	Siła partnerstwa z dostawcami	Siłą partnerstwa z klientami	Siła partnerstwa z konkurentami	Siła partnerstwa z organizacjami publicznymi	Siła partnerstwa z organizacjami publicznymi
B	Nr siły /poziom siły		1	2	3		4		5	6	7	8	9	10	11		12	13	14	15	16	17	18	19		20	21	22	23	24	25	26
	1 Niski		3,3	3,3	3,3		6,7		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	2 Średni		x*	x	x		13,3		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9		1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
	3 Wysoki		6,7	6,7	6,7		20		2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5		2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	Łączny udział modułu (%)		20				20		20								20									20						
C	Ogólna dojrzałość partnerstwa strategicznego a konkurencyjność przedsiębiorstwa																														
	0-19						20-39				40-59						60-79									80-100						
	Bardzo niski poziom dojrzałości partnerstwa						Niski poziom dojrzałości partnerstwa				Umiarkowany poziom dojrzałości partnerstwa						Wysoki poziom dojrzałości partnerstwa									Bardzo wysoki poziom dojrzałości partnerstwa						
	Bardzo słabe wsparcie konkurencyjności przedsiębiorstwa						Słabe wsparcie konkurencyjności przedsiębiorstwa				Umiarkowane wsparcie konkurencyjności przedsiębiorstwa						Silne wsparcie konkurencyjności przedsiębiorstwa									Bardzo silne wsparcie konkurencyjności przedsiębiorstwa						

*w module podmiotowym proponuje się analizować parametry partnerstwa o charakterze dwubiegunowym np. dominacja umów formalnych lub nieformalnych, stąd brak w kluczu oceny średniej.

Źródło: opracowanie własne.

- systematyczne poszukiwanie i weryfikowanie nowej, niezbędnej przedsiębiorstwu wiedzy,
- weryfikację skuteczności różnych metod działania,
- systematyczne podejście do procesów rozwiązywania rodzących się w organizacji problemów,
- wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń,
- przyjmowanie dobrych rozwiązań z zewnątrz.

Obrazuje go tabela 2.16.

W kluczu (KE) ujęto dla poszczególnych sił UGKPDPSP (część A klucza) możliwe do zdiagnozowania poziomy działań partnerskich (kolumna 1 w części B klucza) oraz odpowiadające im udziały w procesie generowania dojrzałego partnerstwa (część B tabeli 2.16). Dodatkowo, dla każdego modułu wskazano jego możliwy, maksymalny, a przy tym łączny udział w opisywanym procesie. Zaproponowano także zsumowanie i zestawienie, zdiagnozowanych w toku badań, udziałów poszczególnych modułów na skali identyfikującej poziom realizowanego partnerstwa oraz odpowiadający mu poziom wsparcia konkurencyjności badanego podmiotu (część C klucza z tabeli 2.16).

Korzystając z klucza ewaluacji partnerstwa (KE), można ustalić w związku z powyższym:

- na jakim jest poziomie rozwoju i jak silnie dana siła (czy też dany moduł) wpływa na dojrzałość partnerstwa strategicznego danej organizacji;
- czy, w jakim stopniu i w jaki sposób można wzmocnić oddziaływanie danej siły (czy też modułu) na cały układ generujący dojrzałość partnerstwa strategicznego;
- stopień praktycznego wykorzystania UGKPDPSP oraz jego wolne moce (czy, co i gdzie można jeszcze zrobić, by podnieść skuteczność układu).

Podstawą proponowanej ewaluacji są ostatecznie konkretne, wyekstrahowane dla powyższych analiz dane charakteryzujące poszczególne moduły UGKPDPSP. Specyfikę modułów i metody gromadzenia dla potrzeb oceny danych przedstawiono poniżej.

Moduł podmiotowy, identyfikując między innymi dobór form i charakter umów współpracy określających autonomię i tożsamość badanych, wzajemność i skalę ich zaangażowania we współpracę, a także bezpośredniość i trwałość relacji z otoczeniem, ukazuje **stopień wykreowanego wokół i przez nich klimatu zaufania.** Szczególnie ważne jest tu zaufanie obecnych i potencjalnych partnerów. Jest ono czynnikiem upraszczającym i przyspieszającym interakcje i procesy międzyorganizacyjne[563]. Im bardziej zaufani partnerzy, tym zwykle bardziej sobie ufają, a licząc na siebie nie zawodzą się wzajemnie. Bardziej sobie ufając dają większy „kredyt zaufania", tworząc wspólnie konkretną, unikalną, wprost strategiczną, wartość w tworzonych relacjach społecznych i gospodarczych. W ten sposób zaufanie staje się zasobem strategicznym przedsiębiorstwa generującym przewagę konkurencyjną posiadających je organizacji. Wynika on z obserwowanych podczas codziennego działania i w relacjach z innymi:

[563] Szerzej patrz: S.M.R. Covey, R.R. Merril, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2009, ss. 30-41

tożsamości, kultury, sposobów komunikacji, a potwierdza na ile dana organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, solidna, zainteresowana współpracą oraz czy identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami[564]. Zaufanie bowiem swoim zakresem obejmuje nie tylko wzajemny szacunek, szczerość, otwartą komunikację, ale także pewne zobowiązania, warunki oraz przestrzeganie określonych zasad postępowania[565]. W szczególny sposób poziom wypracowanego zaufania widać więc w **ilości i charakterze tworzonych między stronami zabezpieczeń formalnych, czyli umów**, aneksów, zasad, kodeksów postępowania[566] itp. Im ich mniej, im są mniej formalne, mniej szczegółowe i o charakterze bardziej kontraktowym niż kapitałowym, tym więcej zaufania**. W praktyce gospodarczej dostrzegalna jest tendencja do ewolucji od powiązań kooperacyjnych formalnych w kierunku tych bardziej nieformalnych, gdzie faktycznych regulacji, zasad i hierarchii jest coraz mniej[567]**. Im więcej między stronami zaufania, tym bardziej możliwe staje się aktywne stosowanie, tak ważnych w procesach konkurowania, umów i strategii relacyjnych[568]. Relacyjnych, czyli charakteryzujących się wysokim poziomem współpracy, otwartości, wspólnego planowania, obopólnej adaptacji do potrzeb partnera[569], opartych przy tym na dwustronności, równości stron, wspólnych celach osiąganych w kontaktach z innymi przedsiębiorstwami. W takich warunkach strony mogą łatwiej świadomie antycypować przyszłe korzyści z realizowanej współpracy, na skutek czego są bardziej skłonne do harmonijnego odwzajemniania wysiłków, czyli partnerstwa[570]. Relacje te dają partnerom „kredyt zaufania" minimalizujący kontrole, zezwalający na szerszy margines działań nonkonformistycznych, innowacyjnych i nietypowych, czyli bardziej konkurencyjnych.

Badania C.R. Schumachera[571] wskazują, iż w relacjach biznesowych MSP za zachowania zachęcające do zaufania partnerom uznaje się najczęściej: **inwestycje w aktywa związane ze współpracą** (wskazało tak 82% spośród badanych 191 MSP), **redukcję zabezpieczeń, takich jak raportowanie, okres**

---

[564] Szerzej na ten temat [w:] J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, New York, 2005 and next edition.

[565] B. Nooteboom, *The Dynamics of trust: Communications, action, and third parties,* [w:] M. Sasaki, R. Marsh (red.) *Trust. Comparative perspectives*, Koninklijke Brill NV Publisher, Leiden, 2012, ss. 9-16.

[566] W niektórych źródłach wskazuje się także na istotne znaczenie w omawianych procesach także takich aspektów organizacyjnych, jak: cele organizacji, profil i zakres działania, forma organizacyjno-prawna i własnościowa, źródła władzy, struktura organizacyjna, założenia kultury organizacyjnej.

[567] P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review", 1994, Vol. 19, No. 1, ss. 92-94.

[568] Szerzej opisano ich rolę [w:] A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, ss. 64-65; E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013; J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[569] C.J. Lambe, R.E. Spekman, S.D Hunt, *Intermistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development,* "Academy of Marketing Science Journal" 2000, Vol. 28, No. 2, ss. 212-225.

[570] Szerzej omówiono to zagadnienie [w:] Adamik A. *Kultura zaufania jako determinanta efektywności procesów współpracy międzyorganizacyjnej,* [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Monografia Politechniki Łódzkiej nr. 1928, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, , Łódź, 2010, ss. 153-170.

[571] C.R. Schumacher, *The influence of trust on SME co-operation structuring and performance*, NZAE Conference 2002.

wypowiedzenia umowy, prawo do audytu istotnych wyników, klauzule arbitrażu i zabezpieczenia prawne, klauzule poufności (wskazało tak 70% spośród badanych), **dotrzymywanie terminów** (wskazało tak 41% spośród badanych), **wzajemne interakcje** (wskazało tak 40% spośród badanych) oraz **dostępność** (wskazało tak 31% spośród badanych). Analiza literatury tematu wskazuje także, iż najwyższą formą zaufania międzyorganizacyjnego jest nawiązywanie w ramach więzi współpracy partnerskiej porozumień zapewniających stronom największą **autonomię,** a więc **nieformalnych, bezumownych oraz kontraktowych.** Dzięki swej specyfice, co w dzisiejszych warunkach rynkowych okazuje się niezmiernie ważne, pozwalają one organizacjom funkcjonującym w złożonym, dynamicznym otoczeniu rekonfigurować swe struktury najszybciej, a przy tym najbardziej adekwatnie do potrzeb[572]. W modelu UGKPDPSP przyjęto w związku z tym, iż to właśnie one w module podmiotowym najsilniej podnoszą partnerstwo. Formy realizowania współpracy tworzą w ten sposób trzy podstawowe siły opisywanego modelu (w tabeli 2.15 siły od 1 do 3). Gdy przeważają w sieciach powiązań danej organizacji (powyżej 50% nawiązanych więzi współpracy) te o stosunkowo niskiej formalizacji, bezumowne i zachowujące wysoką autonomię stron (najczęściej formy kontraktowe[573], np. obrót towarowy, kooperacja produkcyjna, umowy licencyjne, franchisingowe, outsourcingowe, leasingowe, powiązania sieciowe czy klastrowe), wtedy moduł wykazuje najwyższą aktywność w procesach wzmacniania dojrzałości jej partnerstwa.

By zdiagnozować charakter realizowanych przez organizację powiązań i wynikający z nich poziom publicznego zaufania wobec firmy, przygotowano opartą o ocenę relacji z interesariuszami **listę kontrolną** wyznaczników partnerstwa strategicznego w module podmiotowym (tabela 2.17).

Identyfikując dominujący w relacjach danej organizacji z podstawowymi grupami interesariuszy: stopień sformalizowania umów, szczegółowość podpisywanych porozumień oraz charakter dobieranych form współpracy i zaznaczając to w odpowiednich wierszach i kolumnach listy kontrolnej poprzez wstawienie noty 1, zyskuje się obraz jej swoistego **„profilu zaufania rynkowego”**. Kolumny diagnozujące (kolumny 4 i 5 w tabeli 2.17) o przeważającej liczbie wskazań dla każdej z trzech sił: 1 – siły bliskości, 2 – siły zaufania i 3 – siły autonomii wskazują poziom ich dojrzałości: niski lub wysoki. Gdy dla danej siły partnerstwa przewagę wskazań uzyskano w kolumnie 4, oznacza to stosunkowo niski poziom zaufania otoczenia wobec firmy, a więc i niski poziom jej dojrzałości. Gdy dominują wskazania w kolumnie 5, to sygnał, iż organizacja cieszy się w oczach partnerów wysokim zaufaniem i siła ta osiągnęła wysoki poziom dojrzałości. Analogiczne wnioski można wysnuć z obserwacji łącznej wszystkich trzech sił i dominującego poziomu dojrzałości partnerstwa w całym module podmiotowym.

---

[572] J.R. Galbraith, *The Multi-Dimenshional and Reconfigurable Organization*, „Organizational Dynamics” Vol. 39, No. 02. 2010, , ss. 115-125.

[573] To związki kooperacyjne, współpraca między firmami w celu podnoszenia konkurencyjności z zachowaniem samodzielności prawnej ekonomicznej podmiotów, w przeciwieństwie do związków koncentracyjnych, zacieśniających współpracę stron na bazie tworzenia powiązań kapitałowych, przy częściowej lub całkowitej rezygnacji samodzielności gospodarczej firm uczestniczących.

Tabela 2.17. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module podmiotowym UGKPDPSP

Siły	Parametry partnerstwa w relacjach z różnymi grupami partnerów		Poziom dojrzałości relacji partnerskich	
			niski	**wysoki**
			wysokie sformalizowanie i podporządkowanie niskie zaufanie	niskie sformalizowanie i podporządkowanie wysokie zaufanie
			Dominujący charakter powiązań (powyżej 50% relacji)	
1 siła bliskości	Charakter formalny umów	**Umowy**	formalne[574]	nieformalne[575]
		Relacje z dostawcami		
		Relacje z klientami		
		Relacje z konkurentami		
		Relacje z organizacjami publicznymi		
		Relacje z organizacjami społecznymi		
Dominujący poziom dojrzałości siły 1 - bliskości				
2 siła zaufania	Szczegółowość porozumień	**Porozumienia**	umowne[576]	bezumowne[577]
		Relacje z dostawcami		
		Relacje z klientami		
		Relacje z konkurentami		
		Relacje z organizacjami publicznymi		
		Relacje z organizacjami społecznymi		
Dominujący poziom dojrzałości siły 2 - zaufania				
3 siła autonomii	Charakter form współpracy	**Formy współpracy**	kapitałowe[578]	kontraktowe[579]
		Relacje z dostawcami		
		Relacje z klientami		
		Relacje z konkurentami		
		Relacje z organizacjami publicznymi		
		Relacje z organizacjami społecznymi		
1	2	3	4	5
Dominujący poziom dojrzałości siły 3 - autonomii				
Dominujący poziom dojrzałości partnerstwa w module podmiotowym				

Źródło: opracowanie własne.

[574] Wysoka formalizacja, związane z zawarciem umowy między partnerami oraz nadaniem osobowości prawnej sojuszowi np. joint venture.

[575] Niska formalizacja, przyjmujące postać umowy nieformalnej w formie luźnej kooperacji np. gentelman's agreement, kluby przedsiębiorstw.

[576] Duża szczegółowość ram i warunków określających relacje między uczestnikami danego związku kooperacyjnego np. długookresowe umowy o współpracy, porozumienia o poufności, umowy konsorcjalne, umowy typu joint venture itp.

[577] Mała szczegółowość warunków i zasad określających relacje między partnerami (jedynie kluczowe, bazowe ramy współpracy), niespisane i niesformalizowane relacje pomiędzy uczestnikami związku kooperacyjnego np. relacje między uczestnikami klastrów.

[578] Większościowe inwestycje kapitałowe, wymiana udziałów, joint venture, joint venture 50/50, joint venture nierówne, w pełni posiadane filie (jednostki), fuzja lub wykup, holdingi, koncerny, outsourcing kapitałowy, insourcing; akwizycje, fuzje, wspólne przedsiębiorstwa.

[579] Obrót towarowy, kooperacja produkcyjna, outsourcing (podwykonawstwo), pożyczka, najem, dzierżawa, licencje, franchising, wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne, wspólne przedsięwzięcia innowacyjne, alianse strategiczne, powiązania sieciowe, powiązania klastrowe; Transakcje rynkowe między dostawcami i nabywcami, wspólne B+R, wspólne wytwarzanie, wspólny marketing; porozumienia w zakresie wzajemnego dostępu do komplementarnych aktywności i umiejętności; standardowe ustalenia lub konsorcja firm badawczo-rozwojowych; Joint venture, umowy handlowe, konsorcja, porozumienia handlowe, wspólnoty interesów, organizacja wirtualna, sieci powiązań gospodarczych, alianse strategiczne, sojusze strategiczne.

Odnajdując w kluczu ewaluacji (KE – tabela 2.16) zdiagnozowany poziom dojrzałości danej siły, zidentyfikować można jej udział w generowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego danej organizacji. Sumując ze sobą udziały poszczególnych sił modułu, ustalić można jego realny udział w badanym procesie, a zestawiając go z ustalonym jako maksimum 20% udziałem – stopień wykorzystania przez organizację możliwości tkwiących w module podmiotowym.

O sile wsparcia dojrzałości partnerstwa strategicznego przez **moduł czynnościowy** świadczy zidentyfikowany **stopień rozwoju więzi współpracy międzyorganizacyjnej** danego przedsiębiorstwa (tzw. **„profil rozwoju więzi współpracy"**). Jest on w znacznym stopniu osadzony na opisywanym powyżej zaufaniu, gdyż rozwój współpracy pomiędzy organizacjami generuje wiele wzajemnych zależności wymaganych dla sukcesu wspólnych działań – także rosnącego zaufania. Wraz zatem z ewolucją zaufania i przechodzeniem partnerów od fazy współpracy, opartej jedynie na kalkulacji korzyści i kosztów współpracy oraz tworzeniu wspólnych znaczeń i wartości (**etap negocjacji warunków współpracy**), poprzez etap oparty na coraz pełniejszym poznawaniu, zrozumieniu się stron oraz budowie formalnych struktur i zasad współpracy (**etap zaangażowania**), aż do momentu wypracowania i eksploatowania skutecznych, trwałych powiązań kooperacyjnych w postaci sieci powiązań interpersonalnych, podziału ról biznesowych i skutecznego współdziałania operacyjnego (**etap wykonania**), tworzone są fundamenty zaufania i długookresowej współpracy[580]. Tak szybko jak partnerzy przechodzą przez powyższe etapy, tak szybko buduje się między nimi zaufanie oraz rośnie gotowość do aktywnego, dojrzałego partnerstwa. Proces ten można **przyspieszyć, np. realizując wzajemne inwestycje**. Wspólnie osiągane korzyści i ponoszone koszty są w takim przypadku bodźcem do pogłębiania więzi partnerskich. Podobnie działają **dzielenie się zasobami i wiedzą oraz otwarta komunikacja, czyli przejawy rosnącego zaangażowania stron**. Szersze zestawienie działań partnerskich pozwalających zidentyfikować realizowany przez organizację etap rozwoju więzi współpracy, czyli siłę jej doświadczenia we współpracy zebrano w postaci **listy kontrolnej** wyznaczników partnerstwa strategicznego w module czynnościowym (tabela 2.18).

Dokonując za pomocą powyższego narzędzia oceny poziomu występowania poszczególnych parametrów partnerstwa (poprzez wpisanie noty 1 w polu odpowiednim dla intensywności ich występowania) w relacjach przedsiębiorstwa z podstawowymi grupami jego partnerów, tj. dostawcami, klientami i konkurentami (wypełnienie 3 osobnych list kontrolnych), a następnie sumując w poszczególnych kolumnach ilość wskazań, można uzyskać podpowiedź dotyczącą dominującego etapu rozwoju więzi współpracy partnerskiej. Kolumna o najwyższej sumie to wypracowany przez organizację etap doświadczenia we współpracy, a jednocześnie wyznacznik poziomu dojrzałości relacji partnerskich w module czynnościowym. Czym gęstsza

[580] J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, New York, 2005, s. 68.

w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem sieć powiązań interpersonalnych i międzyorganizacyjnych, im bardziej widoczny między stronami podział ról biznesowych, czy bardziej skuteczne współdziałanie operacyjne, tym wyższą dojrzałość działań partnerskich wykazuje moduł czynnościowy. Zidentyfikowany poziom dojrzałości siły doświadczenia we współpracy pozwala odczytać w kluczu (KE) z tabeli 2.16 jak potężną, czwartą siłę opisywanego modelu UGKPDPSP, tworzy moduł.

Tabela 2.18. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module czynnościowym UGKPDPSP

Parametry partnerstwa		**Poziom dojrzałości relacji partnerskich**		
		niski	**średni**	**wysoki**
		etap negocjacji	etap zaangażowania	etap wykonania
		Poziom występowania zjawiska		
		niski	**średni**	**wysoki**
4 siła doświadczenia we współpracy	Kolektywne zdeterminowanie, by wszystkie zaangażowane strony osiągnęły identyczny cel			
	Okres współpracy			
	Ilość informacji o procesach współpracy			
	Ilość informacji o uczestnikach współpracy			
	Zaufanie i pewność co do warunków działania			
	Gęstość wygenerowanej przez organizację sieci powiązań interpersonalnych i międzyorganizacyjnych			
	Wyrazistość podziału ról biznesowych między partnerami			
	Wzajemne inwestycje			
	Dzielenie się zasobami			
	Otwarte dzielenie się wiedzą			
	Wspólne uczenie się			
	Otwartość kanałów komunikacyjnych			
	Częstość działań kolektywnych			
	Skuteczność wspólnych działań operacyjnych			
	Umiejętność tworzenia zgranego zespołu nastawionego na realizację postawionych przed nim wspólnych celów			
	Ochrona i rozwój wytworzonych wspólnymi siłami efektów			
	Obopólne korzyści			
	Konsensus między partnerami			
	Stworzone wspólne znaczenia i wartości			
	Zbudowane formalne struktury i zasady współpracy			
	Dominujący poziom dojrzałości siły 4 - doświadczenia we współpracy			
	Dominujący poziom dojrzałości partnerstwa w module czynnościowym			

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym **module – atrybutowym** miarą ewaluacji dojrzałości realizowanego przez organizację partnerstwa jest **stopień dopasowania partnerów w praktykowanych dotąd więziach współpracy**. Płaszczyzn

takiego dopasowania może być analizowanych wiele, gdyż o powodzeniu współpracy decyduje wiele zróżnicowanych ilościowych i jakościowych cech partnerów. Dziś nie wystarcza dla sukcesu współpracy i realizowania wspólnych korzyści sam potencjał zasobowy partnerów. Wymagane jest o wiele więcej – ich **zgodność strategiczna**. Przy jej braku z powodu np. różnic kulturowych i organizacyjnych, problemów z komunikacją, odmiennych sposobów myślenia czy postrzegania zjawisk rynkowych partnerzy mogą mieć trudności z rozumieniem przesłanek swych działań, czy też błędnie odczytywać wzajemne intencje. W perspektywie wspólnego działania istotne okazują się zwłaszcza:[581]

- pozycja rynkowa partnerów (teraźniejsza, przeszła i przyszła – im bardziej zbliżona, tym większa skłonność do partnerskich zachowań),
- ich strategiczne ambicje (cele realizowane poprzez partnerstwo, im bardziej zbieżne, tym lepsza współpraca) oraz
- gotowość angażowania w związek, w miarę rozwoju współpracy, wymaganych wkładów (kapitałowych, zasobowych, kadrowych czy niematerialnych, im bardziej uzupełniają się, tym wyższe partnerstwo).

Doceniane są u partnerów także **„7C",** czyli gotowość do współdziałania *(collaboration),* zaangażowania *(commitment*), komunikowania się *(communications),* kompromisu *(compromise*), konsensusu (*consensus),* a także stałej poprawy *(continuous improvement)* i koordynacji *(coordination)* wspólnych działań[582].

Szczegółowe zestawienie parametrów charakteryzujących partnerów dobrze skonfigurowanych więzi partnerskiej współpracy przedstawiono w tabeli 2.9 przy okazji opisu atrybutowego profilu partnerstwa[583]. Dla celów weryfikacji modelu listę tę wzbogacono i obudowano algorytmem oceny. Powstała w ten sposób **lista kontrolna** parametrów odzwierciedlających stopień dopasowania partnerów w ramach podstawowych sił partnerstwa charakterystycznych dla modułu atrybutowego UGKPDPSP. Przedstawia ją tabela 2.19.

Ponieważ wiadome jest powszechnie, iż dla procesów wzmacniania konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej więzi współpracy partnerów szczególnie ważne są ich **komplementarność i addytywność**[584]. Za kluczowe dla dalszych analiz przyjęto właśnie wysokie **zgranie partnerów**. Za bazowe obszary analiz obrano zaś kwestie strategii, kultury organizacyjnej, zaplecza zasobowego, typowych zachowań rynkowych, podstawowych kwestii organizacyjnych, profili menedżerów i tradycji współpracy. Przyjęto, iż każdy z nich stanowi siłę generującą dojrzałość partnerstwa w module atrybutowym.

---

[581] Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, One Press, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006, ss. 137-168.

[582] B. Prasad, *Decentralized cooperation: a destributed approach to team design in a concurrent engineering organization*, „Team Performance management", 1998, Vol. 4, No. 4, ss. 143-144.

[583] Szerzej patrz: A. Adamik, *Budowa pozytywnego potencjału organizacji poprzez kulturowe dopasowanie partnerów w więziach współpracy,* [w:] A. Adamik, M. Nowicki (red.*) Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2014, Nr 2098, ss. 39-51.

[584] H. Jagoda, *Współdziałanie i konkurencja przedsiębiorstw – relacje, formy, skutki,* [w:] L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, WWZPCz, Częstochowa, 2003, s. 95.

Tabela 2.19. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module atrybutowym UGKPDPSP

Siły partnerstwa	**Parametry partnerstwa strategicznego**	**Poziom dojrzałości relacji partnerskich** Liczby wskazań w kolumnie „dopasowanie partnerów" wyznaczają dojrzałość poszczególnych sił partnerstwa: 1-2 wskazania – niskie dopasowanie partnerów- **niska dojrzałość siły** 3-4 wskazania – średnie dopasowanie partnerów- **średnia dojrzałość siły** 5-6 wskazania – wysokie dopasowanie partnerów- **wysoka dojrzałość siły**	
		dopasowanie partnerów	**brak dopasowania**
5 siła partnerstwa strategii	cele strategiczne partnerów		
	horyzont planowania		
	misja i wizja		
	strategia rozwoju		
	strategia konkurowania		
	zaangażowanie we współpracę		
	Dominujący poziom dojrzałości siły 5		
6 siła partnerstwa kultury organizacyjnej	normy, wartości, zwyczaje		
	gotowość na ryzyko ze strony menedżerów		
	styl przywództwa		
	sposoby komunikowania się		
	motywowanie i wynagradzanie		
	system etyczny		
	Dominujący poziom dojrzałości siły 6		
7 siła partnerstwa zasobów	potencjał zasobów materialnych		
	struktura zasobów ludzkich		
	potencjał zasobów niematerialnych		
	lokalizacja		
	wiedza i doświadczenie kadry		
	zaplecze B+R		
	Dominujący poziom dojrzałości siły 7		
8 siła partnerstwa zachowań rynkowych	wizerunek		
	portfel współpracy		
	pozycja rynkowa/ konkurencyjna		
	ocena ryzyka		
	trwałość związków współpracy		
	zasięg sieci współpracy		
	Dominujący poziom dojrzałości siły 8		
9 siła partnerstwa działań organizacyjnych	wielkość przedsiębiorstwa		
	struktura organizacyjna		
	etap rozwoju		
	metody zarządzania		
	autonomia		
	wielkość przychodów		
	Dominujący poziom dojrzałości siły 9		
10 siła partnerstwa menedżerów	otwartość na nieformalne, osobiste relacje		
	dopasowanie osobowościowe kierowników		
	priorytety i nawyki organizacyjne		
	otwartość na współpracę		
	ufność (gotowość do zaufania partnerowi)		
	ambicja		
	Dominujący poziom dojrzałości siły 10		

Tabela 2.19(cd.)

11 siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy	pozytywne doświadczenia we współpracy		
	zdolności negocjacyjne		
	doświadczenia w realizowaniu metod uczenia się i zarządzania wiedzą w organizacji		
	otwartość na wyzwania i szanse rynkowe		
	doświadczenia w tworzeniu kolektywnej tożsamości		
	lokalizacja blisko partnerów		
	Dominujący poziom dojrzałości siły 11		
Dominujący poziom dojrzałości partnerstwa w module atrybutowym			

Źródło: opracowanie własne.

Jako parametry charakteryzujące **siłę partnerstwa strategii** przyjęto zbieżność partnerów w takich zakresach, jak: cele strategiczne partnerów, horyzont realizowanego przez nich planowania, ich misja i wizja, strategia rozwoju, strategia konkurowania, a także zaangażowanie we współpracę. Każdą z nich uznano za niezbędną w procesach oceny dopasowania partnerów. Dla oceny **siły partnerstwa kultury organizacyjnej** istotna jest zbieżność charakterystycznych dla partnerów norm, wartości oraz zwyczajów, w zakresie gotowości do podejmowania przez menedżerów ryzyka, praktykowanego stylu przywództwa, sposobów komunikowania się, motywowania i wynagradzania, a także wdrożonego systemu etycznego. W obszarze **siły partnerstwa zasobów** wskazano do obserwacji dopasowanie potencjału zasobów materialnych, ludzkich i niematerialnych partnerów, ich lokalizacji, wiedzy i doświadczenia kadry, a także zaplecza B+R. Dla oceny dojrzałości **siły partnerstwa w zakresie zachowań rynkowych** ewaluacji dopasowania podlegać powinny wizerunki partnerów, ich portfele relacji współpracy, pozycja rynkowa, realizowany przez nich sposób oceny ryzyka, trwałość oraz zasięg realizowanych dotąd sieci współpracy. Uznano poza tym, iż o dojrzałości **siły partnerstwa w zakresie działań organizacyjnych** decydują dopasowanie partnerów w zakresie wielkości, parametrów struktury organizacyjnej, etapu rozwoju, realizowanych metod zarządzania, posiadanej autonomii działań oraz realizowanej wielkości przychodów. Dla oceny **siły partnerstwa menedżerów** wydały się istotne dopasowanie kadry kierowniczej partnerów w zakresie ich otwartości na nieformalne, osobiste relacje, dopasowanie osobowościowe, a także w zakresie priorytetów i nawyków organizacyjnych, otwartości na współpracę, gotowości do zaufania partnerowi oraz podzielanych ambicji. Poza tym przyjęto, że o dojrzałości **siły partnerstwa opartego na tradycjach współpracy** decyduje podobieństwo partnerów w zakresie pozytywnych doświadczeń we współpracy, ich zdolności negocjacyjne, doświadczenia w realizowaniu metod uczenia się i zarządzania wiedzą, a także dopasowanie w obszarze otwartości na wyzwania i szanse rynkowe, doświadczenia w tworzeniu kolektywnej tożsamości oraz lokalizowania się blisko partnerów.

Oceny charakterystycznych dla wymienionych sił partnerstwa parametrów partnerów (ich atrybuty) pozwalają wyznaczyć dojrzałość kolejnych siedmiu sił mających szanse generować partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw (siły od

5 do 11 w modelu). W zaproponowanym algorytmie dla każdego z parametrów należy wskazać, czy stwierdza się w jego zakresie dopasowanie między partnerami, czy też nie. Dla modelowego uproszczenia przyjęto, że tak jak zaznaczono to w główce listy kontrolnej, zdiagnozowanie dla danej siły jedynie dwóch wskazań w kolumnie „dopasowanie partnerów" oznacza niskie dopasowanie partnerów i jednocześnie niską dojrzałość tej siły partnerstwa. Wskazanie 3 lub 4 dopasowań to średnie, a 5 lub 6 to wysokie dopasowanie partnerów w obszarze siły. Noty te adekwatnie wskazują na średnią i wysoką dojrzałość siły. Zdiagnozowany poziom siły pozwala na ustalenie za pomocą klucza ewaluacji (KE tabela 2.16) jej udziału w procesach kształtowania dojrzałości partnerstwa strategicznego badanego podmiotu.

Moduł systemowy ukazuje **stopień wsparcia struktury łańcucha partnerstwa powiązaniami międzyorganizacyjnymi.** Bazuje on na założeniach podejścia zasobowego, w których to zakłada się, że organizacje nie są w stanie generować samodzielnie wszystkich zasobów potrzebnych im do funkcjonowania, stąd muszą wchodzić w porozumienia i relacje z różnymi podmiotami środowiska, które mogą im je dostarczyć. Tworzą w ten sposób system współdziałających organizacji i swój indywidualny **„profil systemowy" partnerstwa.** Współpraca międzyorganizacyjna pozwala im zdobywać dostęp do brakujących zasobów, zwłaszcza tych rzadkich i tym samym przezwyciężać związane z nimi ograniczenia. Przedsiębiorstwa realizują w ten sposób „odchudzony" model biznesu, w którym to coraz częściej świadomie skupiają się tylko na wąskim, charakterystycznym dla siebie zakresie funkcji podstawowych, a nabywają usługi i inne formy wsparcia zewnętrznego w obszarach pomocniczych. Wynika to ze świadomości ograniczonych możliwości własnych oraz przekonania, że określone przedsięwzięcia i zamierzenia można wykonać szybciej, sprawniej i taniej działając z odpowiednim partnerem.

Takie podejście daje szansę na wielopłaszczyznowe wsparcie dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Partnerstwo traktowane jako specyficzne przymierze międzyorganizacyjne, może dotyczyć bowiem w praktyce gospodarczej różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa – począwszy od zaopatrzenia, przez gospodarkę magazynową i produkcję, a kończąc na marketingu i zbycie[585]. Stąd w modelu przyjęto, iż kształtowanie partnerstwa może odbywać się w formie **łańcucha partnerstwa wzorowanego na łańcuchu wartości**[586]. Zgodnie z jego wytycznymi łańcuch partnerstwa może być wspierany zarówno w obszarze działań pomocniczych (cztery siły, w modelu siły od 12 do 15), jak i podstawowych (kolejne cztery siły, w modelu siły od 16 do 19). W każdym z tych bloków tkwią siły inicjujące, ugruntowujące, a nawet rozwijające partnerstwo międzyorganizacyjne. Wspólnie mogą one generować unikalną **synergię** wynikającą z istoty „współdziałania części złożonego układu, w którym to dobroczynne zmiany

[585] T. Coughlin, *Competition and cooperation in marketing channel choice theory and application*, „Marketing Science", 1985,Vol. 4, No. 2, s. 110.

[586] Szerzej patrz: A. Adamik, *Obszary współpracy międzyorganizacyjnej a dojrzałość partnerstwa przedsiębiorstw*, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2013, t. 49, Nr 4, ss. 71-83.

funkcjonalne i/lub strukturalne, nie mogą być powodowane przez żaden z jego elementów składowych wziętych oddzielnie"[587]. W sferze działań pomocniczych tym wyższe będzie zasilenie dla dojrzałości partnerstwa strategicznego, im więcej jego przejawów i wyższa ich jakość będzie widoczna w działaniach związanych z szeroko pojętym zaopatrzeniem[588], rozwojem technologii[589] i infrastrukturą[590]. Szczególną rolę pełnić będzie wysoko oceniane partnerstwo w sferze zarządzania zasobami ludzkimi[591]. W sferze działań podstawowych należy obserwować i dążyć do wysokiej sprawności działań partnerskich w takich obszarach, jak logistyka o charakterze wejściowym[592] i wyjściowym[593], szeroko pojęte operacje[594], a także marketing, sprzedaż i obsługa klienta[595]. By móc ustalić jak silne wsparcie dla dojrzałości partnerstwa strategicznego danej organizacji tkwi w poszczególnych podstawowych i pomocniczych „siłach partnerstwa", przygotowano **listę kontrolną** identyfikującą jakość parametrów partnerstwa charakterystycznych dla poszczególnych sił (tabela 2.20).

Identyfikując dla każdej z sił partnerstwa dominujący w ocenach jej parametrów poziom odczuwanego dzięki realizowaniu działań partnerskich wsparcia (poprzez wstawienie noty 1 w kolumnie adekwatnej do sytuacji badanego – wysokie, wystarczające, zbyt niskie wsparcie), można uzyskać informację o dominującym poziomie dojrzałości siły, a po odczytaniu z klucza KE adekwatnego dla tego poziomu – udziału siły w generowaniu dojrzałości układu UGKPDPSP. Z zestawienia udziałów poszczególnych sił można ustalić stopień wykorzystania możliwości modułu systemowego w procesie budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego danej organizacji.

W ostatnim z **modułów – sytuacyjnym** poziom dojrzałości partnerstwa strategicznego organizacji będzie tym wyższy, im przedsiębiorstwo było w stanie wygenerować lepszą bazę, czyli pełniejsze zintegrowanie i zrównoważenie płaszczyzn swej aktywności partnerskiej wewnątrz *(internal partnering)* i międzyorganizacyjnej *(interorganizational partnering).* Taka orientacja, determinowana układem potrzeb, interesów i celów wpływowych interesariuszy,

---

[587] B.R. Fuller., E.F. Aplewhite, *Synergetics, Explorations in geometry of thinking*, New York: Simon&Schuster, 1979 (dostępne: http://www.R.BuckminsterFuller'sSynergetics)

[588] **Zaopatrzenie**, to zbiór czynności które wspomagają czynności podstawowe w zakresie produkcji wyrobów i realizacji usług, np. zakup surowców, materiałów, działania wspierające zakupy, usuwanie odpadów.

[589] **Rozwój technologii**, to zbiór czynności związanych z badaniami, rozwojem, komunikacją w przedsiębiorstwie, utrzymaniem ruchu itp.

[590] **Infrastruktura przedsiębiorstwa**, to zbiór czynności związanych z zarządzaniem w przedsiębiorstwie, a więc planowaniem, finansowaniem, utrzymywaniem relacji z otoczeniem itp.

[591] **Zarządzanie zasobami ludzkimi**, to zbiór czynności związanych z pozyskiwaniem pracowników, ich rozwojem, motywowaniem itp.

[592] **Logistyka wejścia** to zbiór czynności, które dotyczą dostarczania, magazynowania czynników produkcyjnych (surowców, materiałów, energii, informacji, pieniędzy), ich sortowania, inwentaryzacji, kontroli jakości i ogólnie pojętej obsługi zaopatrzenia itp.

[593] **Logistyka wyjścia**, to zbiór czynności ekspedycji wyrobów gotowych, ich magazynowania, sortowania, inwentaryzacji, kontroli jakości i transportu itp.

[594] **Operacje**, to zbiór czynności dotyczących wytwarzania produktu, przekształcania czynników produkcyjnych w wyroby gotowe itp.

[595] **Marketing i sprzedaż**, to zbiór czynności związanych z nadawaniem wyrobom cech rynkowych np. poprzez badania rynkowe, elementy marketingu mix, sprzedaż itp. **Obsługa klienta**, to zbiór czynności posprzedażowych dotyczących obsługi gotowego produktu np. jego instalacji, serwisu gwarancyjnego itp.

to złożony i dynamiczny układ powodujący, iż strategie organizacji mają dziś charakter sytuacyjny i nie poddają się standaryzacji[596].

Tabela 2.20. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module systemowym UGKPDPSP

	Siły partnerstwa	**Parametry partnerstwa w module systemowym**	**Poziom dojrzałości relacji partnerskich** Liczby wskazań w poniższych kolumnach wyznaczają dojrzałość poszczególnych sił partnerstwa: – dominacja wskazań zbyt niskie wsparcie oznacza **niską dojrzałość siły** – dominacja wskazań wystarczające wsparcie oznacza **średnią dojrzałość siły** – dominacja wskazań wysokie wsparcie oznacza – **wysoką dojrzałość siły**		
			wysokie wsparcie	**wystar-czające wsparcie**	**zbyt niskie wsparcie**
Działania pomocnicze	12 siła partnerstwa w zaopatrzeniu	Dostęp do źródeł zaopatrzenia (sieć dostawców)			
		Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia			
		Sposoby powiązania z dostawcami (bliskie, trwałe relacje)			
		Preferencyjne ceny zakupów i dostaw			
		Jakość dostarczanych surowców, zasobów itp.			
		Elastyczność łańcucha dostaw			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 12			
	13 siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	Wysokość budżetu na B+R			
		Zdolność do kreowania nowych produktów			
		Zdolność do kreowania nowych technologii			
		Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi			
		Własne komórki badawczo-rozwojowe			
		Wiedza kadr B+R			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 13			
	14 siła partnerstwa w zakresie ZZL	Ilość pracowników			
		Poziom wykształcenia pracowników			
		Wydajność pracy pracowników			
		Stosowane systemy motywacji pracowników			
		Stosowane systemy szkoleń pracowniczych			
		Innowacyjność i kreatywność pracowników			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 14			

[596] J. Lichtarski, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012, s. 73.

Tabela 2.20(cd.)

	15 siła partnerstwa w zakresie infrastruktury	Horyzont i skuteczność systemu planowania			
		Zaplecze finansowe			
		System przepływu informacji			
		Kultura organizacyjna			
		Lokalizacja			
		Renoma przedsiębiorstwa			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 15			
Działania podstawowe	16 siła partnerstwa w zakresie logistyki wejścia	Baza transportowa			
		Baza i systemy magazynowania			
		Systemy informatyczne wspierające zarządzanie			
		Systemy kontroli jakości			
		Wiedza i zdolności kadry logistycznej			
		Metody zarządzania łańcuchem dostaw			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 16			
	17 siła partnerstwa w zakresie logistyki wyjścia	Własne kanały dystrybucji			
		Kontakty z sieciami pośredników handlowych			
		Magazyny wyrobów gotowych			
		Wirtualizacja działalności np. sprzedaży			
		Certyfikaty jakości produktów			
		Terminowość realizacji zadań/zleceń			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 17			
	18 siła partnerstwa w operacjach	Jakość parku maszynowego			
		Elastyczność parku maszynowego			
		Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych			
		Możliwości rozwoju mocy produkcyjnych			
		Nowoczesność stosowanych technologii			
		Wiedza i kultura techniczna pracowników			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 18			
	19 siła partnerstwa w marketingu sprzedaży i obsłudze klienta	Budżet na działalność marketingową			
		Elastyczność polityki cenowej			
		Doświadczenie w zakresie działań promocyjnych			
		Systematyczność i jakość badań rynkowych			
		Gęstość i zasięg obsługi posprzedażnej			
		Metody zarządzania relacjami z klientami			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 19			
Dominujący poziom dojrzałości partnerstwa w module systemowym					

Źródło: opracowanie własne.

Partnerstwo strategiczne w takim ujęciu ma więc charakter relacyjny i jest wynikiem adaptacji przedsiębiorstwa do selektywnego otoczenia, przy jednoczesnym kształtowaniu otoczenia i warunków przetrwania w nim[597].

Badania wskazują, że im przedsiębiorstwo stworzyło w ten sposób bardziej zróżnicowane i innowacyjne, a jednocześnie spójne środowisko działania, tym

[597] E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika…*, op. cit., s. 135.

jest w stanie realizować w praktyce szybszy rozwój[598]. Tym wyższe i dłużej utrzymujące się będą profity z partnerstwa, im organizacja wraz z latami swego rozwoju rzetelniej wspinała się po tzw. **drabinie dojrzałości partnerstwa**[599] (budowała 7 uzupełniających się sił wsparcia partnerstwa, w modelu siły od 20 do 26). Zaczynała budować dojrzałość partnerstwa – od zainicjowania bazowego partnerstwa substanowiącego (wewnętrznego), poprzez systematyczne, a przy tym wielopłaszczyznowo rozwijane zewnętrzne okołobiznesowe partnerstwo kontraktowe, aż do wspierającego zrównoważony rozwój partnerstwa kontekstowego. Przechodziła w ten sposób, zgodnie z sugestią C. Powella[600], od doskonałości w rzeczach i sferach drobnych, aż po osiąganie jej w sprawach wielkich i na płaszczyznach szerokich. Pełne, dojrzałe, partnerstwo strategiczne to bowiem zdolność wypracowania porozumienia między:

- sferą wykonawczą a zarządczą organizacji, czyli w relacjach między pracownikami i kierownictwem (właścicielami) oraz w ramach tych grup *(partnerstwo substanowiące)*. Bez niego biznes sam w sobie nie mógłby istnieć, gdyż grupy te współtworzą przedsiębiorstwo swą pracą, wiedzą, kompetencjami i kapitałami. Relacje z nimi to podbudowa dla wiarygodności i zaufania rynkowego wobec firmy;
- organizacją a jej partnerami biznesowymi, np. dostawcami, klientami, konkurentami *(partnerstwo kontraktowe)*. Umożliwia ono nawiązywanie formalnych kontraktów oraz umów ustalających warunki obopólnej, codziennej, rozszerzającej możliwości stron, współpracy rynkowej;
- organizacją i jej partnerami środowiskowymi, tzn. interesariuszami publicznymi i społecznymi *(partnerstwo kontekstowe)*. Partnerstwo w tej sferze w istotny sposób decyduje o opinii, dobrym imieniu *(credibility)*, reputacji i akceptacji dla działalności danej organizacji w danym otoczeniu. To najwyższy poziom partnerstwa, gdyż decydujący o nim partnerzy bronią i reprezentują dobro wspólne, społeczne, lokalne itp.

W każdym z przypadków istotna jest umiejętność skupienia się na tym, co każda ze stron robi najlepiej, dzieląc przy tym adekwatnie koszty i zyski oraz inne wspólnie wypracowane zasoby, a także ustanawiając dla każdego uczestnika określone zakresy ról i obowiązków. Jak podczas analizy szeroko pojętych relacji[601], tak i tu istotne są poza tym takie kwestie, jak: jakość realizowanych w ich toku procesów wymiany informacji, poziom osiąganych korzyści, wzajemność działań, zaangażowanie stron, nakłady, czas trwania, osiąganie wspólnych celów, wspólne tworzenie i wykorzystywanie zasobów, stopień zwiększania kompetencji partnerów itd.

---

[598] Więcej patrz: J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 138 i następne.

[599] Szerzej patrz: A. Adamik, *Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana zmiana w zachowaniach organizacyjnych*, [w:] I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.) *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Łodź 2013 Nr 283, ss. 13-25.

[600] O. Harabi, *Ten charyzmatyczny Collin Powell, 24 lekcje przywództwa legendarnego generała*, Wydawnictwo Studio Emka Warszawa 2005, s. 1.

[601] Szerzej na ten temat, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, ss. 9-29.

Zachowania te tworzą układ wzajemnie powiązanych płaszczyzn działania, wzorców zachowań organizacyjnych oraz współzależnych, stosunkowo trwałych i uporządkowanych elementów rzeczywistości organizacyjnej realizowanych w danej sferze środowiska, czy też otoczenia organizacyjnego. Jedne z nich pełnią funkcje bazowe, kolejne zaś stanowią świadectwo coraz wyższego poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa w drodze do przewagi konkurencyjnej opartej na partnerstwie[602]. Zobrazowanie tej drogi przedstawia rysunek 2.12.

Wielo obszarowe, dojrzałe partnerstwo strategiczne		10. PRZEWAGA KONKURENCYJNA OPARTA NA PARTNERSTWIE STRATEGICZNYM	Proces dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw
Partnerstwo międzyorganizacyjne	**Partnerstwo kontekstowe** (międzysektorowe) *(intersectoral contextual partnering)*	9. Partnerstwo z organizacjami społecznymi *(socio-private partnering)*	
		8. Partnerstwo z organizacjami publicznymi (*public-private partnering)*	
	Partnerstwo kontraktowe (wewnątrzsektorowe) *(intrasectoral contractual partnering)*	7. Partnerstwo z konkurentami *(partnering in coopetition)*	
		6. Partnerstwo z klientami *(non competitive for disposal partnering)*	
		5. Partnerstwo z dostawcami *(non competitive in the supply partnering)*	
Partnerstwo wewnątrzorganizacyjne	**Partnerstwo substanowiące pracownicze** *(labor substancial partnering)*	4. Partnerstwo pomiędzy pracownikami *(employees partnering)*	
		3. Partnerstwo w relacjach kierownictwa z pracownikami (*management-employees partnering)*	
	Partnerstwo substanowiące właścicielskie *(substancial owner partnering)*	2. Partnerstwo w relacjach kierownictwa z właścicielami *(management-owners partnering)*	
		1. Partnerstwo pomiędzy właścicielami/udziałowcami *(between owners partnering)*	

Rysunek 2.12. Proces dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Adamik, Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana zmiana w zachowaniach organizacyjnych, [w:] I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.), Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych, Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Łodź 2013 Nr 283, ss. 13-25.

Dla identyfikacji zaangażowania organizacji w proces budowy zrównoważonego i zintegrowanego dojrzałego partnerstwa strategicznego poprzez bliskie relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy, zarówno tymi wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi przygotowano **listę kontrolną** wyznaczników partnerstwa w module sytuacyjnym UGKPDPSP (patrz tabela 2.21). Dla każdej z siedmiu sił, bazowych dla modułu sytuacyjnego układu generującego dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, zaproponowano po sześć parametrów diagnozujących. Poprzez wstawienie noty 1 w kolumnie adekwatnej do sytuacji badanego uzyskuje się odpowiedź jak poszczególne parametry są

[602] A. Adamik, *Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana…* op. cit.

aktywne w relacjach przedsiębiorstwa z daną grupą interesariuszy. Zsumowanie dla poszczególnych sił ocen w kolumnach: wysoki, średni i niski stopień aktywności pozwala na zidentyfikowanie dominującego w ramach siły zachowania. Zachowanie dominujące (o najwyższej liczbie wskazań) wyznacza poziom jej dojrzałości (gdy najwyższe, a przy tym jednakowe noty zyskują dwie kolumny, proponuje się dać punkt przewagi tej, która uzyskała wyższą notę dla pierwszej, ewentualnie drugiej, cechy z zaproponowanej dla siły listy). Zdiagnozowany poziom siły po odczytaniu w kluczu ewaluacji (KE – tabela 2.16) sygnalizuje jej realny udział w procesie generowania dojrzałego partnerstwa strategicznego.

Tabela 2.21. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module sytuacyjnym UGKPDPSP

Siły partnerstwa		**Parametry partnerstwa w sytuacyjnym module partnerstwa**	**Poziom dojrzałości relacji partnerskich** Liczby wskazań w poniższych kolumnach wyznaczają dojrzałość poszczególnych sił partnerstwa: – dominacja wskazań niski stopień aktywności oznacza **niską dojrzałość siły** – dominacja wskazań średni stopień aktywności oznacza średnią **dojrzałość siły** – dominacja wskazań wysoki stopień aktywności oznacza **wysoką dojrzałość siły**		
			Odczuwany stopień aktywności		
			wysoki	**średni**	**niski**
Partnerstwo substanowiące	20 siła partnerstwa z pracownikami	Klimat współpracy i zaufania			
		Symetria korzyści			
		Zrozumienie potrzeb			
		Stopień zaangażowania we współpracę			
		Jakość komunikacji			
		Częstotliwość kontaktów			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 20			
	21 siła partnerstwa pomiędzy właścicielami	Częstotliwość kontaktów			
		Klimat współpracy i zaufania			
		Jakość komunikacji			
		Zrozumienie potrzeb			
		Symetria korzyści			
		Stopień zaangażowania we współpracę			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 21			
Partnerstwo kontraktowe	22 siła partnerstwa z dostawcami	Symetria korzyści			
		Zrozumienie potrzeb			
		Trwałość relacji			
		Jakość komunikacji			
		Stopień zaangażowania we współpracę			
		Częstotliwość kontaktów			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 22			
	23 siła partnerstwa z klientami	Symetria korzyści			
		Zrozumienie potrzeb			
		Trwałość relacji			
		Jakość komunikacji			
		Stopień zaangażowania we współpracę			
		Częstotliwość kontaktów			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 23			

Tabela 2.21(cd.)

	24 siła partnerstwa z konkurentami	Symetria korzyści			
		Zrozumienie potrzeb			
		Stopień zaangażowania we współpracę			
		Jakość komunikacji			
		Częstotliwość kontaktów			
		Trwałość relacji			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 24			
Partnerstwo kontekstowe	25 siła partnerstwa z organizacjami publicznymi	Częstotliwość kontaktów			
		Zrozumienie potrzeb			
		Stopień zaangażowania we współpracę			
		Jakość komunikacji			
		Symetria korzyści			
		Trwałość relacji			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 25			
	26 siła partnerstwa z organizacjami społecznymi	Częstotliwość kontaktów			
		Zrozumienie potrzeb			
		Stopień zaangażowania we współpracę			
		Jakość komunikacji			
		Symetria korzyści			
		Trwałość relacji			
		Dominujący poziom dojrzałości siły 26			
Dominujący poziom dojrzałości partnerstwa w module sytuacyjnym					

Źródło: opracowanie własne.

Zestaw informacji odnośnie dojrzałości wszystkich sił partnerstwa modułu sytuacyjnego to swoisty „**sytuacyjny profil partnerstwa**" badanej organizacji.

Dokonując diagnozy organizacji za pomocą powyższego modelu, zyskuje się ostatecznie **pięcioprofilową charakterystykę dojrzałości partnerstwa strategicznego badanego podmiotu**[603]. W oparciu o analizę modułu podmiotowego dostępny jest swoisty zarys „profilu zaufania" wobec firmy, natomiast w oparciu o badanie modułu czynnościowego powstaje „profil rozwoju realizowanych więzi współpracy". Trzy kolejne profile to przygotowany na bazie analizy modułu atrybutowego „atrybutowy profil partnerstwa", na podstawie ocen modułu systemowego – „systemowy profil partnerstwa" oraz jako obserwacja modułu sytuacyjnego – „sytuacyjny profil partnerstwa".

Podsumowując należy zaznaczyć, że proponowany **model** jest na tyle **elastyczny,** że **może ulegać modyfikacjom** o kolejne moduły, w modułach

[603] Dojrzałość organizacji w danym zakresie, to poziom umiejętności, stopień jej przygotowania do wykonywania określonych zadań w sposób kompleksowy. Dojrzałość procesu wyraża się także zakresem, w jakim jest on formalnie zdefiniowany, mierzony, zarządzany i efektywny. Ponieważ dojrzałość procesowa w obszarach funkcjonalnych zależy od jakości relacji, złożoności procesów, rodzaju więzi technicznych, współzależności w wykorzystaniu zasobów wewnętrznych i zewnętrznych oraz innych zagadnień, często ma ona charakter lokalny i nie osiąga tych samych poziomów dojrzałości w całym przedsiębiorstwie. Szerzej patrz: P. Grajewski, *Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją,* [w:] J. Lichtarski (red.) Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014; E. Skrzypek, *Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań,* [w:] T. Borys, P. Rogala (red.) Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2012; S. Nowosielski, *Orientacja procesowa w organizacjach- teoria i praktyka,* [w:] A. Stabryła, S. Wawak (red.) Metody, badania o modele rozwoju organizacji, Mfiles.pl, Kraków, 2012. Dla wyrównania dysproporcji proponuje się stosować modele dojrzałości danych procesów. Dla procesów kształtowania dojrzałości partnerstwa strategicznego przykładem może być ten opisany w rozprawie.

zaś można wprowadzać kolejne, niezbędne do analizy, lub zamieniać obecne parametry partnerstwa na bardziej adekwatne do specyfiki np. badanej branży.

Warto także zwrócić uwagę, iż model, towarzyszący mu zestaw list kontrolnych oraz klucz ewaluacji (KE) mogą służyć do **identyfikacji poziomu dojrzałości i krytycznych obszarów kształtowania partnerstwa zarówno pojedynczych organizacji, jak i większych populacji.** Zestawiając dane uzyskane dla danej populacji, można zdiagnozować **w jaki sposób kształtuje ona** strukturę swych działań partnerskich (w których siłach i których modułach łatwiej, a w których trudniej wypracować jej relacje partnerskie z otoczeniem). **Porównując** uśrednione **dane zebrane dla danej populacji z danymi odnośnie wybranej firmy** można ustalić, czy partnerstwo jednostki kształtuje się poniżej, porównywalnie, czy też ponad standard wypracowany w populacji. **Zestawiając** ze sobą za pomocą modelu UGKPDPSP **informacje odnośnie** dojrzałości partnerstwa strategicznego **kilku konkretnych organizacji,** można:

- dokonać ich **pozycjonowania**, czy też stworzyć ich ranking;
- **zidentyfikować** wśród badanych **różnice w podejściach** do partnerstwa strategicznego – strategie budowy partnerstwa;
- ustalić listę najpopularniejszych działań tzw. **listę dobrych praktyk partnerskich** (w zakresie partnerstwa).

Dane te mogą być **pomocne przy działaniach reorganizacyjnych, czy też restrukturyzacyjnych** badanych przedsiębiorstw, np. być podstawą działań benchmarkingowych czy też inspiracji do nawiązywania partnerstwa strategicznego w konkretnych formach i obszarach (np. pogłębiania outsourcingu działań transportowych czy magazynowych, pogłębiania współpracy z konkurentami czy też organizacjami ekologicznymi).

Wydaje się, iż wykorzystując skumulowane w poszczególnych modułach opisywanego układu **bazy wiedzy** o procesach kształtowania partnerstwa strategicznego badanych organizacji i proponowane reguły wnioskowania, można z powodzeniem **stworzyć algorytm eksplorujący** mogący stanowić podstawę dla wspierającego procesy decyzyjne w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej **systemu eksperckiego**[604]. System taki ułatwiłby połączenie niezależnych modułów decyzyjnych w jedną logicznie spójną całość. Wykorzystując w nim zasadę współbieżności, czyli równoległego przetwarzania informacji o analizowanych obszarach, można byłoby zyskać skrócenie ogólnego czasu przetwarzania i szybsze jego działanie. Takie narzędzie mogłoby się stać wartościowym wsparciem realizowanego przez współczesne przedsiębiorstwa zarządzania wiedzą[605], czyli zespołu procesów pozwalających przekształcać posiadaną przez pracowników organizacji i jej otoczenie wiedzę ukrytą w wartościowe dla niej zasoby wiedzy jawnej, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną. Badania pokazują, że **rola tego typu narzędzi zarządzania informacją i wiedzą wzrasta wraz z procesami globalizacji**

[604] System ekspercki to zbiór programów komputerowych wykorzystujących bazy, modele wiedzy i procedury (reguły wnioskowania) w celu rozwiązywania problemów. To narzędzie zarządzania wiedzą organizacyjną.
[605] M. Polanyi, A. Sen, *The Tacit Dimenshion*, University of Chicago Press, Chicago, 2009.

i zacieśniania się więzi kooperacyjnych między przedsiębiorstwami. Zdaniem L. Kiełtyki bez umiejętności szybkiego zdobywania i przekazywania informacji, jak również umiejętnego wykorzystywania wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie nie można ani skutecznie zarządzać, ani podejmować decyzji czy tworzyć skutecznych strategii[606] (w tym także współpracy).

[606] L. Kiełtyka, *Wykorzystanie systemów eksperckich w zarządzaniu wiedzą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie Nr 53/2013, s. 121.

3. Metodyka badania roli dojrzałości partnerstwa strategicznego w kształtowaniu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw

3.1. Procedura badawcza oraz cele badań

Stojąc na stanowisku, iż zgodnie z paradygmatem interpretatywno-symbolicznym nauk o zarządzaniu, w złożonych systemach społecznych i organizacyjnych (a takimi są z przedsiębiorstwa) istnieją różnego typu współzależności, a ich uchwycenie, zrozumienie i opisanie, jest kluczem do poprawy efektywności organizacji podjęto się wielopłaszczyznowej charakterystyki oraz analiz tych dotyczących partnerstwa strategicznego. Ze względu na fakt, iż zarządzanie jest nauką mającą odpowiadać na zapotrzebowanie gospodarcze, a więc być przydatną praktyce uznano, że nie wystarczy udzielić odpowiedzi na pytanie „jak partnerstwo strategiczne w swej istocie funkcjonuje?", a trzeba dociec „dlaczego tak funkcjonuje w konkretnej grupie organizacji" i jakie są rekomendacje w powyższym zakresie na przyszłość dla tejże grupy. W nauce o zarządzaniu o wadze rozwiązań decydują bowiem w większości przypadków nie wyliczenia, lecz trafna ocena sytuacji i znajomość prawidłowości życia gospodarczego[607]. **Badania empiryczne zogniskowano** w związku z tym na obserwacji i identyfikacji zachowań **mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)**. Dla lepszego ich poznania, poprawy ich konkurencyjności, właśnie na ich przykładzie zdecydowano się oprzeć praktyczne analizy partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw.

Istotnym wsparciem w podjętych badaniach była perspektywa kognitywna teorii organizacji[608], która wpisując się w interpretatywno-symboliczną wizję organizacji jako społecznego pola ścierania się interesów różnych grup i aktorów społecznych uświadamia, że właściciele i zarządzający w toku swych działań zarządczych i decyzji strategicznych (w tym również dotyczących partnerskiej współpracy) kształtują warunki „gry" organizacyjnej, w której uczestniczą różne grupy społeczne i rynkowe (pracownicy, dostawcy, odbiorcy, konkurenci i inni interesariusze). Elementem tej gry jest partnerstwo strategiczne. Gra ta przybiera charakter swoistego rodzaju inwestycji generujących z czasem zwrot kapitału finansowego, kulturowego, czy społecznego zainwestowanego w okresie ich trwania i skutkuje **konkurencyjnością organizacji**. W podjętych badaniach MSP zdecydowano się w związku z tym analizować nie tylko specyfikę ich relacji partnerskich, ale i ich skutki dla konkurencyjności tychże przedsiębiorstw.

Dostrzegając, że o ile partnerstwo strategiczne generalnie, z racji swej istoty, wpływa pozytywnie na konkurencyjność realizujących je MSP (jest grą

[607] W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1981, s. 208.
[608] Szerzej patrz: C. Eden, J. Spender (eds.), *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*, Sage, London, 1998.

typu *win-win*), o tyle **sposób jego generowania może różnicować efekty osiągane na płaszczyźnie ich konkurencyjności rynkowej.** Ważne jest zatem zidentyfikowanie i ocena przydatności realizowanych przez MSP zachowań partnerskich oraz zarekomendowanie modelu działań dostosowanych do specyfiki ich uwarunkowań rozwojowych, jak i poziomu konkurencyjności (strategii gier MSP o konkurencyjność w otoczeniu).

W praktyce gospodarczej MSP, intuicyjny i nieintencjonalny charakter gier o konkurencyjność w otoczeniu wpływa na ich efektywność, stąd niezbędne wydało się **rozszerzenie wiedzy kierujących mikro, małymi i średnimi organizacjami** w zakresie umiejętnego kształtowania dynamicznego napięcia i otwartości w relacjach z otoczeniem, a także przygotowania do partnerskiej współpracy z nim. Zależy od nich sprawność działań, skuteczność, ekonomiczność, a ostatecznie także konkurencyjność MSP.

Ze względu na fakt, iż w toku prac zamierzano odnaleźć nowe możliwości lub nowe rozwiązania w zakresie słabo rozpoznanego przez MSP problemu dojrzałości partnerstwa strategicznego, badania osadzono na procedurze badawczej wzorowanej na prognostycznej metodyce poszukiwania rozwiązań problemu organizatorskiego, a więc myśleniu twórczym (lateralnym). A. Strauss i J.M. Corbin[609] zalecają by takie badania rozpoczynać analizą literatury, a w jej trakcie starać się identyfikować związane z zagadnieniem wszelkie, nawet nieliniowe i iteracyjne kategorie. Tak też postąpiono w podjętym **procesie badawczym**. Jego procedurę obrazuje rysunek 3.1.

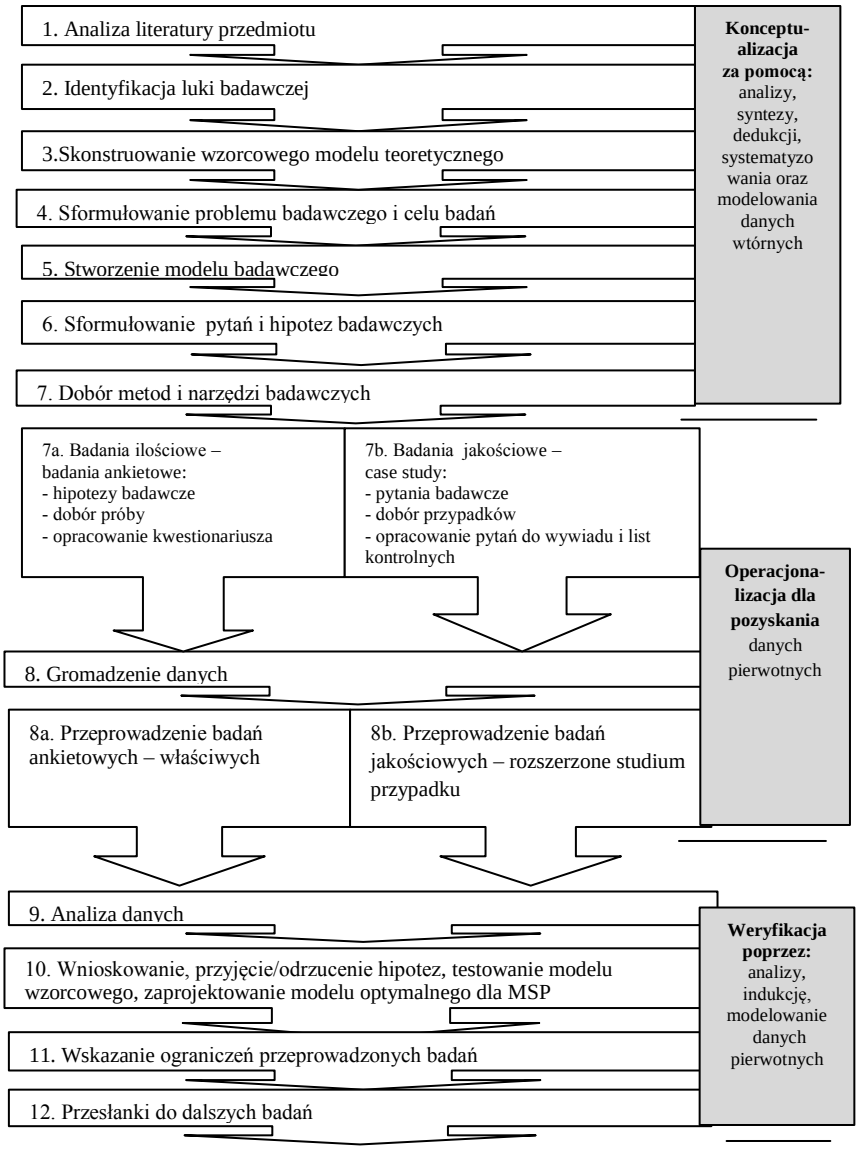
W toku **studiów literatury**[610] (1 etap postępowania badawczego) metodą przeglądu literatury oraz analizy i krytyki piśmiennictwa, starano się usystematyzować podstawy teoretyczne zagadnienia oraz zapoznać się z wynikami prac innych naukowców. Próbowano poza tym ustalić związki i zależności między konkurencyjnością i partnerstwem strategicznym przedsiębiorstw, zwłaszcza te generujące ostatecznie wyższą konkurencyjność współcześnie funkcjonujących organizacji, a także te wskazujące na konieczność **zmiany** ich **zachowań strategicznych** w zakresie współpracy z otoczeniem (pierwsze dwa rozdziały opracowania). Poza tym, starano się ukazać dominujący w ostatnich latach **stan wiedzy** w zakresie procesów myślenia strategicznego, strategii kształtowania konkurencyjności, a także partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw oraz zasygnalizować konieczność i kierunek dalszych badań, zwłaszcza w ostatnim obszarze. **Zdiagnozowano w nim bowiem istotne niedostatki,** tzw. luki[611] badawcze (2 etap postępowania badawczego).

---

[609] Szerzej patrz: A.L. Strauss, J.M. Corbin, *Basics of Qualitative Research*, London: Sage, 1990.

[610] Studiowano publikacje, zarówno krajowe, jak i zagraniczne, z zakresu teorii organizacji, teorii zarządzania, teorii zarządzania strategicznego, teorii organizacji przedsiębiorstw, teorii konkurencyjności przedsiębiorstw, teorii współpracy międzyorganizacyjnej, teorii partnerstwa, teorii małej firmy, podstaw przedsiębiorczości. Analizowano także raporty, opracowania i wyniki badań dotyczące stanu oraz struktury sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce.

[611] Luka, to różnica między aktualnym stanem czegoś, a jego pożądanym poziomem. Luka zwykle utrudnia lub wręcz uniemożliwia realizację planowanych działań, stwarza różnego typu zagrożenia, w istotny sposób ogranicza poprawę realizowanych działań. Występowanie luki zmniejsza także elastyczność działania odczuwającego ją, gdyż zmniejsza ona możliwość wykorzystywania okazji, a wymaga działań antycypacyjnych. Na jej istnienie wskazują: różnego typu trudności z optymalną alokacją np. posiadanych



Rysunek 3.1. Przebieg postępowania badawczego
Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dyduch, Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Czakon, Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011, s. 102.

Dostrzeżona **luka teoretyczna** wynikała z chaosu terminologicznego w zakresie zagadnienia partnerstwa strategicznego (wiele sposobów

przez obiekt zasobów, utrata dotychczasowych osiągnięć lub możliwości działania, brak możliwości urzeczywistnienia planów, pogorszenie wyników np. rynkowych.

definiowania, klasyfikowania, brak systematyki działań i determinant) oraz braku jednoznacznie ustalonych podstaw procesu kształtowania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, zwłaszcza w warunkach dynamiki rozwoju organizacji i ich otoczenia rynkowego. Dotyczyła ona w związku z tym opisu istoty i systematyki partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, a także identyfikacji czynników i mechanizmów kształtujących jego dojrzałość i skuteczność (a pośrednio wpływ na konkurencyjność współczesnych organizacji). **Luka empiryczna** wynikała ze zbyt ogólnych jak dotąd, pozbawionych konkretów, badań MSP z zakresu: motywów inicjowania, procesów i uwarunkowań tworzenia, form i typów, sposobów korzystania ze współpracy partnerskiej oraz wpływu dojrzałości partnerstwa strategicznego na ich konkurencyjność. **Luka metodyczna** odnosiła się do zidentyfikowanego braku narzędzi wspierających kształtowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego, tzn. badanie, ocenę skuteczności oraz sprawności kreowania, a także wpływu na konkurencyjność MSP.

Powyższa diagnoza doprowadziła ostatecznie do wskazania, w fazie konceptualizacji[612] procesu badawczego, dojrzałości partnerstwa strategicznego, jako jednej z kluczowych, choć współcześnie słabo jeszcze rozpoznanych i niedocenianych wciąż, determinant dynamicznie kształtowanej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zaproponowania (w rozdziale drugim) w oparciu o rozumowanie dedukcyjne[613], oryginalnie usystematyzowanej:

- struktury pojęciowej (konstruktu pojęciowego) stanowiącej podstawę teorii partnerstwa strategicznego (definiowanie, zestawienie cech i rodzajów, taksonomie porządkujące zagadnienie oraz kategorie partnerstwa);
- koncepcji procesu budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego w celu świadomego kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw (3 etap postępowania badawczego).

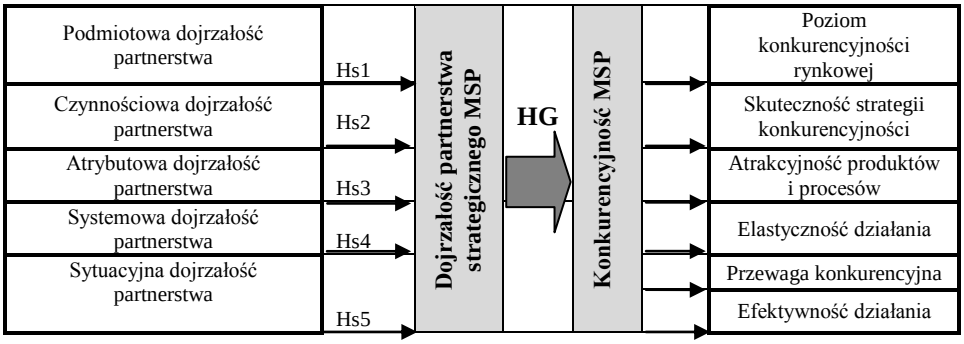
W oparciu o powyższe podstawy teoretyczne, a skupiając się na kluczowych dla rozprawy MSP, **problem badawczy** ujęto w postaci dwóch krytycznych dla skuteczności ich funkcjonowania, przedstawionych we wstępie do rozprawy, **pytań badawczych** (4 etap postępowania badawczego). Dla pytań tych, także we wstępie, rozpisano **cele badawcze.** Zidentyfikowano cel, naukowy, metodologiczny i utylitarny.

By ułatwić zrozumienie koncepcji analiz problem badawczy, wraz ze zmiennymi i panującymi między nimi zależnościami, które będą ich przedmiotem, zobrazowano na **modelu badawczym** ukazanym na rysunku 3.2 (5 etap postępowania badawczego).

---

[612] Konceptualizacja oznacza proces myślowy, w którym nieostre, nieścisłe pojęcia są precyzyjnie definiowane, [za:] E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa, 2005, s. 627.

[613] W rozumowaniu dedukcyjnym pierwotnym źródłem wiedzy jest teoria, na wstępie gromadzi się wiedzę na temat jakiegoś zjawiska i na jej podstawie formułuje problemy (pytania) oraz hipotezy (odpowiedzi) badawcze. Proponuje się w nim również jasno określone kroki badawcze i towarzyszące im reguły postępowania szerzej patrz: P. Eriksson, A. Kovalainen, *Qualitative Methods in Business Research*, London: Sage, 2008, s. 22 i dalsze.



Rysunek 3.2. Model badawczy
Źródło: opracowanie własne.

Zmienne podstawowe w powyższym modelu, to:

- **dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP –** generowana przez zmienne pośredniczące w postaci obszarowych/cząstkowych dojrzałości partnerstwa strategicznego tzn. podmiotowej, czynnościowej, atrybutowej, systemowej i sytuacyjnej. O metodach ich identyfikacji i pomiaru pisano szeroko w podrozdziale 2.5.
- **konkurencyjność MSP** – odzwierciedlona przez takie zmienne pośredniczące, jak poziom konkurencyjności rynkowej, skuteczność strategii konkurencyjności, atrakcyjność rynkowa produktów i procesów, elastyczność działania, przewaga konkurencyjna na danym rynku, ogólna efektywność działania. O ich specyfice i roli pisano w podrozdziale 1.2.

Przyjęte dla modelu bazowe **założenia badawcze** zakładają, że:

1. Każde przedsiębiorstwo w toku swojego funkcjonowania i relacji z otoczeniem kształtuje w specyficzny dla siebie sposób partnerstwo strategiczne w pięciu podstawowych obszarach – podmiotowym, czynnościowym, atrybutowym, systemowym i sytuacyjnym.
2. Każdy z wymienionych obszarów partnerstwa determinuje poziom dojrzałości partnerstwa strategicznego, poprzez co oddziałuje na poziom konkurencyjności MSP.
3. Każdy z obszarów partnerstwa, w zależności od potencjału zasobowego oraz realizowanej strategii konkurowania, może oddziaływać na konkurencyjność MSP w różny sposób i w różnym stopniu.
4. Jako mierniki obrazujące wpływ partnerstwa strategicznego na konkurencyjność MSP można przyjąć odczuwane przez badanych przejawy efektu synergicznego z praktykowanych relacji partnerskich w postaci podnoszenia: poziomu konkurencyjności rynkowej, skuteczności strategii konkurencyjności, atrakcyjności produktów i procesów, elastyczności działania, skuteczności budowy przewagi konkurencyjnej, ogólnej efektywności działania. Badani będą dokonywali ich oceny subiektywnie deklarując brak wpływu, słaby, silny lub bardzo silny wpływ dojrzałości działań partnerskich na swą konkurencyjność w zakresie powyższych

parametrów. Analizom porównawczym poddawana będzie **powszechność odczuwania pozytywnego wpływu** partnerstwa strategicznego na dany parametr konkurencyjności oraz **powszechność odczuwania silnego i bardzo silnego wpływu** partnerstwa **na poziom poszczególnych parametrów konkurencyjności** badanych MSP.

5. Można zidentyfikować w poszczególnych obszarach zachowania partnerskie, które najskuteczniej wzmacniają dojrzałość partnerstwa strategicznego, a więc i najsilniej wspierają konkurencyjność MSP. Wykorzystać należy w tym celu procedurę opisaną w podrozdziale 2.5. Dla każdego z zachowań warto zidentyfikować powszechność, swoistą jakość oraz jego udział w generowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych podmiotów (udział należy odczytać z klucza ewaluacji KE, tabela 2.16).
6. Z połączenia wiedzy o najskuteczniejszych z perspektywy MSP działaniach partnerskich oraz towarzyszących im efektach synergicznych w zakresie konkurencyjności można skonstruować zestawienie czynników generujących konkurencyjność MSP poprzez partnerstwo strategiczne, a na jego bazie identyfikować strategie kształtowania konkurencyjności poprzez budowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego MSP, jako przykład strategii emergentnych[614].

W oparciu o zaproponowane zmienne podstawowe i pośredniczące oraz zachodzące między nimi relacje[615] sformułowano kluczową dla badań **hipotezę główną** (na rys. 3.2 oznaczoną jako **HG**) oraz **doprecyzowujących ją pięć hipotez szczegółowych** (na rys. 3.2 oznaczonych **jako Hs1, Hs2, Hs3, Hs4, Hs5**) (6 etap procesu badawczego wieńczący fazę konceptualizacji badań). Hipoteza główna przyjmuje, iż:

HG: ***Generowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego podnosi konkurencyjność MSP.***

Hipotezy szczegółowe[616] zakładają natomiast, że:

Hs1: *Podmiotowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona w autonomii, publicznym zaufaniu i bliskich relacjach z partnerami) podnosi konkurencyjność MSP.*

Hs2: *Czynnościowa dojrzałość partnerstwa (udokumentowana doświadczeniem we współpracy partnerskiej) podnosi konkurencyjność MSP.*

Hs3: *Atrybutowa dojrzałość partnerstwa (zobrazowana zbieżnością, wypracowanych w relacjach z partnerami, strategii działania, kultur, potencjałów zasobowych, zachowań rynkowych, działań organizacyjnych,*

[614] Strategie emergentne, to strategie wyłaniające się w ciągu działań organizacji, jedną z nich jest strategia kształtowania konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne. Szerzej patrz: K. Weick, *Substitutes for Corporate Strategy*, [w:] D. Teece (eds.), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, 1987, ss. 22-23.

[615] Zobrazowano je poprzez wprowadzenie strzałek wskazujących na oddziaływanie między danymi zmiennymi. Ich groty wskazują na kierunek tego oddziaływania.

[616] Szczegółowe rozważania teoretyczne odnośnie istoty i roli poszczególnych profili w procesie dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw zawarto w rozdziale trzecim niniejszego opracowania.

wiedzy i doświadczenia menedżerów oraz tradycji w partnerskich relacjach) podnosi konkurencyjność MSP.

Hs4: *Systemowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona zaangażowaniem w relacje partnerskie w obszarach podstawowych, tj. marketing, produkcja, logistyka oraz pomocniczych, tj. zaopatrzenie, technologia, zasoby ludzkie, infrastruktura) podnosi konkurencyjność MSP.*

Hs5: *Sytuacyjna dojrzałość partnerstwa (zobrazowana zaangażowaniem w partnerstwo wewnątrz organizacyjne, w relacjach z dostawcami, klientami, konkurentami, organizacjami publicznymi i społecznymi) podnosi konkurencyjność MSP.*

Uznając zjawisko partnerstwa strategicznego jako proces wciąż słabo, zarówno teoretycznie, jak i empirycznie rozpoznany, w etapie **doboru metod i narzędzi badawczych** (7 etap procesu badawczego), zdecydowano się zastosować pluralistyczne podejście do metodologii oznaczające nieortodoksyjną integrację metod badawczych zaczerpniętych z różnych paradygmatów i szkół zarządzania[617]. Dostępne w literaturze badania wskazują, iż taki pluralizm epistemologiczny skutkuje wyższą skutecznością poznawczą i pragmatyczną niż inne metodyki[618], gdyż zyskuje się dzięki niemu złożony obraz relacji organizacji uwikłanej w sieć zależności z innymi podmiotami.

Kierując się użytecznością poznawczą podjętych badań, starano się połączyć w zaproponowanym programie badawczym **metodykę ilościową i jakościową** traktując je jako orientacje uzupełniające się[619]. Na celowość takiego podejścia zwracali uwagę między innymi M. Kostera[620], E. Babbie[621], K. Konecki[622], Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias[623]. Badacze ci podkreślali przy tym, by zawsze jedna metodologia (jakościowa lub ilościowa) była traktowana jako podstawowa, co pozwala, że jedna metoda zawsze zawiera się w innej. Można w związku z tym wykorzystywać badania jakościowe jako przygotowanie do badań ilościowych, jak i odwrotnie. Kierując się podpowiedzią M. Kostery, iż „wyniki badań ilościowych porównać można do fotografii z lotu ptaka (…), wyniki badań jakościowych są zaś filmem kręconym z poziomu człowieka i (…) budują wiedzę holistyczną, czyli dotyczącą zjawisk w ich naturalnym kontekście”[624] w podjętych badaniach zdecydowano się nadać rangę „podstawowych” badaniom jakościowym. W pierwszej kolejności zrealizowano więc badania literaturowe, następnie zaproponowano do realizacji, dające ogólny ogląd na partnerstwo strategiczne MSP, badania ilościowe, które

---

[617] Więcej: J. Brannen, *Combining Qualitative and Quantitative Approaches: An Overview*, [w:] J. Brannen (Ed.) Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Resaerch, Edward Elgar, Aldershot , 1992, ss. 3- 37.
[618] E. Gummson, *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Newbury Park, 1991, s. 172.
[619] A. Bryman, *Integrating Quantitative and Qualitative Research: How is it done?*, „Qualitative Research” 2006, Vol. 6, ss. 97-113.
[620] M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa, 2003, ss. 97-98
[621] E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa, 2004, s. 49.
[622] K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa, 2000, s. 10.
[623] Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001, ss. 222-223.
[624] M. Kostera, *Antropologia*…op. cit., s. X.

to w kolejnym kroku uzupełniono etapem badań jakościowych. Badania ilościowe zrealizowano za pomocą **metody ankiety**. Analiza częstości uzyskanych odpowiedzi była podstawą weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych oraz wstępnego wnioskowania. Pozwoliła także w znaczącym stopniu odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Jako pogłębienie powyższych badań zaplanowano **metodę rozszerzonego studium przypadku**, w której to dla pełniejszego opisu zachowań wybranych przedsiębiorstw i uszczegółowienia odpowiedzi na pytania badawcze wybrano takie techniki, jak: analiza dokumentów, wywiad swobodny, kategoryzowanie za pomocą list kontrolnych oraz ankietowe badania podłużne[625]. Takie kilkuetapowe podejście, zgodnie z teorią ugruntowaną, pozwoliło uniknąć w badaniach, tradycyjnej próby reprezentatywnej, a skupić się na dostarczeniu opisu oraz próbie rozwinięcia dotychczasowej teorii poprzez zgromadzony różnorodny materiał do badań[626]. Z tego też względu, by identyfikować jak najwięcej własności i cech zagadnienia, dobierano podczas badań kolejne obiekty (przypadki firm).

Decydując się na triangulację danych, teoretyczną oraz metodologiczną (dobór wielu perspektyw i metod badawczych)[627], czyli polimetodyczność przyjęto, że zyska się dzięki temu wyższą skuteczność poznawczą, większą wiarygodność, rzetelność i trafność wnioskowania. Działania wsparto podejściem hipotetyczno-dedukcyjnym oraz interpretatywnym. Szczególnie istotne okazało się, charakterystyczne dla podejścia interpretatywnego, traktowanie świata społecznego jako wciąż wyłaniającego się procesu społecznego tworzonego przez jednostki, poszukującego wyjaśnień jak skonstruowany jest świat w codziennych działaniach aktorów społecznych[628].

W kolejnym etapie procesu badawczego (8 etap) **zrealizowano zaprojektowane badania empiryczne.** W pierwszej kolejności podjęto się badań ankietowych dających ogólny ogląd na sposób podejścia MSP do procesu kreowania konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne. W następnym kroku poprzez rozszerzone studia przypadków wybranych firm starano się zyskać nie tylko całościowy opis procesów ich dojrzewania w zakresie partnerstwa strategicznego, ale i kontekst konkurencyjności w jakim one zachodzą. Taki sposób analiz pozwolił dostarczyć praktycznych rozwiązań organizacyjnych[629] oraz uzupełnienia istniejących dotąd teorii[630] (tu:

---

[625] Polegające na zbadaniu tych samych przedsiębiorstw, przy użyciu tych samych metod i narzędzi po raz kolejny po kilku latach, by zyskać opis procesu rozwoju jednostki oraz zmienności poddawanych badaniu zjawisk. W naszym przypadku wybrane dla celów rozszerzonego studium przypadku przedsiębiorstwa badane były w latach 2008/2009 oraz na przełomie 2013/2014, czyli po pięciu latach od badań wyjściowych.

[626] B. Glaser, A.L. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Nomos, Kraków 2009, ss. 29-44.

[627] Gdzie: triangulacja danych, to sięganie po różne dane np. zbierane na różnych grupach, w różnym czasie i miejscach, triangulacja badacza, to prowadzenie badań przez wielu badaczy np. na etapie zbierania materiału lub/i jego interpretacji, triangulacja teoretyczna, to wykorzystywanie różnych koncepcji teoretycznych mających tłumaczyć zjawiska społeczne, a triangulacja metodologiczna to łączenie różnych metod badawczych). Szerzej patrz: N. Denzin, *Sociological Methods: A Sourcebook*, Aldine Transaction, 2006.

[628] B. Sławecki, *Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), Badania jakościowe. Podejścia i teorie, PWN. Warszawa 2012, s. 78.

[629] Szerzej patrz: J. Hassard, M. Kelemen, *Paradigm Plurality in Case Study Research*, [w:] A.J. Mills, G. Durepos, E. Wiebe (red.) Encyclopedia of Case Study Research, London, Sage Publications, 2010.

dedykowanych w szczególny sposób partnerstwu MSP). W następnych dwóch etapach (9 i 10 etap procesu badawczego) po **przetworzeniu oraz usystematyzowaniu zgromadzonych danych** pierwotnych oraz dokonaniu niezbędnych analiz i działań indukcyjnych[631] **zweryfikowano przydatność teoretycznego modelu dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw** i **skonstruowano model dostosowany do warunków funkcjonowania MSP.** Wydaje się, iż ma on wartość aplikacyjną i może stanowić wsparcie dla kadry menedżerskiej tej grupy przedsiębiorstw. Dokonano tu także **weryfikacji hipotez badawczych** oraz starano się udzielić **odpowiedzi na** postawione na wstępie procesu badawczego **pytania badawcze**.

W ostatnich dwóch krokach badawczych (11 i 12 etap procesu badawczego) starano się wskazać **ograniczenia w zakresie przeprowadzonych analiz**, a także przesłanki **i rekomendacje** co do dalszych badań w obszarze partnerstwa strategicznego MSP.

Ze względu na fakt, iż nauki o zarządzaniu są w równym stopniu poznawcze, jak i kreatywno-konstruktywistyczne zaproponowane podejście wydaje się wystarczająco wyczerpujące. Z jednej strony, dzięki badaniom jakościowym, zapewnia ono dość wysoki stopień szczegółowości analiz, z drugiej zaś, dzięki badaniom ilościowym, dostarcza podstawowych elementów charakterystycznych dla statystycznej precyzji. Poza tym, wykorzystując dostępną wiedzę, nie tylko generuje, ale i testuje nowe narzędzia, w tym przypadku: kreowania, analizy i oceny efektów dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Podejmuje ono jednocześnie próby wpisania się w tworzenie teorii krótkiego zasięgu[632], czyli pozwalających na lepsze zrozumienie procesów organizacyjnych[633], tu: dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw oraz wspiera teorie średniego zasięgu, tu: strategię konkurencyjności organizacji.

3.2 Obszary i metody prowadzenia badań

By włączyć się w specyficzny dla nauk o zarządzaniu nurt badań problemów efektywnej organizacji i wnieść wkład w rozwój teorii średniego i krótkiego zasięgu, podjęto się analiz dojrzałości partnerstwa strategicznego i jego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Badania literaturowe i ilościowe nad zagadnieniem partnerstwa strategicznego w procesach

---

[630] Szerzej patrz: K.R. Yin, *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

[631] W indukcji poprzez zanurzenie się w empirii, zbliżenie do przedmiotu badań identyfikuje się właściwości, cechy, reguły rządzące badanym zjawiskiem. Ważne jest by analizować odpowiednią ilość przypadków, uzupełniać dopełniać , wzbogacać, potwierdzać obserwacje z analizy wcześniej zgromadzonych danych, aż do momentu gdy gromadzenie kolejnych danych nie będzie wnosiło nic nowego do naszej wiedzy (punkt nasycenia materiału danymi).

[632] Podział na poziomy teorii wyprowadzono z teorii średniego zasięgu R.K. Mertona oraz dychotomii zakresowego podziału teorii D. Eastona, patrz: R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa, 1982, ss. 61-63; D. Easton (eds.) *Alternative Strategies in Theoretical Research*, „Varieties of Political Theory", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1966, ss. 1-13.

[633] Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWN, Warszawa, 2012, s. 19.

kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw rozpoczęto w roku 2007[634], rozszerzono i pogłębiono je o właściwe badania ilościowe w latach 2008-2012[635], następnie wsparto badaniami jakościowymi przeprowadzonymi w latach 2013-2014.

W ramach podjętych badań (ilościowych, jak i jakościowych) szczegółowym analizom poddano, zgodnie z przyjętym jako punkt odniesienia, **teoretycznym modelem dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw:**

- pięć obszarów determinujących dojrzałość zachowań partnerskich współczesnych organizacji (podmiotowy, czynnościowy, atrybutowy, systemowy i sytuacyjny),
- obszar konkurencyjności przedsiębiorstw (traktowany jako odzwierciedlenie skuteczności działań strategicznych, w tym partnerskich, realizowanych przez badane MSP).

Dla każdego z nich wyznaczono, adekwatnie do metody badawczej, odpowiadające im zmienne. **Dla badań ankietowych** zmienne podstawowe i pośredniczące oraz metrykalne zestawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Obszary badań i zmienne w badaniach ankietowych

Obszary badań	**Parametry podstawowe/ zmienne złożone**	**Zmienne pośredniczące/zmienne proste**
Dojrzałość partnerstwa	**Podmiotowa dojrzałość partnerstwa**	Stopień wypracowanego wobec firmy zaufania • stopień sformalizowania relacji/umów • stopień zaangażowania partnerów – trwałość relacji – symetryczność relacji – stopień adaptacji zasobów do potrzeb partnera • stopień autonomii partnerów – charakter form współpracy
	Czynnościowa dojrzałość partnerstwa	Stopień rozwoju więzi współpracy • częstotliwość wspólnych działań • stopień harmonijnego współdziałania • trwałość relacji • stopień zaangażowania partnerów

[634] Badania własne w ramach grantu wydziałowego Politechniki Łódzkiej nt. „Związki partnerskie jako sposób podnoszenia konkurencyjności firm sektora MSP w regionie łódzkim" (okres realizacji 2007-2008).
[635] Badania własne w ramach grantu MNiSW nr NN115136034: „Związki partnerskie jako sposób podnoszenia konkurencyjności firm sektora MSP w regionach głębokiej restrukturyzacji" (okres realizacji 2008-2012).

	Atrybutowa dojrzałość partnerstwa	Stopień dopasowania partnerów w zakresie: • kulturowym • strategicznym • zasobowym • zachowań rynkowych • organizacyjnym • jakości komunikacji • zrozumienia biznesowego
	Systemowa dojrzałość partnerstwa	Częstotliwość wsparcia poprzez partnerstwo: • zaopatrzenia • B+R • infrastruktury • zasobów kadrowych • działań operacyjnych (produkcji/usług) • marketingu/sprzedaży • logistyki
	Sytuacyjna dojrzałość partnerstwa	Stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w partnerstwo z: • pracownikami • dostawcami • klientami • konkurentami • organizacjami publicznymi • organizacjami społecznymi
Konkurencyjność przedsiębiorstwa	Zasoby wykorzystywane w konkurowaniu	• posiadane zasoby finansowe • posiadane budynki i budowle • posiadana infrastruktura techniczna • posiadane grunty • posiadana wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania • posiadane licencje i patenty • posiadany kapitał intelektualny • posiadane doświadczenie • posiadana silna marka • posiadane know-how, technologia produkcji • posiadane relacje z instytucjami naukowymi • posiadane systemy informatyczne • posiadane relacje z klientami • posiadane relacje z dostawcami • posiadane relacje z władzami lokalnymi • posiadane relacje ze społecznością lokalną • posiadany dostęp do informacji

Tabela 3.1(cd.)

	Kluczowe czynniki sukcesu firmy	• jakość produktów/usług • niskie koszty produkcji • niska cena jednostkowa wyrobu • technologia • poziom usług • pionierskie wejście na rynek • doświadczona kadra • tania siła robocza • źródła zaopatrzenia • wiedza o rynku • skuteczna reklama • sprawna dystrybucja • orientacja na klienta • reputacja/wizerunek firmy • innowacje produktu/usługi • szeroki asortyment produktów i usług • tworzenia aliansów i sieci współpracy • działalność proekologiczna • sprawność systemu logistycznego • kreatywność • szybkość i jakość obsługi • elastyczność działania • unikalność • prywatne kontakty kierownictwa firmy • partnerskie relacje z innymi podmiotami • osobowość, pasja właściciela
	Korzyści dla firmy ze współpracy: z klientami, z dostawcami, z konkurentami, z władzami, z jednostkami naukowo-badawczymi, ze społecznościami lokalnymi, z pracownikami	• możliwość realizacji nietypowych zleceń • poprawa efektywności działań rynkowych • wzmocnienie potencjału zasobowego • obniżenie kosztów magazynowych • skrócenie czasu działań produkcyjnych • minimalizacja utraty szans rynkowych • obniżenie kosztów transakcyjnych • lepsze zaspokojenie potrzeb klienta • szybsza reakcja • lepsza reputacja/wizerunek firmy • osadzenie w regionie/lepsza pozycja konkurencyjna • wzrost innowacyjności • dostępność infrastruktury technicznej • dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej • pobudzenie produkcji komplementarnej (uzupełniającej) • dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji • specjalizacja regionu • obniżenie ceny dobra finalnego • przewaga specjalizacyjna • przewaga informacyjna • przewaga komunikacyjna • wyróżnienie się • wyższa zyskowność
	Wpływ partnerstwa na konkurencyjność	• poziom konkurencyjności rynkowej, • skuteczność strategii konkurencyjności, • atrakcyjność rynkowa produktów i procesów, • elastyczność działania, • przewaga konkurencyjna na danym rynku • ogólna efektywność działania

Metryczka przedsiębiorstwa	Wielkość przed-siębiorstwa (wielkość zatrudnienia ogółem)	• przedsiębiorstwo mikro (zatrudnienie do 9 osób) • przedsiębiorstwo małe (zatrudnienie od 10-49 osób) • przedsiębiorstwo średnie (zatrudnienie od 50-249 osób)
	Horyzont planowania	• okres planowania strategicznego do 1 roku • okres planowania strategicznego od 1 do 3 lat • okres planowania strategicznego do 3 do 5 lat • okres planowania strategicznego powyżej 5 lat
	Pierwszoplanowe motywy zawierania współpracy	• brak szerokiej wiedzy • braki w zasobach materialnych • braki w zasobach ludzkich • brak czasu • brak wytrwałości • brak elastyczności działania • brak innowacyjności • wspólna lokalizacja • większa skala działania • wspólne rozwiązywanie problemów produkcyjnych i rynkowych • niższe koszty działania • profesjonalizm działania • podobne/wspólne cele • rozłożenie ryzyka działania • duża częstotliwość kontaktów
	Rodzaj partnerów ze względu na wielkość i branżę	• małe i średnie przedsiębiorstwa z branży • małe i średnie przedsiębiorstwa z pokrewnych i wspomagających branż • duże przedsiębiorstwa z branży • duże przedsiębiorstwa z pokrewnych i wspomagających branż • koncerny globalne z branży • koncerny globalne z pokrewnych i wspomagających branż
	Rodzaj partnerów ze względu na pełnioną przez nich funkcję	• klienci • dostawcy • konkurenci • organizacje naukowo-badawcze, eksperci • organizacje rządowe i samorządowe • organizacje konsumenckie • organizacje finansowe • środki masowego przekazu • organizacje proekologiczne • organizacje branżowe • organizacje społeczne
	Obszary współpracy	• badania i rozwój • zaopatrzenie • produkcja • sprzedaż/dystrybucja • marketing • logistyka • księgowość • informatyka • kadry • prawo • transport • gospodarka odpadami • ochrona mienia • usługi porządkowe

Tabela 3.1(cd.)

	Problemy z realizowaniem współpracy	• słabe zaangażowanie partnera we wspólne przedsięwzięcia • niechęć do dzielenia się informacjami i zasobami • brak wsparcia kierownictwa • dystans kulturowy • dystans technologiczny • chęć dominacji partnera • wyższe koszty działania • wydłużanie czasu podejmowania decyzji • słabe przygotowanie w zakresie zarządzania związkami współpracy • zły dobór partnera • brak kontaktów nieformalnych • problemy z adaptacją partnerów do wzajemnych potrzeb • opory pracowników • różnice w postrzeganiu istoty partnerskiego związku między partnerami • brak problemów

Źródło: opracowanie własne.

Na ich bazie skonstruowano autorski instrument pomiarowy, czyli wielopłaszczyznowo rozbudowany, ustrukturyzowany i wystandaryzowany kwestionariusz ankiety (załącznik 1). Za jego pomocą zrealizowano pomiar pierwotny, najpierw sondażowy, a w następnym etapie właściwy, pośredni techniką PAPI[636], w niektórych przypadkach na prośbę badanych, zastępowany metodą ankiety rozdawanej[637].

Pytania w kwestionariuszu były zróżnicowane, zarówno proste, jak i bardziej złożone, czy też warunkowe. Miały charakter zarówno alternatywny, koniunktywny, jak i dysjunktywny. By ułatwić odpowiedzi, zwłaszcza na pytania w różny sposób skalowane, dla większości z nich zaprojektowano formę tabelaryczną. Każde z nich jednocześnie opatrzono niezbędnymi dla respondenta instrukcjami. Pytano w nich zarówno o fakty, jak i o opinie.

Zebrany materiał badawczy, po uporządkowaniu i przetworzeniu posłużył do analizy zjawisk wyznaczonych w celach badawczych oraz weryfikacji postawionych w opracowaniu hipotez badawczych.

Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy mikro, małych i średnich, a więc zatrudniające do 249 osób, a przy tym minimum rok prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski zdefiniowaną w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007), jako wybrane sekcje:

C - przetwórstwo przemysłowe;
F - budownictwo;
G - handel hurtowy i detaliczny;
H - transport i gospodarka magazynowa;
I - zakwaterowanie i usługi gastronomiczne;
J - informacja i komunikacja;

[636] Czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera, którego zadaniem jest czytanie pytań i notowanie odpowiedzi respondenta (Pen and Paper Interview).
[637] W której respondent w dogodnym dla niego czasie samodzielnie wypełnia kwestionariusz po wcześniejszym instruktażu ankietera i zapoznaniu się z towarzyszącymi pytaniom objaśnieniami.

K - działalność finansowa i ubezpieczeniowa;
L - obsługa rynku nieruchomości;
M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna;
N - usługi administrowania i działalność wspierająca;
P - edukacja;
Q - opieka zdrowotna i pomoc społeczna;
R - kultura i rozrywka;
S - pozostała działalność usługowa.

Warto zaznaczyć, iż kryterium doboru przedsiębiorstw do próby badawczej nie była konieczność zaistnienia współpracy partnerskiej w relacjach międzyorganizacyjnych. Badania miały dopiero wykazać jaki procent badanych MSP współpracuje z otoczeniem na zasadach partnerstwa strategicznego.

Ze względu na trudności z dotarciem do pełnego wykazu jednostek zawierającego aktualne dane teleadresowe, jako wykaz populacji i operat losowania przyjęto bazę danych „Teleadreson" 2008, gdyż właśnie w tym roku rozpoczęto badania empiryczne. Jako metodę doboru jednostek populacji do badania wybrano dobór losowy warstwowy, w którym to populację przedsiębiorstw zatrudniających do 249 osób podzielono na trzy rozłączne podpopulacje (warstwy) według kryterium liczby zatrudnionych. Wyróżniono w ten sposób warstwę mikro przedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób, małych przedsiębiorstw – zatrudniających od 10 do 49 osób i warstwę średnich przedsiębiorstw – zatrudniających od 50 do 249 osób. W ramach poszczególnych warstw zastosowano losowanie proste bez zwracania, wybierając strukturę badanych zgodną ze strukturą MSP w ogólnej populacji. W tym czasie sytuacja MSP w Polsce kształtowała się w sposób przedstawiony w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Dane statystyczne dla MSP w 2008 r. (N = 1 862 462)

Parametr	Przedsiębiorstwa mikro (0-9 zatrudnionych osób)	Przedsiębiorstwa małe (10-49 zatrudnionych osób)	Przedsiębiorstwa średnie (50-249 zatrudnionych osób)	Razem MSP w gospodarce polskiej
Struktura podmiotowa przedsiębiorstw aktywnych (%)	96,00	2,95	0,88	**99,83**
Liczba przedsiębiorstw aktywnych	1 787 909	54 974	16 327	**1 859 210**

Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009, PARP, Warszawa 2010.

Dominowały w tym czasie w sektorze MSP aktywne przedsiębiorstwa mikro, na drugim miejscu plasowały się przedsiębiorstwa małe, a trzecią z badanych warstw pod względem liczebności stanowiły przedsiębiorstwa średnie. Podobne tendencje panują w sektorze MSP do dziś, a także zaobserwowano je w badanej próbie.

Tabela 3.3. Zestawienie danych o populacji generalnej MSP w 2008 r. (N = 1 859 210) i próbie badawczej (n = 251)

Parametr	Przedsiębiorstwa mikro (0-9 zatrudnionych)		Przedsiębiorstwa małe (10- 49 zatrudnionych)		Przedsiębiorstwa średnie (50 -249 zatrudnionych)	
	populacja	próba	populacja	próba	populacja	próba
Struktura podmiotowa (%)	96,00	**67,3**	2,95	**24,2**	**0,88**	**8,5**
Liczba przedsiębiorstw	1787 909	**169**	54 974	**61**	16 327	**21**

Źródło: opracowanie własne.

Dla realizacji celów pracy przyjęto, że prośba o wyrażenie zgody na wstępne badanie sondażowe, testujące przygotowane narzędzie badawcze, zostanie skierowana do 100 firm. Badaniem właściwym zamierzano objąć 500 MSP. W każdym z przypadków respondentami reprezentującymi przedsiębiorstwa mieli być przedstawiciele najwyższego kierownictwa. Wysłano do nich pismo przewodnie wyjaśniające przesłanki, cele badań oraz zapewnienie poufności itp. Ostatecznie, w wyniku przeprowadzonych działań uzyskano:

- w badaniu sondażowym – zwrot kwestionariuszy od 63 przedsiębiorstw, co dało zwrotność 63%;
- w badaniu właściwym – materiał empiryczny od 251 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co dało zwrotność 50,2%.

W toku badań najmniejszą zwrotność uzyskano w przypadku kwestionariuszy skierowanych do mikroprzedsiębiorstw, co zaburzyło nieco strukturę próby pod względem wielkości badanych podmiotów w porównaniu do populacji generalnej MSP. Taki stan rzeczy wynikał z faktu, że mikroprzedsiębiorstwa ze względu na swą specyfikę odczuwają brak personelu i czasu, stąd często nie chcą uczestniczyć w różnego typu badaniach. Ze względu na zasygnalizowane w podrozdziale 3.1 podejście jakościowe[638] do prowadzonych badań, wydaje się, iż rozbieżności w strukturze próby badawczej, przy zachowaniu ogólnej tendencji struktury MSP, nie stanowią krytycznego ograniczenia podjętych prac badawczych.

Jako wsparcie i uszczegółowienie powyższych badań, podjęto badania jakościowe metodą rozszerzonego studium przypadku. Zasadniczym ich celem było uszczegółowienie odpowiedzi na postawione w pracy dwa pytania badawcze o charakterze eksploracyjno-wyjaśniającym, a mianowicie:

P1. *Jaki jest mechanizm generowania dojrzałości partnerstwa strategicznego MSP?*

P2. *W jaki sposób dojrzałość partnerstwa strategicznego wpływa na konkurencyjność MSP?*

Do ich przeprowadzenia wytypowano w sposób celowy trzech uczestników badań ilościowych, którzy zadeklarowali realizowanie partnerstwa strategicznego w relacjach ze swymi partnerami biznesowymi oraz chęć dalszej

[638] W oparciu o: B. Glaser, A.L. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Nomos, Kraków 2009, ss. 29-44.

współpracy w realizowanym procesie badawczym. Spośród badanych przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych wybrano jedną firmę o charakterze mikro przedsiębiorstwa (o zatrudnieniu do 9 osób), jedną małą (o zatrudnieniu w granicach 10-49 osób) i jedną średnią (o zatrudnieniu od 50 do 249 osób). Dzięki takiemu doborowi chciano zyskać większą czytelność zachowań partnerskich MSP o różnej wielkości. Analizy przypadków pozwoliły ustalić kluczowe dla sukcesu i konkurencyjności wybranych przedsiębiorstw parametry i rodzaje partnerstwa strategicznego. Na ich przykładzie zobrazowano niektóre podobieństwa i różnice w procesach dojrzewania partnerstwa w firmach różnej wielkości. Spostrzeżenia i wnioski otworzyły pola eksploracji wcześniej postrzegane jako nierozpoznane, a nawet, ze względu na wyłaniający się dopiero charakter „strategii[639] konkurowania MSP poprzez partnerstwo strategiczne", w pewnym stopniu stały się formą i wynikiem testowania przydatności nowej teorii. Ich teoriotwórczą rolę wzmacniał fakt, iż były one badaniami podłużnymi realizowanymi na przestrzeni pięciu ostatnich lat ich rozwoju.

Dla zwiększenia aplikacyjnej roli realizowanych studiów przypadku jasno określono problem menedżerski, którego rozwiązaniu służyć miało badanie – ustalenie mechanizmu generowania konkurencyjności MSP poprzez dojrzewanie ich partnerstwa strategicznego. Następnie, poprzez techniki porządkowania oraz analizy danych, takie jak synteza, wyodrębnienie w czasie, czy mapowanie i wizualizacja na skali dojrzałości partnerstwa strategicznego zidentyfikowano dla badanych firm ścieżki dochodzenia do dojrzałego partnerstwa strategicznego determinującego ich konkurencyjność.

W toku zbierania danych do studium przypadków wykorzystano kilka uzupełniających się metod badawczych. Na wstępie dokonano analizy danych zebranych o firmie w toku przeprowadzonych wcześniej **badań ankietowych**. Było to zatem badanie **źródeł wtórnych**. Uzyskano w ten sposób o każdej z firm informacje dotyczące podstawowych danych metrykalnych, a także te dotyczące ich podejścia, przygotowania i efektywności realizowanych dotąd przez nie działań konkurencyjnych oraz związanych z partnerską współpracą międzyorganizacyjną w okresie badań ankietowych (2008-2009). W kolejnym kroku badań dane te zaktualizowano poprzez ponowne wypełnienie przez przedstawiciela firmy bazowego kwestionariusza ankietowego na przełomie lat 2013/2014 **(badanie podłużne)**. Zebrane dane zestawiono, porównano i wyciągnięto wnioski odnośnie zmian jakie w tym okresie zaszły w firmie w analizowanych obszarach.

W następnym etapie badań podjęto się **analiz** udostępnionych przez firmy **dokumentów**, a także przeprowadzono „uzupełniający" zebrane dane **wywiad swobodny** z właścicielami lub innymi osobami z poziomu naczelnej kadry kierowniczej wybranych firm. Ze względu na różnice w lukach informacyjnych dla każdej z firm zestaw pytań był dostosowany do jej przypadku.

Ostatnim elementem badań rozszerzonego opisu przypadku było zrealizowanie za pomocą **techniki wywiadu standaryzowanego analizy list**

[639] H. Mintzberg, J. Walters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal", 1985, Vol. 6, No. 3, ss. 257-272.

kontrolnych wyznaczników partnerstwa w pięciu podstawowych jego modułach. Wykorzystując **kwestionariusze pięciu list kontrolnych** – po jednym dla każdego z modułów partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, czyli podmiotowego, czynnościowego, atrybutowego, systemowego i sytuacyjnego, zebrano materiał badawczy dla celów szczegółowej identyfikacji poziomu dojrzałości partnerstwa strategicznego wybranych do badań przypadków MSP. W tym etapie respondentami ponownie byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej wybranych firm (właściciele, dyrektorzy, prezesi). Każda z list kontrolnych posiadała strukturę dopasowaną do specyfiki danego modułu partnerstwa. Szczegółowo opisano je w podrozdziale 2.5.

Ostatecznie, odczytując z „klucza ewaluacji dojrzałości partnerstwa" (KE) (tabela 2.16) przypisane poziomom poszczególnych sił partnerstwa udziały w generowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych MSP i sumując je na towarzyszącej mu „skali dojrzałości partnerstwa" dokonano identyfikacji stopnia dojrzałości partnerstwa strategicznego poszczególnych firm oraz poziomu wsparcia za jego pomocą realizowanej przez nie konkurencyjności. Powstały w ten sposób ścieżki budowy dojrzałości partnerstwa strategicznego dla badanej firmy mikro, dla firmy małej oraz charakteryzującej partnerstwo strategiczne firmy średniej wielkości. Porównano je z ogólnymi wzorcami zachowań wszystkich podmiotów badanych w procesie badawczym, a na tej podstawie wyciągnięto wnioski i zaproponowano rekomendacje.

Przyjęto, iż dla celów porównawczych, każdy z opisywanych przypadków będzie opisany zgodnie z góry ustaloną strukturą. Opis rozpocznie krótka historia i charakterystyka badanego przedsiębiorstwa. Dalej znajdą się informacje odnośnie potencjału firmy i jej konkurencyjności oraz jej wiedzy o otoczeniu, w którym funkcjonuje. W kolejnym bloku zawarte zostaną informacje o realizowanych przez firmę więziach współpracy partnerskiej i ich efektach. Wszystko zostanie zaś spięte wynikami analiz pięciu list kontrolnych dla wyznaczników partnerstwa w podstawowych jego modułach. Pojawią się także wnioski i rekomendacje dla badanej firmy odnośnie proponowanych strategii kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałe partnerstwo strategiczne.

Jako podsumowanie przeprowadzonych dla realizacji celów pracy analiz empirycznych **zaproponowane zostaną** ostatecznie:

- postulatywny model kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP,
- algorytm budowy konkurencyjności poprzez dojrzałe partnerstwo strategiczne,
- mapa partnerstwa strategicznego badanych MSP,
- macierz działań partnerskich generujących dojrzałość partnerstwa badanych MSP,
- matryca oddziaływań parametrów dojrzałości partnerstwa strategicznego na konkurencyjność badanych,
- kamienie milowe dla emergentnych strategii kształtowania konkurencyjności MSP poprzez budowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego,
- rekomendacje usprawniające procesy budowy konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne MSP.

W etapie analizy pozyskanych w toku procesu badawczego danych pierwotnych, zarówno tych zgromadzonych metodą badań ankietowych, jak i wywiadu standaryzowanego wykorzystywano zróżnicowane **narzędzia analizy statystycznej** stosowane do opisu struktury badanej zbiorowości.

Zastosowano między innymi wskaźniki struktury (ukazujące stosunek udzielonych na dany wariant odpowiedzi, do wszystkich udzielonych odpowiedzi), statystyki opisowe (ukazujące, które zjawiska/cechy były zdaniem respondentów najistotniejsze w analizowanych kwestiach – średnia, mediana, dominanta), miary zależności oparte głównie na statystyce Chi-kwadrat, które pozwoliły sprawdzić siłę zależności między badanymi zmiennymi (współczynnik V-Cramera).

Dane uzyskane w wyniku przeprowadzonej procedury badawczej poddano analizie statystycznej przy wykorzystaniu programu SPSS w wersji 19.0. Badane cechy miały charakter cech jakościowych wyrażonych co najwyżej za pomocą skali porządkowej[640], a zatem charakter danych uzyskanych w przeprowadzonym badaniu ankietowym w istotny sposób ograniczył możliwości stosowania określonych narzędzi statystycznych. Analiza statystyczna uzyskanych wyników ze względu na sformułowane wcześniej cele badania dotyczyła przede wszystkim analizy struktury badanej zbiorowości oraz analizy zależności między dwoma zmiennymi o charakterze jakościowym.

Analiza struktury badanej zbiorowości opierała się na zastosowaniu prostych miar statystycznych stosowanych do opisu zjawisk mierzonych w skali nominalnej lub porządkowej. Mowa tu przede wszystkim o wskaźniku struktury, za pomocą którego określa się procent badanej zbiorowości posiadającej określony wariant cechy.

W przypadku cech jakościowych opisanych za pomocą wspomnianych wyżej skal do syntetycznego opisu badanej zbiorowości możliwe było także wskazanie dominanty, czyli takiego wariantu cechy, który występuje najczęściej w badanej zbiorowości. W przypadku cech mierzonych w skali porządkowej dodatkowo także możliwe było określenie percentyli[641], wśród których najważniejszą jest mediana. Jest nią taka wartość cechy, która dzieli badaną zbiorowość na dwie, równe pod względem liczebności części.

W przypadku statystycznej analizy zależności między zmiennymi o charakterze jakościowym konieczne było ich jednoczesne przedstawienie w formie tablicy kontyngencji[642]. Informacje zawarte w tych tablicach zostały wykorzystane do budowy profili, matryc etc. będących podstawą charakterystyki procesów dojrzewania partnerstwa strategicznego badanych podmiotów.

Wydaje się, iż połączenie w przyjętej metodyce badań podejścia ilościowego i jakościowego wpłynęło na zwiększenie rzetelności i wiarygodności

---

[640] Według czteropoziomowej klasyfikacji skal pomiarowych zaproponowanej w latach pięćdziesiątych XX wieku przez S.S. Stevensa (Stevens S.S., 1959, ss. 18-63; por. także Rószkiewicz M., 2002, ss. 46-55). W zaproponowanej przez Stevensa klasyfikacji wyróżnione zostały następujące skale: nominalna, porządkowa, przedziałowa i ilorazowa.

[641] P-tym percentylem w zbiorze liczb uporządkowanych według wielkości jest taka wartość, poniżej której znajduje się P% liczb z tego zbioru (Aczel A., 2000, ss. 17-18).

[642] W przypadku obu cech wyrażonych w skali co najmniej porządkowej tablica ta nosi nazwę tablicy korelacji.

dokonanych analiz. Dało też solidniejszą podstawę do wnioskowania i prób formułowania rekomendacji w zakresie procesów dojrzewania MSP do partnerstwa strategicznego generującego ich szeroko pojętą konkurencyjność. Szczegóły analiz przedstawia rozdział czwarty.

3.3. Charakterystyka próby badawczej w badaniach ilościowych

W wyniku przeprowadzonych ilościowych badań empirycznych zrealizowanych metodą ankietową zebrano materiał badawczy od 251 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski. Respondentami wypełniającymi kwestionariusz były w ich przypadku osoby reprezentujące naczelne kierownictwo, głównie właściciele (86%). Szczegółowe zestawienie struktury respondentów będących jednocześnie uznawanymi za osoby determinujące rozwój badanych organizacji przedstawia tabela 3.4.

Tabela 3.4. Struktura osób determinujących rozwój badanych MSP

Respondent/Osoba determinująca rozwój	N = 251 (%)
Właściciel	**86**
Menedżer	8
Pełnomocnik właściciela	1,5
Prezes	2
Inna osoba	1,5

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wśród osób determinujących rozwój badanych MSP dominowali mężczyźni (63%) w wieku od 30 do 50 lat (65%).

Ze względu, iż sektor MSP na skutek zróżnicowanych parametrów zasobowo-rozwojowych należących do niego organizacji różnej wielkości, tzn. mikro – zatrudniających do 9 osób, małych- zatrudniających od 10 do 49 osób i średnich – zatrudniających od 50 do 249 osób, jest dość niejednorodny zdecydowano się **w podjętych badaniach identyfikować i uwzględniać związane z tym faktem różnice**. Pozwoliło to w dalszych etapach analiz kojarzyć związane z nimi odmienności w zachowaniach partnerskich badanych. Zebrane o próbie badawczej dane starano się w związku z tym grupować w typowe dla sektora trzy kategorie – przedsiębiorstwa mikro **(MM),** małe **(M)** i średnie **(S)**.

W grupie badanych MSP dominowały, tak jak w strukturze populacji generalnej MSP, **firmy mikro, stanowiły one 67,7%** (170 firm) próby badawczej. Drugą grupę ze względu na liczebność stanowiły firmy **małe (23,9%**, czyli 60 firm), **a trzecią średnie (8,4%**, czyli 21 firm**).**

Badane firmy pochodziły z ośrodków o różnej wielkości. Generalnie dominowały przedsiębiorstwa z małych miast poniżej 50 tys. (30,8% badanych) i miast od 50 do 100 tys. mieszkańców (29,6%), jedynie w grupie małych firm dominującym miejscem pochodzenia były duże miasta powyżej 500 tys. mieszkańców (40% firm małych). Rozkład struktury pochodzenia badanych MSP prezentuje tabela 3.5.

Tabela 3.5. Rozkład struktury pochodzenia badanych MSP

Wyszczególnienie	MSP (%)			
	Ogółem (N = 251)	**MM** (N = 170)	**M** (N = 60)	**S** (N = 21) *
Miasto powyżej 500 tys.	27,6	24,7	**40,0**	2
100-500 tys.	4,4	4,2	5,0	1
50-100 tys.	29,6	31,3	21,7	**9 (42,6%)**
Miasto poniżej 50 tys.	**30,8**	**32,6**	28,3	5
Wieś	7,6	7,2	5,0	4

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Badane MSP reprezentowały wszystkie 14 wybranych do badań sekcji działalności gospodarczej wg PKD 2007. Dominująca grupa badanych prowadziła **działalność handlowo-usługową (31,9%).** Działalność produkcyjno-handlowo-usługową realizowało 22,3% badanych, a usługową 18,3%. Handel detaliczny deklarowało 16,7% badanych, a handel hurtowy 10%.

Jako **główną branżę działania badani najczęściej deklarowali handel hurtowy i detaliczny (41,4%)**, pozostałą działalność usługową (16,7%), budownictwo (16,3%), przetwórstwo przemysłowe (8,4%), transport i gospodarkę magazynową (8%). Odnotowano także usługi administrowania i działalność wspierającą (5,2%), edukację (4%), działalność profesjonalną, naukową i techniczną (3,6%), działalność finansową i ubezpieczeniową (3,6%), kulturę i rozrywkę (3,6%), opiekę zdrowotną i pomoc społeczną (3,2%), informację i komunikację (2,8%), obsługę rynku nieruchomości (2,4%), zakwaterowanie i usługi gastronomiczne (2%).

Tabela 3.6. Struktura form organizacyjno-prawnych badanych MSP

Wyszczególnienie	MSP (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Przedsiębiorstwo osoby fizycznej	**61,0**	**77,2**	30,0	4
Spółka cywilna	12,4	12,0	15,0	1
Spółka jawna	5,2	3,0	10,0	2
Spółka partnerska	1,6	1,8	1,7	0
Spółka komandytowa	0,0	0	0,0	0
Spółka komandytowo-akcyjna	0,0	0	0,0	0
Spółka z o.o.	15,1	4,2	**38,3**	**8 (38,0%)**
Spółka akcyjna	2,0	0,0	0,0	5
Spółdzielnia	0,8	0,0	1,7	1
Przedsiębiorstwo państwowe	0,8	0,6	1,7	0
Inna(jaka?)	1,1	0,2	1,6	0
SUMA	100,0	100,0	100,0	21 (100%)

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dominującą formą organizacyjno-prawną prowadzenia działalności gospodarczej **było wśród badanych przedsiębiorstwo osoby fizycznej (61%,** więcej patrz tabela 3.6). Na kolejnych pozycjach znajdowały się spółki: z o.o. (15,1%), cywilna (12,4%), jawna (5,2%) i spółka partnerska (1,6%).

Warto jednocześnie zauważyć, iż w małych (38,3% firm małych) i średnich firmach (8 z 21 firm czyli 38%) dominowała jednak jako forma organizacyjno-prawna forma spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, dopiero na drugiej pozycji plasowało się przedsiębiorstwo osoby fizycznej.

Wskazując **rodzaj działalności w sektorze przemysłu, badane MSP najliczniej wskazywały na: naprawę, konserwacje, instalowanie maszyn i urządzeń (6,8%),** pozostałą produkcję wyrobów (5,2%), produkcję artykułów spożywczych (4,4%), produkcję odzieży (3,2%), produkcję z mineralnych surowców niemetalicznych (2,4%), produkcję wyrobów z drewna, korka, słomy (2%), produkcję metalowych wyrobów gotowych (2%), produkcję maszyn i urządzeń (2%), produkcję mebli (2%).

Tabela 3.7. Obszar i zasięg oddziaływania badanych MSP

	MSP (%) (N= 251)	
Zasięg/Obszar	**Zaopatrzenie**	**Sprzedaż**
Lokalny	55,4	**68,5**
Regionalny	**58,2**	50,6
Krajowy	55,8	34,7
Europejski	13,9	8,4
Międzynarodowy	4,4	3,2
Globalny	1,2	1,2

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Oceniając zasięg swego oddziaływania **w zakresie zaopatrzenia,** respondenci wykazywali najczęściej **zasięg lokalny** (55,4%), **regionalny** (58,2%) **i krajowy** (55,8% badanych MSP). W zakresie **sprzedaży dominował natomiast zasięg lokalny** (68,5% badanych MSP). Szersze zasięgi działania badanej grupy przedsiębiorstw dotyczyły częściej zaopatrzenia niż sprzedaży. Ich rozkład prezentuje tabela 3.7.

Tabela 3.8. Struktura zasięgu oddziaływania badanych MSP

MSP	**Obszar**	**Lokalny**	**Regionalny**	**Krajowy**	**Europejski**	**Międzynarodowy**	**Globalny**
MM (N=170)	Zaopatrzenie	58,1	**59,9**	53,3	7,2	2,4	0
	Sprzedaż	**71,9**	47,9	26,9	3,6	1,8	0,6
M (N=60)	Zaopatrzenie	61,7	**63,3**	61,7	28,3	5,0	1,7
	Sprzedaż	**71,7**	65,0	50,0	13,3	5,0	0,0
S* (N=21)	Zaopatrzenie	5	8	13(61,9%)	6	4	2
	Sprzedaż	9	7	12 (57,1%)	7	2	2

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najszerszy dominujący zasięg, zarówno zaopatrzenia (13 z 21, co stanowiło 61,9% badanych firm średnich), jak i sprzedaży (57,1% firm średnich) wykazały firmy średnie i był to zasięg krajowy. Szczegółowe zestawienie w tym zakresie przedstawia tabela 3.8.

Planując swe działania strategiczne, badane MSP najczęściej sygnalizowały przygotowywanie strategii, bądź też **planów strategicznych na okres od 1 do 3 lat.** Jedynie firmy średnie w najbardziej licznej grupie deklarowały horyzont planowania powyżej 5 lat (7 z 21 firm średnich, czyli 33,3% patrz tabela 3.9).

Tabela 3.9. Horyzont planowania /myślenia strategicznego w badanych MSP

Wyszczególnienie	**MSP** (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Do 1 roku	21,5	24,5	13,3	3
1-3 lata	**34,3**	**34,7**	**36,7**	6
3-5 lat	23,1	22,6	26,7	4
Powyżej 5 lat	21,1	18,2	23,3	7 (33,3%)
SUMA	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**21**

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Badani gromadzą dla swych planów strategicznych informacje zarówno o otoczeniu dalszym (ogólnym), jak bliższym (zadaniowym, sektorowym) wykorzystując do tego różne typy działań. Dla zdobywania informacji o otoczeniu ogólnym w dominującej grupie badanych MSP kierownictwo firmy obserwuje gospodarkę (56,6% badanych) oraz media (49%), a także śledzi literaturę, prasę fachową oraz Internet (61,8%). Firmy średniej wielkości ponadto intensywnie angażują się w tym celu w udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych (16 z 21 badanych średnich firm, czyli 76,2% badanych średnich firm). Dla zbierania informacji o otoczeniu bliższym-sektorowym najczęściej dokonują zaś w odpowiednich działach firmy ogólnej obserwacji sektora (49,8% badanych) oraz analizy literatury, prasy fachowej oraz źródeł internetowych (52,2% badanych). Inne formy gromadzenia danych są dość rzadko wykorzystywane. Jedynie firmy średnie (14 z 21 firm, czyli 66,7% badanych firm średnich) oraz 53,3% firm małych realizuje w tym celu systematyczne wewnętrzne analizy klientów. Szczegółowe zestawienie danych w tym zakresie przedstawiono w tabeli 3.10.

Dla budowy swej pozycji konkurencyjnej badane MSP wykorzystują różnego typu zasoby, zarówno te materialne, niematerialne, jak i relacyjne. Przypisują im jednocześnie różną rangę w skuteczności tych działań. **Wśród zasobów materialnych w szczególny sposób badani cenią zasoby finansowe (według 61,8%** badanych posiadają one znaczenie, a **36,6%** badanych przypisuje im wysokie i bardzo wysokie znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności). Najwyżej cenią je małe firmy. Spośród nich aż 53,4% uważa je za zasoby o wysokim i bardzo wysokim znaczeniu dla konkurencyjności.

Tabela 3.10. Sposoby zbierania informacji o otoczeniu wśród badanych MSP

Płaszczyzny otoczenia	Formy zbierania informacji	MSP (%)			
		Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Otoczenie ogólne (ekonomiczne, technologiczne, prawne itd..)	Wyodrębniona komórka analityczna	2,0	2,4	0,0	1
	Kierownictwo firmy poprzez:				
	a. **Obserwacja gospodarki**	**56,6**	**50,3**	**71,7**	**14 (66,7%)**
	b. Obserwację mediów	49,0	49,1	53,3	9
	c. Obserwację raportów i publikacji rządowych	26,3	23,4	33,3	7
	Zamawiane analizy ekspertów zewnętrznych	14,7	12,6	16,7	6
	Analizy ekspertów wewnętrznych	12,4	7,2	20,0	7
	Udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych	41,8	34,1	51,3	**16 (76,2%)**
	Literatura, prasa fachowa, internet	**61,8**	**55,7**	**78,3**	12
Otoczenie sektorowe (dostawcy, odbiorcy, konkurenci itd.)	Wyodrębniona komórka analityczna	32	3,6	3,3	0,0
	W działach firmy poprzez:				
	a. Ogólna obserwacja sektora	**49,8**	**41,3**	**66,7**	**15 (71,4%)**
	b. Systematyczne wew. analizy dostawców	32,7	24,6	48,3	11
	c. Systematyczne wewnętrzne analizy klientów	35,1	24,6	**53,3**	**14 (66,7%)**
	Systematyczne wewnętrzne analizy konkurentów	23,5	21,0	26,7	8
	Zamawiane analizy ekspertów zewnętrznych	6,4	3,6	10,0	4
	Kontakt z organizacjami branżowymi	23,1	16,2	40,0	7
	Literatura, prasa fachowa, internet	**52,2**	**45,5**	**68,3**	12
	Udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych	38,2	30,5	51,7	**14 (66,7%)**

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najsłabiej wierzą w przydatność zasobów finansowych firmy mikro. Jedynie 29,4% z nich przypisuje im wysokie i bardzo wysokie znaczenie. **Pośród zasobów niematerialnych badani najwyżej cenią doświadczenie** (**79,3%** badanych uważa, że mają znaczenie, a 64,4% badanych przypisuje im wysokie i bardzo wysokie znaczenie) **oraz silną markę** (71,3% badanych uważa, że ma znaczenie, a **44,6%** badanych MSP przypisuje im wysokie i bardzo wysokie znaczenie). Wysokie, bądź bardzo wysokie znaczenie doświadczenia dostrzega aż 90,5% badanych firm średnich oraz 81,7% firm małych. Najsłabiej wierzą w jego wysoką rolę firmy mikro (55% badanych firm mikro). Jeśli chodzi o silną markę, to najwyżej oceniają jej rolę firmy średnie (71,4% z nich dostrzega jej wysokie, bądź bardzo wysokie znaczenie), a najsłabiej firmy mikro (twierdzi tak tylko 33,6% badanych firm mikro).

W zakresie **zasobów relacyjnych** ogólnie badani najwyżej oceniają przydatność w działaniach konkurencyjnych **relacji z klientami** (**77,7%** badanych uznaje, że mają znaczenie, a 70,1% przypisuje im wysokie, bądź bardzo wysokie znaczenie) i **dostawcami** (**72,1%** uznaje ich znaczenie, a 60,2% wskazuje na wysokie lub bardzo wysokie znaczenie). Relacje z klientami najwyższe znaczenie mają dla firm mikro (63,5% firm mikro uznaje ich wysokie i bardzo wysokie znaczenie), natomiast relacje z dostawcami pełnią wyjątkowo wysoką rolę dla firm średnich (71,8% firm średnich przypisało im wysokie i bardzo wysokie znaczenie). Generalnie, spośród badanych grup MSP, to **firmy średnie najczęściej wskazywały na wysokie i bardzo wysokie znaczenie wszelkich analizowanych zasobów relacyjnych**.

Analizując zasoby istotne dla konkurencyjności z perspektywy wielkości przedsiębiorstwa warto zaznaczyć, że:

- **firmy mikro** najwyżej sobie cenią **relacje z klientami** (**63,6%** badanych firm mikro uznaje je za zasoby o wysokim, bądź bardzo wysokim znaczeniu dla konkurencyjności), **relacje z dostawcami** (56,8%) oraz **doświadczenie** (55% badanych firm mikro);
- **firmy małe** najwyżej sobie cenią **doświadczenie** (81,7% badanych małych firm uznaje je za zasoby o wysokim, bądź bardzo wysokim znaczeniu dla konkurencyjności), **relacje z dostawcami** (66,6%), **silną markę** (64,9%) oraz posiadany kapitał intelektualny (63,4% badanych małych firm);
- **firmy średnie** najwyżej sobie cenią **doświadczenie** (90,4% badanych średnich firm uznaje je za zasoby o wysokim, bądź bardzo wysokim znaczeniu dla konkurencyjności), **silną markę** (71,4%), **relacje z dostawcami** (71,4%) oraz **infrastrukturę techniczną** (61,8% badanych firm średnich).

Badane MSP są więc w znaczącym stopniu otwarte i coraz bardziej gotowe na współpracę z otoczeniem, choć jednocześnie w znacznej mierze bazują na własnym potencjale zasobowym. Pewien niedosyt budzi fakt, iż spośród zasobów relacyjnych badani szczególnie wysoko oceniają jedynie relacje z dostawcami i klientami nie doceniając w pełni możliwości i szans płynących z bliskich relacji z konkurentami i innymi interesariuszami, zwłaszcza instytucjami naukowo-badawczymi. Szczegółowe zestawienie informacji odnośnie oceny przydatności poszczególnych zasobów dla konkurencyjności MSP zestawiono w tabeli 3.11.

Tabela 3.11. Szczegółowe zestawienie znaczenia zasobów materialnych, niematerialnych i relacyjnych dla kształtowania konkurencyjności w opinii badanych MSP

	Znaczenie zasobu	MSP (%)			
		Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Zasoby materialne	**Zasoby finansowe – ma znaczenie**	***61,8***	***53,3***	***80,0***	15 (71,4%)
	Wysokie znaczenie	***22,3***	***16,8***	***35,1***	7 (33,3%)
	Bardzo wysokie znaczenie	***14,3***	***12,6***	***18,3***	3 (14,3%)
	Budynki i budowle – ma znaczenie	46,2	33,6	71,7	16 (76.2%)
	Wysokie znaczenie	11,6	7,2	18,3	6 (28,6%)
	Bardzo wysokie znaczenie	4,4	3,0	6,7	2 (9,5%)
	Infrastruktura techniczna – ma znaczenie	55,8	44,4	78,3	***18(85,7%)***
	Wysokie znaczenie	18,7	11,4	31,6	***9 (42,8%)***
	Bardzo wysokie znaczenie	6,8	2,4	15,0	***4(19%)***
Zasoby niematerialne	**Wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania- ma znaczenie**	64,5	56,4	85,0	16 (76,2%)
	Wysokie znaczenie	19,9	15,6	33,4	4 (19%)
	Bardzo wysokie znaczenie	12,0	6,0	23,3	6 (28,6%)
	Licencje i patenty – ma znaczenie	47,8	38,4	68,2	14 (66,7%)
	Wysokie znaczenie	15,5	13,2	18,3	6 (28,6%)
	Bardzo wysokie znaczenie	11,2	5,4	25,0	4 (19%)
	Kapitał intelektualny – ma znaczenie	59,8	49,8	81,7	16 (76.2%)
	Wysokie znaczenie	23,5	18,0	35,1	7(33,3%)
	Bardzo wysokie znaczenie	15,1	9,6	28,3	4(19%)
	Doświadczenie – ma znaczenie	***79,3***	***74,2***	***88,3***	***20(95,2%)***
	Wysokie znaczenie	***29,5***	***26,9***	***35,0***	***8 (38,1%)***
	Bardzo wysokie znaczenie	***35,1***	***28,1***	***46,7***	***11(52,4%)***
	Silna marka – ma znaczenie	71,3	65,4	83,3	18 (85,7%)
	Wysokie znaczenie	22,3	19,2	31,7	5 (23,8%)
	Bardzo wysokie znaczenie	22,3	14,4	33,2	10 (47,6%)
	Know-how, technologia produkcji – ma znaczenie	49,8	41,4	65,0	16 (76.2%)
	Wysokie znaczenie	15,1	12,6	21,6	4 (19%)
	Bardzo wysokie znaczenie	9,6	4,8	16,7	6 (28,6%)
	Systemy informatyczne – ma znaczenie	55,4	46,1	71,7	18 (85,7%)
	Wysokie znaczenie	12,7	7,2	25,0	5 (23,8%)
	Bardzo wysokie znaczenie	10,4	9,6	8,3	5(23,8%)
	Dostęp do informacji – ma znaczenie	64,9	57,6	83,3	16 (76.2%)
	Wysokie znaczenie	24,7	16,8	45,0	7(33,3%)
	Bardzo wysokie znaczenie	16,7	16,8	20,0	2 (9,5%)

	Znaczenie zasobu	MSP (%)			
		Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Zasoby relacyjne	**Relacje z klientami – ma znaczenie**	***77,7***	***72,5***	71,7	18(85,7%)
	Wysokie znaczenie	***21,9***	***19,8***	25,0	5(23,8%)
	Bardzo wysokie znaczenie	***48,2***	***43,7***	8,3	5 (23,8%)
	Relacje z dostawcami – ma znaczenie	72,1	67,7	***78,3***	***19(90,4%)***
	Wysokie znaczenie	24,7	25,1	***23,3***	***6 (28,6%)***
	Bardzo wysokie znaczenie	35,5	31,1	***43,3***	***9 (42,8%)***
	Relacje z władzami lokalnymi	55,8	47,4	73,3	16 (76.2%)
	Wysokie znaczenie	13,5	9,0	23,3	4(19%)
	Bardzo wysokie znaczenie	8,4	7,8	8,3	3(14,3%)
	Relacje ze społecznością lokalną – ma znaczenie	60,6	54,0	78,3	14 (66,6%)
	Wysokie znaczenie	19,5	13,2	31,7	7 (23,3%)
	Bardzo wysokie znaczenie	11,6	12,6	10,0	2(9,5%)
	Relacje z instytucjami naukowymi – ma znaczenie	47,8	42,0	58,3	15 (71,4%)
	Wysokie znaczenie	8,0	6,0	8,3	5(24%)
	Bardzo wysokie znaczenie	3,2	4,2	1,7	0

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Prowadzone przez badanych obserwacje własnego potencjału w aspekcie ich wiedzy o otoczeniu pozwalają im sądzić, iż ich głównymi silnymi stronami są dostrzegana przez klientów jakość produktów i usług (51,4% badanych MSP), orientacja na klienta skutkująca szerokim asortymentem produktów i usług (49%) oraz szybkość i elastyczność działania (31,5%). Zdaniem respondentów z firm średnich (38,1% badanych S) i małych (30% badanych M) w istotnym stopniu przyczyniła się, do takich efektów ich doświadczona kadra kierownicza (22,7% badanych MSP). O tym, iż pomimo tego wciąż wiele jest jeszcze do poprawy w zachowaniach MSP na dynamicznie zmieniającym się rynku może świadczyć fakt, iż jedynie 10% badanych uznało swe partnerskie relacje z innymi podmiotami jako istotne mocne strony ich funkcjonowania. Choć badani, jak wykazano w tabeli 3.11, cenią różne formy relacji ze zróżnicowaną gamą partnerów zewnętrznych, niestety wciąż jeszcze nie w pełni umieją wykorzystać tkwiący w nich potencjał. Sytuacja ta może wynikać z faktu, iż dla części MSP problemem wciąż jest znalezienie w otoczeniu solidnych, lojalnych partnerów. Będąc podmiotami o niewielkich rozmiarach stanowią w wielu przypadkach partnerów o tzw. „ograniczonym zaufaniu" oraz o stosunkowo niskiej sile przetargowej. Co ciekawe, to wśród firm mikro stosunkowo największy procent respondentów wskazywał partnerskie relacje jako swą istotną mocną stronę (12% badanych MM). Zbliżony, stosunkowo niewielki odsetek badanych, jako swe mocne strony uznał technologię, źródła

zaopatrzenia, przywództwo cenowe, czy reputację. Zestawienie najczęściej wskazywanych mocnych stron badanych przedstawia tabela 3.12.

Tabela 3.12. Mocne strony badanych MSP

Mocne strony	MSP (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Jakość produktów/usług	**51,4**	44,3	**66,7**	**14(66,7%)**
Orientacja na klienta	**49,0**	**50,8**	43,3	10 (47,6%)
Szybkość i elastyczność działania	31,5	30,0	33,3	7(33,3%)
Doświadczona kadra	22,7	19,2	30,0	8(38,1%)
Technologia	10,0	9,0	8,3	5 (23,8%)
Reputacja/wizerunek firmy	15,6	15,6	15,3	3
Niska cena jednostkowa wyrobu	11,2	12,0	11,7	1
Posiadane źródła zaopatrzenia	11,2	10,8	13,3	1
Partnerskie relacje z innymi podmiotami	*10,0*	*12,0*	*5,0*	*2(9,5%)*

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując sytuację badanych MSP w zakresie czternastu parametrów charakteryzujących ich profile pozycji konkurencyjnej (tabela 3.13) ustalono, iż ogółem badani reprezentują poziom konkurencyjności nieco poniżej przeciętnego (ocena 2,78). Jedynie jakość produktów i siła marki mogą w ich przypadku zostać ocenione jako wysoko konkurencyjne. Niestety odnotowano także parametry profilu, które w grupie badanych należy uznać jako bardzo słabo konkurencyjne, są nimi wyposażenie w patenty i licencje oraz zasoby nagród i wyróżnień. Najwyższą ogólną ocenę pozycji konkurencyjnej zyskały firmy średnie (3,86), natomiast najniższą, a przy tym poniżej średniej dla całej grupy badanych MSP, zyskały firmy mikro (2,64). Obydwie noty wynikają z sygnalizowanej w opracowaniu specyfiki sektora MSP oraz towarzyszących mu zróżnicowań potencjałów zasobowych firm mikro, małych i średnich. Te ostatnie, z racji swej wielkości i jakości zaplecza mają w związku z tym statystycznie najwyższe możliwości do wypracowywania najwyższych w sektorze parametrów konkurencyjności.

Firmy mikro swą konkurencyjność budują zwykle na bazie wysokiej jakości produktów i realizowanych usług. Firmy małe korzystają już z nieco szerszego wachlarza działań wysoce konkurencyjnych. W ich przypadku o poziomie konkurencyjności decydują także innowacyjność, poziom wykorzystywanej technologii, siła marki, efektywne zarządzanie, posiadane patenty i licencje, a także różnego typu nagrody i wyróżnienia. Dla badanych firm średnich dodatkowym wsparciem są ponadto wyższy udział w rynku, wyższe obroty, wsparcie sojuszników strategicznych, a także wysoka rentowność sprzedaży i poziom zysków. Zestawienie ocen parametrów pozycji konkurencyjnej badanych firm

mikro, małych, średnich oraz całej próby MSP przedstawia tabela 3.13, szczegółowe zaś zestawienie pozycji badanych w zakresie podstawowych wskaźników konkurencyjności zawarto w załączniku 2.

Tabela 3.13. Charakterystyka dominujących profili w zakresie pozycji konkurencyjnej badanych MSP

Lp.	Parametry profilowe	Profile konkurencyjności			
		Ogółem MSP (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21)
1	Udział w rynku	3	3	3	4
2	Rentowność kapitału	3	3	3	3
3	Obroty	3	3	3	4
4	Rentowność sprzedaży	3	3	3	4
5	**Jakość produktów**	4	4	4	4
6	Innowacyjność	3	3	4	4
7	Poziom technologii	3	3	4	4
8	Efektywność zarządzania	3	3	4	4
9	Wyposażenie w patenty i licencje	1	1	4	4
10	Zasoby nagród i wyróżnień	1	1	4	4
11	Wsparcie sojuszników strategicznych	3	3	3	4
12	Aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu	2	1	3	3
13	Wielkość zysku	3	3	3	4
14	**Siła marki**	4	3	4	4
	Średnia ocena dla profilu	**2,78**	**2,64**	**3,5**	**3,86**

gdzie możliwymi wariantami oceny były noty:5 – bardzo wysoka/ki (lider), 4 – wysoka/ki, 3 – przeciętna/y, 2 – poniżej przeciętnej w branży, 1 – bardzo słaba/y

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując dziesięć podstawowych umiejętności badanych MSP w zakresie kształtowania konkurencyjności (tabela 3.14) można uznać, iż średnio dla próby kształtują się one na poziomie nieco powyżej przeciętnego (ocena 3,4). Jedynie cztery z dziesięciu umiejętności respondentów w badanym obszarze można ocenić jako wysokie (oceny 4). Noty takie dotyczą skuteczności przeciwstawienia się konkurencyjności krajowej, efektywności i elastyczności działania oraz zdolności kreowania atrakcyjnych produktów i procesów. Zupełnie brak u badanych umiejętności konkurowania rozwiniętych na bardzo wysokim, tzw. liderskim, poziomie. Podobnie jak przy ocenie profili pozycji konkurencyjnej badanych, tak i przy ich profilach umiejętności kształtowania konkurencyjności dostrzec można, iż najsprawniejsze są w tym zakresie firmy średnie. Średnia ocena profilu firm średnich to 3,9, co pozwala przypuszczać, iż badani analizowane umiejętności kształtowania konkurencyjności mają najczęściej rozwinięte na wysokim poziomie. Przeciętny poziom zdolności odnotowują jedynie w zakresie realizowania dynamiki wzrostu. Najsłabsze wyposażenie w zakresie umiejętności kształtowania konkurencyjności ponownie zdiagnozowano u firm mikro (jedynie ocena 2,7, co wskazuje na poziom nieco

poniżej przeciętnej w sektorze). W ich przypadku pojawił się nawet zupełny brak umiejętności w zakresie przeciwstawienia się konkurencji zagranicznej oraz bardzo słabo ocenione umiejętności umiędzynaradawiania działalności. Najwyższe umiejętności firmy mikro mają natomiast w zakresie elastyczności działania oraz kreowania atrakcyjnych produktów i procesów (noty 4). Badane firmy małe ponownie mają szersze zaplecze niż firmy mikro, tym razem w zakresie umiejętności konkurowania (oceniono ich profil na 3,5 czyli powyżej poziomu przeciętnego). Oprócz umiejętności wysoko ocenionych u firm mikro na wysokim poziomie kształtują się u nich także skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej, zdolność do długookresowego wzrostu oraz efektywność działania. Dane odnośnie powyższych profili dla firm mikro, małych i średnich, a także ogółem badanej próby MSP przedstawia tabela 3.14, a szczegółowe zestawienie ocen poszczególnych umiejętności (załącznik 3).

Tabela 3.14. Profile dominujących umiejętności kształtowania konkurencyjności badanych MSP

Umiejętności profilowe	**Oceny umiejętności kształtowania konkurencyjności**			
	Ogółem MSP(N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21)
Skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej	4	3	4	4
Skuteczność przeciwstawienia się konkurencji zagranicznej	3	0	3	4
Zdolność do długookresowego wzrostu	3	3	4	4
Efektywność działania	4	3	4	4
Umiejętność realizowania dynamiki wzrostu	3	3	3	3
Generowanie wzrostu bogactwa firmy	3	3	3	4
Elastyczność działania	4	4	4	4
Umiędzynaradawianie działalności gospodarczej	3	1	3	4
Kreowanie atrakcyjnych produktów i procesów	4	4	4	4
Agresywność w działaniu	3	3	3	4
Średnia ocena dla profilu	**3,4**	**2,7**	**3,5**	**3,9**

gdzie możliwymi wariantami oceny były noty:5 – bardzo wysoka/ki (lider), 4 – wysoka/ki, 3 – przeciętna/y, 2 – poniżej przeciętnej w branży, 1 – bardzo słaba/y

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Badani dla kształtowania swej pozycji konkurencyjnej starają się wykorzystywać zróżnicowane czynniki konkurencyjności. Analizując trzynaście najczęściej eksploatowanych ustalono, iż blisko 90% badanych MSP bazuje na jakości produktów i usług, cenie (77,8%) oraz atrakcyjnej i zróżnicowanej ofercie (72,5%). Istotne są dla nich również więzi z klientami (71,5%) oraz dobry wizerunek (70,2% badanych MSP). Wspomniane czynniki stanowią podstawę konkurowania zwłaszcza firm mikro i małych. Firmy średniej wielkości poza jakością produktów i realizowanych usług (95,2% badanych firm średnich) stawiają najczęściej na dobry wizerunek firmy (85,7%) wypracowany poprzez terminowość dostaw (85,7%), wykorzystywanie nowoczesnych technologii (85,75), a także sprawność działań marketingowych (80,9%

badanych firm średnich). Zestawienie wykorzystania czynników konkurencyjności przez badane MSP przedstawia tabela 3.15.

Tabela 3.15. Struktura wykorzystywania przez badane MSP czynników konkurencyjności

Czynniki konkurencyjności	Wykorzystywanie czynników konkurencyjności (%)			
	Ogółem MSP(N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21)
Jakość produktów/ usług	**89,9**	**88,7**	**94,3**	**95,2**
Cena produktów/ usług	**77,8**	**79,9**	**77,4**	76,2
Atrakcyjna i zróżnicowana oferta	**72,5**	70,9	**78,4**	76,2
Więzi z klientami	71,5	**74,0**	68,0	71,4
Dobry wizerunek firmy	70,2	67,7	73,1	**85,7**
Kompleksowość oferty	67,2	66,7	67,3	**76,2**
Terminowość dostaw	66,5	63,9	68,6	**85,7**
Nowoczesna technologia	63,4	59,6	65,4	**85,7**
Możliwości finansowe	61,0	59,5	60,7	**76,2**
Sprawność działań marketingowych	60,5	55,4	67,3	**80,9**
Kadra zarządzająca	60,2	58,2	62,0	**76,2**
Niskie koszty	55,8	53,7	60,7	**76,2**
Własna sieć dystrybucji	43,8	38,6	46,1	**71,4**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 3.16. Bariery dla rozwoju i konkurencyjności badanych MSP

Wyszczególnienie barier		MSP (%)			
		Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Bariery zewnętrzne	**System podatkowy**	**42,2**	**44,3**	**40,0**	6 (28,6%)
	Rosnące koszty np. pracy	**30,7**	32,3	28,3	6 (28,6%)
	Trudny dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	23,9	27,5	18,3	3
	Presja ze strony konkurencji	22,7	18,6	30,0	**7(33,3%)**
	Zmienność sytuacji rynkowej	14,3	11,4	20,0	5
	Brak solidnych partnerów	*4,8*	*6,0*	*3,3*	*0*
Bariery wewnętrzne	**Brak wystarczających środków finansowych**	**35,5**	**38,9**	**30,0**	**5 (23,8%)**
	Słaby marketing	**24,3**	30,5	11,7	3
	Słaby potencjał wytwórczy	8,4	7,8	11,7	1
	Brak długookresowej strategii działania	6,8	9,6	1,7	0
	Trudności z wyróżnianiem się	6,4	6,6	8,3	0
	Luki w wiedzy o zarządzaniu	4,0	4,2	0	3
	Obawy przed zaangażowaniem w związki współpracy	1,6	1,2	3,3	0

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jednocześnie daje się dostrzec, iż badanych dosięgają typowe dla MSP zewnętrzne bariery rozwoju oraz podnoszenia konkurencyjności w postaci obciążeń podatkowych (42,2%) rosnących kosztów działania (30,7%), presji ze strony konkurentów (22,7%) oraz problemów z dostępem do zewnętrznych

źródeł finansowania (23,9%). Wśród barier wewnętrznych dominuje natomiast brak wystarczających środków finansowych (35,5% badanych) oraz słaby marketing (24,3% badanych). Wszystkie powyższe najczęściej odczuwają firmy mikro. Szczegółowe zestawienie najczęściej wskazywanych przez badane MSP barier rozwoju i konkurencyjności przedstawia tabela 3.16.

Tabela 3.17. Motywy nawiązywania współpracy partnerskiej przez badane MSP

	Motywy partnerstwa	MSP (%)			
		Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S**(N=21) *
Podnoszące sprawność działania	**Realizacja wspólnych celów**	**37,5**	**35,9**	31,6	**14 (66,7%)**
	Niższe koszty działania	**35,9**	34,2	36,7	11 (52,4%)
	Większa skala działania	**34,3**	27,6	**45,1**	11 (52,4%)
	Profesjonalizm działania	29,9	27,6	28,3	11 (52,4%)
	Wykorzystanie zalet dużej częstotliwości kontaktów	27,6	26,4	23,3	10(47,6%)
	Wykorzystanie zalet wspólnej/bliskiej lokalizacji	25,2	22,8	31,7	6
	Usprawnienie marketingu	24,3	30,5	11,7	3
	Zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania	23,9	27,5	18,3	3
	Wspólne rozwiązywanie problemów produkcyjnych i rynkowych	23,5	18,0	30,0	10(47,6%)
	Przeciwstawienie się presji ze strony konkurentów	22,7	18,6	30,0	7(33,3%)
	Skuteczniejsza reakcja na zmienność sytuacji rynkowej	14,3	11,4	20,0	5
	Wyróżnienie się na rynku	6,4	6,6	8,3	0
Uzupełniające braki zasobowe	**Brak wystarczających środków finansowych**	**35,5**	**38,9**	**30,0**	5
	Braki w zasobach materialnych	**28,4**	31,8	18,3	**7(33,3%)**
	Braki w zasobach ludzkich	**22,0**	21,0	21,7	**7(33,3%)**
	Brak czasu	20,4	23,4	11,6	5
	Wzmocnienie potencjału wytwórczego	8,4	7,8	11,7	1
	Brak długookresowej strategii działania	6,8	9,6	1,7	0
	Luki w wiedzy o zarządzaniu	4,0	4,2	0	3

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wydaje się, iż badani dość wyraźnie dostrzegają wsparcie w przełamywaniu powyższych barier we współpracy partnerskiej. Wskazują na to najczęściej sygnalizowane przez respondentów motywy współpracy. Wspólna realizacja istotnych dla partnerów celów (37,5% badanych MSP), niższe koszty (35,9%), czy też większa skala działania (34,3%), to główne motywy partnerstwa w sferze działań podnoszących sprawność działania badanych MSP. Brak środków finansowych (35,5%), zasobów materialnych (28,4%) i ludzkich (22,0%), to natomiast najczęściej wskazywane motywy partnerskiej współpracy

na płaszczyźnie uzupełniania luk w potencjale badanych MSP. Co istotne, motywy współpracy odnoszące się do podnoszenia efektywności działań dominują wśród firm średnich. Motywy natomiast dotyczące uzupełniania braków zasobowych poprzez współpracę dotyczą w podobnym stopniu wszystkich badanych MSP. Szczegółowe zestawienie motywów współpracy partnerskiej przy uwzględnieniu wielkości badanych przedstawia tabela 3.17.
Generalnie, realizowanie współpracy partnerskiej w swej praktyce gospodarczej deklarowało ponad 80% badanych MSP. Najczęściej decydowano się na współpracę o takim charakterze z dostawcami. W relacjach z nimi aż 100% badanych firm średniej wielkości deklarowało partnerstwo strategiczne. Najbardziej aktywne w relacjach partnerskich z odbiorcami (78,3% badanych M) i konkurentami (43,3% badanych M) były natomiast firmy małe. Firmy mikro w każdym z obszarów deklarowały współpracę partnerską najrzadziej. Szczegółowe zestawienie struktury partnerów w realizowanych przez respondentów relacjach partnerskich przedstawia tabela 3.18.

Tabela 3.18. Partnerzy współpracy partnerskiej badanych MSP

Typ firmy	Partnerzy współpracy partnerskiej MSP		
	Dostawcy	**Odbiorcy**	**Konkurenci**
OGÓŁEM MSP (%)	**80,9**	67,7	38,2
MM (N=170)	79,6	63,5	36,5
M (N=60)	83,3	78,3	43,3
S (N=21) *	21 (100%)	16 (76%)	8 (38%)

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dominująca grupa badanych realizuje działania partnerskie zarówno **na rynku regionalnym, jak i krajowym (48% badanych).** Jednocześnie 37% badanych współpracowało jedynie na rynku regionalnym. Szczegółowe zestawienie struktury odpowiedzi w tym zakresie przedstawia tabela 3.19.

Tabela 3.19. Struktura próby badawczej ze względu na zasięg działań partnerskich

Zasięg	**MSP** (%) (N= 251)
Rynek regionalny (R)*	37
Rynek regionalny i krajowy (RK)	**48**
Rynek regionalny, krajowy i międzynarodowy (RKZ)	14

*Dane nie sumują się do 100%, gdyż z zestawień usunięto firmy RZ – regionalno-międzynarodowy zasięg działania (bez poziomu kraju) ze względu na bardzo małą liczebność tej grupy: 4 firmy = 1,6% badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Problemy z realizowaniem partnerskiej współpracy sygnalizowało 60,2% badanych MSP. Wskazało na nie 63,3% firm małych, 61,2% firm mikro i jedynie 42,8% firm średnich. W ramach problemów wewnętrznych związanych z realizowaniem współpracy partnerskiej badani najczęściej wskazywali na wydłużanie się na skutek partnerstwa strategicznego czasu podejmowania decyzji (27,9% badanych MSP) oraz na brak właściwego wsparcia działań

partnerskich ze strony kierownictwa firmy (np. brak wiedzy, kontaktów itp.) (17,1%). W zakresie zaś związanych z nawiązanym partnerstwem problemów relacyjnych najczęściej odczuwano dążenie partnera do dominacji w związku (19,1%), a także niechęć partnerów do dzielenia się informacjami i zasobami (17,5%). Problemy te w badanej grupie MSP nie występowały powszechnie, ale w stosunkowo nielicznych przypadkach. Najczęściej odczuwanymi problemami związanymi z partnerstwem strategicznym firm:

- **mikro** okazało się wydłużanie czasu podejmowania decyzji (26,4% firm MM), chęć dominacji ze strony partnera (18,6%), niechęć partnerów do dzielenia się informacjami i zasobami (16,8%);
- **małych** było wydłużanie czasu podejmowania decyzji (35,5% badanych M), a także wyższe koszty działania (23,4%) oraz chęć dominacji ze strony partnera (21,7%);
- **średnich** były: wydłużanie czasu podejmowania decyzji (23,8% firm S), chęć dominacji ze strony partnera, niechęć partnerów do dzielenia się informacjami i zasobami, wyższe koszty działania (każde po 19% badanych firm S). (Szczegółowe ich zestawienie przedstawia tabela 3.20).

Tabela 3.20. Problemy z realizacją współpracy partnerskiej przez badane MSP

Problemy z realizacją partnerstwa		MSP (%)			
		Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Problemy relacyjne	**Chęć dominacji ze strony partnera**	***19,1***	**18,6**	**21,7**	**4(19%)**
	Niechęć partnerów do dzielenia się informacjami i zasobami	***17,5***	16,8	20,1	**4(19%)**
	Zły dobór partnera	13,6	12,0	20,0	2
	Słabe zaangażowanie partnera we wspólne przedsięwzięcia	9,2	9,6	6,7	3
	Dystans kulturowy	8,4	9,6	6,7	1
	Różnice w postrzeganiu istoty partnerskiego związku między partnerami	8,0	6,6	10,0	3
	Brak kontaktów nieformalnych	5,6	6,6	3,4	1
	Dystans technologiczny	5,2	4,8	6,7	1
Problemy wewnętrzne	**Wydłużanie czasu podejmowania decyzji**	***27,9***	**26,4**	**35,0**	**5(23,8%)**
	Brak właściwego wsparcia ze strony kierownictwa	***17,1***	12,6	6,6	2
	Wyższe koszty działania	15,9	13,8	23,4	4(19%)
	Opory pracowników	8,8	8,4	8,3	3 (14,3%)
	Słabe przygotowanie w zakresie zarządzania związkami współpracy	8,0	9,6	3,4	2
	Problemy z adaptacją partnerów do wzajemnych potrzeb	8,0	9,0	6,7	1

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizując korzyści jakie badani dostrzegają z realizowania partnerstwa strategicznego należy zaznaczyć, iż ich rodzaj zależy od typu partnerów. Nieco inne korzyści dostrzegają mikro, małe, a jeszcze inne firmy średnie z partnerskich relacji

z dostawcami, odbiorcami i konkurentami. Jeszcze inaczej kształtują się oceny przydatności relacji badanych z władzami, jednostkami naukowo-badawczymi, społecznościami lokalnymi i pracownikami. Wszyscy respondenci liczniej wskazywali na korzyści z relacji z pierwszą z sygnalizowanych powyżej grup. Na korzyści z partnerstwa z władzami, organizacjami naukowo-badawczymi, społecznościami lokalnymi, czy pracownikami wskazywał mniejszy procent badanych.

Spośród dwudziestu trzech poddawanych analizie korzyści partnerstwa strategicznego w kontekście relacji badanych z siedmioma grupami partnerów można wskazać kilka szczególnie często odczuwanych. Identyfikując po pięć najpopularniejszych dla każdej z grup MSP należy podkreślić, iż najczęściej:

- firmy mikro poprzez partnerstwo z:
  - dostawcami zyskują lepsze zaspokojenie potrzeb klienta (37,7% **MM**),
  - odbiorcami generują lepszą reputację/wizerunek firmy (32,9%),
  - odbiorcami budują wyższą zyskowność działań firmy (31,7%),
  - dostawcami zyskują poprawę efektywności działań rynkowych (31,1%),
  - odbiorcami zyskują możliwość realizacji nietypowych zleceń (30,5%)
- firmy małe poprzez partnerstwo z:
  - odbiorcami budują lepszą reputację/wizerunek firmy (56,7% **M**),
  - dostawcami osiągają lepsze zaspokojenie potrzeb klienta (51,7%),
  - odbiorcami osiągają możliwość realizacji nietypowych zleceń (48,3%),
  - odbiorcami budują wyższą zyskowność działań firmy (45%),
  - dostawcami zyskują obniżenie kosztów magazynowych (43,3%).
- firmy średnie poprzez partnerstwo z:
  - odbiorcami zyskują lepsze zaspokojenie potrzeb klienta (52,4% **S**),
  - odbiorcami budują lepszą reputację/wizerunek firmy (47,6%),
  - dostawcami osiągają obniżenie kosztów magazynowych (42,8%),
  - odbiorcami osiągają lepszą pozycję konkurencyjną w regionie (42,8%),
  - konkurentami uzyskują minimalizację utraty szans rynkowych (33,3%).

Korzyści z partnerstwa z dostawcami, odbiorcami i konkurentami najczęściej odczuwają firmy małe. Z relacji partnerskich z władzami częściej niż pozostali korzystają firmy średnie. Na korzyści z partnerstwa z organizacjami badawczo-rozwojowymi najczęściej wskazują firmy małe, a społecznościami lokalnymi i pracownikami – firmy średnie. Należy zaznaczyć, iż wielkość przedsiębiorstwa i jego potencjał determinują eksploatowane w praktyce płaszczyzny partnerstwa oraz charakter profitów. Szczegółowe zestawienie korzyści partnerstwa strategicznego dla badanych MSP przedstawia załącznik 4.

Szczególnym typem korzyści realizowanych przez badane MSP z praktykowanych relacji partnerstwa strategicznego są zmiany w parametrach ich konkurencyjności. **Partnerstwo strategiczne w opinii[643] ponad 3/4 badanych**

[643] Ze względu na fakt, iż respondentami były osoby posiadające najbardziej aktualną i najpełniejszą wiedzę o badanych firmach, tzn. historii rozwoju, funkcjonowaniu, osiągnięciach, zasobach, relacjach rynkowych itp., a także szeroko pojętej efektywności ich działania, czyli właściciele (86%) i naczelni menedżerowie (8%), a przy tym osoby nie tylko doświadczone (ponad 50% z nich miało doświadczenie w pracy w MSP ponad 10 lat, w tym 25% nawet ponad 15 lat), ale i wykształcone (44% respondentów posiadało wykształcenie

MSP podnosi ich konkurencyjność (76,1%), przy czym najczęściej i najsilniej wspiera firmy średnie (85,7% badanych firm S) oraz małe (80,0% badanych firm M). Podobnie kształtują się oceny wpływu partnerstwa na **budowę** przez badanych **przewagi konkurencyjnej**. Aż 81% firm średnich oraz 80,0% firm małych deklaruje, iż dzięki relacjom partnerskim ze swymi współpracownikami **buduje swą przewagę konkurencyjną na rynku**. Co ważne, jednocześnie 81,7% badanych firm małych i 81,0% firm średnich wskazuje, że partnerstwo strategiczne jest dla nich istotnym **elementem strategii rozwoju firmy.** Na skutek takiego zaangażowania w procesy współpracy partnerskiej te dwie grupy MSP poprzez partnerstwo najaktywniej z całej grupy badanych **budują swą reputację i wizerunek na rynku** (80,0% badanych firm M oraz 76,2% firm S), przy czym odczuwają pozytywne skutki dokonywanych w tym zakresie działań, zarówno w perspektywie krótko (76,2% badanych S oraz 75% badanych M), jak i długookresowej (76,2% badanych S oraz 73,3% badanych M).

Tabela 3.21. Najczęściej odczuwane przez badane MSP oddziaływania partnerstwa strategicznego na parametry ich konkurencyjności

Wyszczególnienie	MSP (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Budują jej przewagę konkurencyjną	64,9	58,1	80,0	**81,0**
Bardzo silnie	22,7	17,4	**33,3**	**7 (33,3)**
Istotnie	28,3	25,1	35,0	**8 (38,1)**
Podnoszą konkurencyjność firmy	**76,1**	74,3	80,0	**85,7**
Bardzo silnie	25,9	24,6	25,0	**8 (38,1)**
Istotnie	35,1	29,9	**48,3**	9 (42,8)
Stanowią element strategii rozwoju firmy	68,1	62,3	**81,7**	81,0
Bardzo silnie	15,5	**17,4**	16,7	0
Istotnie	33,1	**26,9**	38,3	**14(66,6)**
Budują jej reputację, wizerunek	66,1	60,5	**80,0**	76,2
Bardzo silnie	23,1	22,2	**25,0**	5(23,8)
Istotnie	32,3	25,7	**48,3**	9(42,8)
Oddziałują na konkurencyjność firmy długookresowo	59,4	52,8	73,3	**76,2**
Bardzo silnie	8,8	**10,2**	8,3	0
Istotnie	23,1	19,2	31,7	**7 (33,3)**
Oddziałują na konkurencyjność firmy krótkookresowo	57,0	48,5	75,0	**76,2**
Bardzo silnie	8,8	4,2	**20,0**	3 (14,3)
Istotnie	30,3	30,5	**31,7**	6 (28,6)

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

wyższe, 9,5% policealne, a 36,6% średnie) uznano, iż ich profesjonalizm i kompetencje stanowią uzasadnione podstawy dla twierdzenia, iż są to rzetelne i wysoce wiarygodne oceny.

Firmy mikro, tak jak cała badana grupa, odczuwają pozytywne wpływy partnerstwa na konkurencyjność rynkową, ale wskazują na nie nieco rzadziej. Podobnie jak w innych obszarach analiz także i tu najmniejszy potencjał konkurencyjny firm mikro skutkuje ich słabszymi wynikami, tym razem w zakresie efektywności partnerstwa strategicznego. Szczegółowe zestawienia w tym zakresie przedstawia tabela 3.21.

Ze względu na zasygnalizowaną powyżej istotną rolę partnerstwa strategicznego w procesach kształtowania konkurencyjności MSP uznano, iż należy pogłębić wiedzę w zakresie procesów jego kształtowania. Wydaje się to zadanie szczególnie ważne w kontekście wsparcia konkurencyjności najliczniejszej w sektorze MSP grupy, tzn. firm mikro, które to mają największe problemy z optymalnym kształtowaniem oraz wykorzystaniem realizowanego w praktyce gospodarczej partnerstwa.

4. Dojrzałość partnerstwa strategicznego a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw – empiryczna weryfikacja modelu

4.1. Podmiotowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP

Pierwszym z podstawowych modułów charakteryzujących zaangażowanie MSP w partnerstwo strategiczne jest moduł podmiotowy. Moduł ten obrazuje tzw. **profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw,** charakteryzujący **podmiotową dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych.** Zgodnie z założeniami modelu ***układu generującego konkurencyjność poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw*** (UGKPDPSP) przedstawionego w tabeli 2.15 stanowi on w jednej piątej (a więc w max. 20%) o pełnej dojrzałości partnerstwa strategicznego danego przedsiębiorstwa. Tworzą go trzy siły: siła 1 to tzw. „siła bliskości", siła 2 to tzw. „siła zaufania" oraz siła 3, to tzw. „siła autonomii". Przedstawiono je w tabeli 4.1. Przy maksymalnym zaangażowaniu badanego, każda z nich wspiera proces dojrzewania partnerstwa strategicznego generującego konkurencyjność danego przedsiębiorstwa (lub badanej grupy przedsiębiorstw) w 1/3 tego udziału, czyli decyduje o nim w ok. 6,7%.

Tabela 4.1. Moduł i profil podmiotowy w modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (UGKPDPSP)

Moduły (UGKPDPSP)				
Podmiotowy	**Czynnościowy**	**Atrybutowy**	**Systemowy**	**Sytuacyjny**
Siła 1 – „siła bliskości				
Siła 2 – „siła zaufania"				
Siła 3 – „siła autonomii"				
Razem: *Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*				
20%	20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw				

Źródło: opracowanie własne.

Każda z sił poprzez swe parametry cząstkowe w odmienny sposób może oddziaływać na poziom i strukturę partnerstwa strategicznego zróżnicowanych obiektów badań, tzn. z różną intensywnością wspierać np. dojrzałość partnerstwa badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz skutkować nasileniem innych efektów działań partnerskich. Zebrane w związku z tym dane charakteryzujące poszczególne siły posłużą do skonstruowania macierzy czynników kształtujących partnerstwo, a za jego pośrednictwem konkurencyjność każdej z analizowanych grup przedsiębiorstw (MM, M, S).

Zgodnie z założeniami poddawanego weryfikacji wzorcowego modelu UGKPDPSP, o charakterystyce siły decydują przypisane jej parametry relacji

współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz dominujący sposób powiązań badanego z jego partnerami. Siłę 1 – „bliskości" determinuje stopień sformalizowania (bardziej formalny/nieformalny charakter relacji) oraz bezpośredniość relacji/umów (pośredni/bezpośredni charakter relacji) badanego z partnerami biznesowymi. Siłę 2 – „zaufania" opisuje stopień zaufania partnerów wobec firmy odzwierciedlony w charakterze zaufania (ograniczone/pełne zaufanie), czasie trwania relacji (krótko/długookresowy) oraz zaangażowaniu partnerów w adaptację swych zasobów do potrzeb partnera (współpraca bez/bądź z adaptacją zasobów firmy do potrzeb partnera). Siłę 3 – „autonomii" charakteryzuje wypracowany w relacjach z partnerami stopień autonomii działań badanego odzwierciedlony w liczbie partnerów w nawiązywanych relacjach współpracy (dwustronne/wielostronne relacje), symetrii (współpraca oparta o relacje niesymetryczne/symetryczne) i charakterze więzi między partnerami (więzi kapitałowe/kontraktowe).

W toku podjętych badań empirycznych starano się ustalić na ile specyficzne dla modułu podmiotowego parametry relacji współpracy badanych MSP z otoczeniem stanowią rzeczywiste działania partnerskie, a więc posiadają konkretne znamiona (cechy) partnerstwa strategicznego (szczegółowo zdefiniowanego i opisanego w rozdziale 2 opracowania). Za takie przyjęto w badaniu uznawać te oparte w istotnym stopniu na nieformalnym charakterze porozumień, bezpośrednich/bliskich relacjach z partnerami, oparte na pełnym/publicznym zaufaniu, długim horyzoncie czasowym współpracy, adaptacji zasobów firmy do potrzeb partnera, wielostronnych (współpracy z wieloma partnerami równocześnie), a przy tym symetrycznych relacjach obudowanych, pozostawiającymi partnerom autonomię, więziami kontraktowymi. Charakterystykę relacji badanych MSP z otoczeniem z perspektywy parametrów specyficznych dla podmiotowego modułu partnerstwa strategicznego przedstawia tabela 4.2.

Zgromadzone w oparciu o badania ankietowe dane wskazują, iż w związanych ze współpracą międzyorganizacyjną zachowaniach badanych 251 MSP dominują (patrz: kolumna 16 w tabeli 4.2) relacje o charakterze formalnym, zwykle związane z podpisaniem między partnerami różnego typu umów, a nawet nadaniem osobowości prawnej sojuszowi (ich realizowanie deklaruje 74,9% badanych MSP). Realizowane są one najczęściej w bezpośrednich relacjach między partnerami (75,7% badanych), a towarzyszy im przeważnie ograniczone zaufanie stron (deklaruje tak 67,7% badanych). Zwykle mają one charakter długookresowy (71,7% MSP). W zakresie zasobowego zaangażowania w relacje współpracy nieznacznie przeważa wśród badanych tendencja do mniej partnerskich zachowań, czyli tych związanych z ograniczaniem lub brakiem adaptacji swych zasobów do potrzeb partnera (47,4% badanych MSP) oraz praktykowanie jedynie dwustronnych relacji współpracy (55,0% badanych). Jednocześnie, co cieszy, blisko 63,7% respondentów uznaje swoje relacje współpracy międzyorganizacyjnej jako symetryczne, czyli oparte o podobne, bądź satysfakcjonujące wszystkie strony wkłady lub adekwatną do zaangażowania strukturę korzyści i możliwości decyzyjnych. Wspierają takie relacje dominujące w zachowaniach badanych, utrzymujące autonomię stron, więzi kontraktowe (92,0% badanych).

Tabela 4.2. Charakterystyka specyficznych dla modułu podmiotowego partnerstwa parametrów realizacji współpracy badanych MSP

Siła partnerstwa	Parametry relacji		MSP a relacje partnerskie (%)												Ogółem DvOvK
			Relacje z dostawcami (D)				Relacje z odbiorcami (O)				Relacje z konkurentami (K)				
			Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21)*	**Ogółem** (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *	**Ogółem** (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21)*	
1 siła bliskości	Formalizacja	**1a Formalny charakter (szczegółowo opisany w umowie)**	**42,2**	**38,3**	**51,7**	**11 (52,4%)**	**36,8**	35,3	**41,7**	**13 (61,9%)**	12,7	8,4	**26,7**	**2 (9,5%)**	**74,9**
		1b Nieformalny charakter (prywatne powiązania)	13,9	14,4	10,0	5 (23,8%)	33,5	39,5	26,7	2 (9,5%)	**15,9**	**17,4**	15,0	**2 (9,5%)**	**57,0**
	Bliskość	2a Pośrednie relacje	14,3	8,4	23,3	**8 (38,15)**	21,5	24,6	16,7	3(14,3%)	13,9	15,0	11,7	**3(14,3%)**	**43,4**
		2b Bezpośrednie relacje	**37,5**	**37,1**	**45,0**	5 (23,8%)	**52,6**	**55,7**	**50,0**	**9 (42,6%)**	**16,7**	**16,2**	**23,3**	1(4,8%)	75,7
2 siła zaufania	Zaufanie	**3a Ograniczone zaufanie**	**29,1**	**25,1**	**36,7**	**8 (38,15)**	**35,5**	**37,1**	**35,0**	**6 (28,6%)**	**25,1**	**22,2**	**35,0**	**5 (23,8%)**	**67,7**
		3b Pełne zaufanie	14,7	12,6	18,3	4(19,0%)	21,5	19,2	25,0	**6 (28,6%)**	11,2	15,0	1,7	1(4,8%)	**42,6**
	Czas trwania	4a Krótkookresowy charakter	15,9	15,6	20,0	2 (9,5%)	**39,0**	38,9	45,0	(28,6%)	**14,7**	11,4	26,7	2 (9,5%)	**60,2**
		4b Długookresowy charakter	**43,7**	41,9	45,0	13 (61,9%)	35,5	35,3	38,3	**7 (33,3%)**	3,6	,6	,3	1(4,8%)	**71,7**
	Adaptacja zasobów	**5a Bez adaptacji firmy do potrzeb partnera**	**23,1**	22,2	26,7	5 (23,8%)	21,5	26,3	13,3	2 (9,5%)	9,2	9,6	10,0	1(4,8%)	**47,4**
		5b Związane z adaptacją firmy i jej zasobów do potrzeb partnera	11,6	11,4	13,3	2 (9,5%)	**31,1**	28,7	41,7	**5(23,8%)**	**9,6**	7,8	**15,0**	**2 (9,5%)**	**46,2**

Tabela 4.2 (cd.)

3 siła autonomii	Liczba stron	**6a Oparte na dwustronnych relacjach**	**26,7**	**26,3**	26,7	**7 (33,3%)**	27,5	28,7	28,3	4(19,0%)	**13,1**	**11,4**	15,0	**5 (23,8%)**	**55,0**
		6b Oparte na wielostronnych relacjach	23,9	21,0	31,7	6(28,6%)	**29,5**	29,9	33,3	4(19,0%)	13,1	11,4	**16,7**	4(19,0%)	**52,2**
	Symetria	7 Oparte o niesymetryczne relacje – firma czuje się wykorzystywana w związku	15,9	16,2	15,0	4(19,0%)	16,7	19,2	16,7	0	8,0	7,8	8,3	2 (9,5%)	**37,5**
		7a Oparte o niesymetryczne relacje – firma dominuje	11,6	12,0	8,3	4(19,0%)	18,3	19,8	20,0	(4,8%)	5,2	5,4	1,7	3(14,3%)	**34,3**
		7b Oparte o symetryczne relacje (podobne wkłady, korzyści lub wielkość) – partnerzy usatysfakcjonowani	**32,7**	35,9	30,0	4(19,0%)	**32,3**	31,1	36,7	**7(33,3%)**	**15,9**	12,0	26,7	4(19,0%)	**63,7**
	Zaangażo-wanie kapitałowe	8a Więzi kapitałowe[1]	**42,6**	**41,9**	**38,3**	**13 (61,9%)**	**43,3**	**44,3**	**36,7**	**12 (57,1%)**	**39,0**	**38,9**	**36,7**	**47,6**	**45,8**
		8b Więzi kontraktowe[1]	**85,3**	**86,7**	**81,7**	**19 (90,5%)**	**77,3**	**76,6**	**78,3**	**18 (85,7%)**	**57,4**	**56,9**	**60,0**	**57,1**	**92,0**
		Liczba dominujących zachowań partnerskich (typ.b)	**4**	**4**	**5**	**3**	**4**	**6**	**5**	**6**	**5**	**4**	**5**	**3**	**4**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

* ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę, a nie procent badanych

[1] dane nie sumują się do 100%, gdyż badani wskazywali zaangażowanie w więzi partnerskie dla 3 grup partnerów: dostawców, klientów i konkurentów

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 4.3. Zestawienie form partnerstwa strategicznego praktykowanych przez badane MSP

Formy partnerskiej współpracy		MSP a formy partnerskiej współpracy (%)												
		Wykorzystywane w regionie (R)				Wykorzystywane na płaszczyźnie kraju (K)				Wykorzystywane za płaszczyźnie międzynarodowej (M)				Ogółem RvKvM
		Ogółem (N=251)	MM (N=170)	M (N=60)	S (N=21)	Ogółem (N=251)	MM (N=170)	M (N=60)	S (N=21)	Ogółem (N=251)	MM (N=170)	M (N=60)	S (N=21)	
Więzi kontraktowe	Obrót towarowy	77,6	77,8	80,0	76,2	54,5	49,7	65,0	66,7	16,8	7,2	33,4	47,6	85,7
	Kooperacja produkcyjna	44,6	43,2	48,3	47,7	28,8	22,8	36,6	57,2	7,6	3,6	15,0	19,4	50,6
	Outsourcing (podwykonawstwo)	53,3	49,7	60,0	42,9	29,1	25,8	38,3	33,4	7,6	3,6	13,3	23,8	55,0
	Pożyczka	41,8	46,8	30,0	42,9	19,2	21,0	18,4	9,6	5,6	4,8	6,6	9,5	45,8
	Najem	45,4	48,0	38,3	52,4	20,4	20,4	21,6	19,1	4,8	4,2	5,0	9,5	50,2
	Dzierżawa	38,2	41,4	28,3	47,6	20,0	21,0	16,7	23,8	4,4	4,8	3,4	4,8	42,6
	Licencje	35,5	40,8	25,0	28,6	23,6	24,6	16,6	38,1	9,6	6,6	8,3	38,1	41,0
	Franchising	27,1	31,2	18,3	23,8	17,6	17,4	13,4	33,3	5,2	4,8	5,0	9,5	31,9
	Wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne	42,6	44,4	43,4	33,3	23,2	18,6	31,7	38,1	6,8	6,0	8,3	9,5	47,0
	Wspólne przedsięwzięcia innowacyjne	39,4	40,2	41,6	33,3	26,0	20,4	23,3	33,3	6,8	6,6	6,7	9,5	45,0
	Leasing	32,3	36,6	23,3	28,6	19,6	16,8	23,3	33,3	6,4	4,8	5,0	23,8	37,5
	Alianse strategiczne	21,5	22,8	18,3	23,8	17,5	18,0	15,0	23,8	4,8	3,6	6,7	9,5	27,9
	Powiązania sieciowe	27,9	30,6	21,7	28,6	18,8	16,8	15,0	47,6	4,4	4,8	5,0	0	34,3
	Powiązania klastrowe	13,6	13,8	11,7	19,1	12,8	10,8	13,3	28,6	1,6	0,4	5,0	0	19,5
	RAZEM więzi kontraktowe *	92,8	94,6	93,3	18 (85,7%)	70,1	67,1	75,0	18 (85,7%)	24,3	15,6	38,3	13 (61,9%)	94,8
Więzi kapitałowe	Wspólne przedsiębiorstwa	31,6	34,2	28,3	23,8	22,0	19,8	25,0	33,3	6,8	5,4	8,4	14,3	36,7
	Akwizycja	27,1	31,8	18,4	19,1	19,2	20,4	11,7	14,3	4,8	3,6	6,6	9,5	31,5
	Fuzja	23,1	27,6	13,4	19,1	15,6	17,4	11,7	14,3	4,8	4,8	5,0	4,8	27,1
	RAZEM więzi kapitałowe *	36,7	41,3	30,0	5 (23,8%)	26,3	25,1	26,7	8 (38,1%)	9,6	7,2	11,7	5 (23,8%)	46,6

* dane nie sumują się do 100% , gdyż respondenci mogli wskazać po kilka wykorzystywanych jednocześnie form współpracy partnerskiej na każdej z płaszczyzn działania

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Realizowane są one najczęściej na płaszczyźnie regionu (92,8%), rzadziej kraju (70,1%). Najmniej popularne są w relacjach na płaszczyźnie międzynarodowej (24,3% badanych). Najczęściej realizowane są w formie obrotu towarowego (realizuje go 85,7 % badanych), umów outsourcingowych (podwykonawstwa) (55,0%), szeroko pojętej kooperacji produkcyjnej (50,6% badanych), umów najmu (50,2%), wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych (47,5%), różnego typu pożyczek (45,8%), wspólnych przedsięwzięć innowacyjnych (45,0%), umów o dzierżawie (42,6%) oraz umów licencyjnych (41,0%). Intensywnie korzystają z nich zarówno firmy mikro, małe, jak i średnie (na płaszczyźnie regionu praktykuje je np. 94,6% badanych MM, 93,3% M oraz 85,7% S). Szczegółowe zestawienie charakteryzujące praktykowane przez badanych formy partnerstwa strategicznego przedstawia tabela 4.3.

Na osiem parametrów relacji międzyorganizacyjnych charakterystycznych dla modułu podmiotowego modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego badane MSP jedynie w zakresie czterech z nich powszechnie praktykują partnerstwo strategiczne (w tabeli 4.2 w kolumnie 16 warianty dominujące dla poszczególnych trzech sił, ale tylko typu „b"), zaś pozostałe cztery realizują na zasadach tradycyjnej współpracy (w tabeli 4.2 w kolumnie 16 warianty dominujące dla poszczególnych trzech sił, ale tylko typu „a"). Zidentyfikowane w module podmiotowym dominujące zachowania partnerskie badanych MSP to: bezpośredni, długookresowy, a przy tym symetryczny i oparty o więzi kontraktowe charakter relacji współpracy międzyorganizacyjnej. Pozostałe przypisane w module podmiotowym siłom partnerstwa cechy partnerstwa, choć nieco rzadziej, niemniej także są dostrzegalne w zachowaniach badanych. Mając na uwadze ich przydatność w procesach nowoczesnego konkurowania należy zarekomendować ich monitorowanie i wzmacnianie wśród badanych. Ze względu na, stosunkowo najniższą powszechność eksploatowania przez MSP, szczególną uwagę warto zwrócić na działania podnoszące publiczne zaufanie do ich działalności biznesowej oraz te umożliwiające adaptację MSP i ich zasobów do specyficznych potrzeb partnerów. Powszechność występowania cech partnerstwa w praktycznym eksploatowaniu przez MSP sił podmiotowego modułu partnerstwa przedstawia tabela 4.4.

Obserwując poszczególne siły podmiotowego modułu partnerstwa należy zaznaczyć, iż siłę bliskości badanych MSP determinują często występujące w ich zachowaniach bezpośrednie relacje organizacyjne, siłę zaufania- długookresowy charakter współpracy, a siłę autonomii – symetryczne relacje i dominujące podczas realizowanej przez nie współpracy międzyorganizacyjnej więzi kontraktowe.

Analizy wskazują, iż w przypadku badanych firm mikro (MM):

- siłę 1 – bliskości generują głównie bezpośrednie relacje (55,7% badanych MM) i nieformalny charakter powiązań (39,5% badanych MM) z odbiorcami oraz bezpośrednie relacje z dostawcami (37,1% MM);
- siłę 2 – zaufania kreuje długookresowy charakter współpracy, zwłaszcza z dostawcami (41,9% badanych MM);

- siłę 3 – autonomii budują generalnie nawiązywane przez badanych różnego typu więzi współpracy kontraktowej, zwłaszcza z dostawcami (86,7%) oraz odbiorcami (76,6%), a także symetryczne relacje z dostawcami (35,9% badanych MM) i odbiorcami (31,1% badanych MM) oraz wielostronne relacje współpracy z odbiorcami (29,9% badanych MM).

Tabela 4.4. Powszechność występowania cech partnerstwa podczas eksploatowania przez badane MSP sił podmiotowego modułu partnerstwa

Siła modułu podmiotowego	Obszar występowania	Cecha partnerstwa	Występowanie cechy wśród badanych MSP
1 siła bliskości	Formalizacja	Nieformalny charakter powiązań (prywatne powiązania)	Cecha dość często występująca (40-59%)
	Bliskość	Bezpośrednie relacje	Cecha często występująca (60-79%)
2 siła zaufania	Zaufanie	Pełne/publiczne zaufanie	Cecha dość często występująca (40-59%)
	Czas trwania	Długookresowy charakter współpracy	Cecha często występująca (60-79%)
	Adaptacja zasobów	Adaptacja firmy i jej zasobów do potrzeb partnera	Cecha dość często występująca (40-59%)
3 siła autonomii	Liczba stron	Wielostronne relacje	Cecha dość często występująca (40-59%)
	Symetria	Symetryczne relacje (podobne wkłady, korzyści lub wielkość) – partnerzy usatysfakcjonowani	Cecha często występująca (60-79%)
	Zaangażowanie kapitałowe	Więzi kontraktowe	Cecha dominująca (80-100%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W przypadku badanych małych firm (M):

- o sile 1 – bliskości – decydują generalnie bezpośrednie relacje badanych z odbiorcami (50,0% badanych M), dostawcami (45,0% badanych M) oraz konkurentami (23,3% badanych M);
- o sile 2 – zaufania – decyduje długookresowy charakter współpracy z dostawcami (45,0% badanych M), adaptacja firmy i jej zasobów do potrzeb odbiorców (41,7% M), a nawet konkurentów (15% M);
- o sile 3 – autonomii małych firm w pierwszej kolejności decydują dominujące wśród nich we wszystkich sferach, nie ograniczające samodzielności, więzi kontraktowe (81,7% badanych realizuje je z dostawcami, 78,3% z odbiorcami, a 60% z konkurentami), a także wielostronne, a przy tym symetryczne relacje z partnerami, zwłaszcza odbiorcami (36,7% badanych M), dostawcami (30,0%), a nawet konkurentami (26,7%).

W przypadku badanych firm średnich (S):

- siłę 1 – bliskości budują głównie bezpośrednie relacje z odbiorcami (42,6% badanych S);
- siłę 2 – zaufania wyznacza długookresowy charakter współpracy z dostawcami (61,9% badanych S) i odbiorcami (33,3% badanych S);

- siłę 3 – autonomii wyznaczają więzi wieloobszarowej współpracy kontraktowej (90,5% badanych firm średnich realizuje je z dostawcami, 85,7% z klientami, a 57,1% z konkurentami) oraz symetryczne relacje z odbiorcami (33,3% badanych S) nawet konkurentami (19% badanych S).

Zestawiając ze sobą wiodące determinanty poszczególnych sił partnerstwa badanych (patrz tabela 4.5) dostrzec można, iż **unikalną** wśród MSP **cechą partnerstwa firm mikro** (MM) jest nieformalny charakter powiązań z odbiorcami, a cechą **charakterystyczną** dla **partnerstwa firm małych** (M) jest adaptacja ich zasobów do potrzeb partnerów. W przypadku organizacji średniej wielkości nie występują żadne, typowe jedynie dla nich zachowania partnerskie.

Tabela 4.5. Zestawienie wiodących cech dla sił partnerstwa badanych MSP w podmiotowym module partnerstwa

Siły	**Wiodące determinanty sił partnerstwa dla poszczególnych grup badanych**			**Wiodąca cecha partnerstwa wspólna dla badanych**
	MM	M	S	**MM ∩ M ∩ S**
Siła 1	- **bezpośrednie relacje** (55,7% badanych MM) i **nieformalny charakter powiązań** (39,5% badanych MM) **z odbiorcami** - **bezpośrednie relacje z dostawcami** (37,1% badanych MM);	**bezpośrednie relacje** badanych z: - **odbiorcami** (50,0% badanych M), -**dostawcami** (45,0% badanych M) - **konkurentami** (23,3% badanych M);	**bezpośrednie relacje z odbiorcami** (42,6% badanych S);	bezpośrednie relacje z **odbiorcami**
Siła 2	**długookresowy charakter współpracy**, zwłaszcza z **dostawcami** (41,9% badanych MM);	- **długookresowy charakter** współpracy z **dostawcami**(45,0% badanych M), - **adaptacja firmy i jej zasobów do potrzeb odbiorców** (41,7% badanych M), a nawet **konkurentów** (15% badanych M);	**długookresowy charakter współpracy**: - **z dostawcami** (61,9% badanych S), - **odbiorcami** (33,3% badanych S);	długookresowy charakter współpracy z **dostawcami**
Siła 3	- **więzi współpracy kontraktowej z dostawcami (**86,7%), **odbiorcami** (76,6%), **konkurentami** (56,9%) - **symetryczne** relacje z **dostawcami** (35,9% badanych MM) i **odbiorcami** (31,1% badanych MM), -**wielostronne relacje** współpracy z **odbiorcami** (29,9% badanych MM).	- **więzi współpracy kontraktowej z dostawcami** (81,7%), odbiorcami (78,3%), konkurentami (60,0%) - **wielostronne, symetryczne** relacje z **odbiorcami** (36,7% badanych M), **dostawcami** (30,0%) a nawet **konkurentami** (26,7%).	- **więzi współpracy kontraktowej z dostawcami** (90,5%), **odbiorcami** (85,7%), **konkurentami** (57,1%); - **symetryczne relacje z odbiorcami** (33,3% badanych S), a nawet **konkurentami** (19% badanych S).	więzi współpracy kontraktowej z **dostawcami, odbiorcami i konkurentami** symetryczne relacje z **dostawcami**

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 4.6. Podmiotowy profi l partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania

Nazwa modułu	Nr siły	Profil dominujących zachowań MSP: Siły i dominujące w nich działania badanych	Partnerskość działania[1]	Powszechność praktykowania w badanych MSP (%) (N=251)*	Udział siły w generowaniu dojrzałości partnerstwa MSP wg klucza ewaluacji KE (%)	Silnie i bardzo silnie odczuwane przez badane MSP (N=251) efekty działań partnerskich (%): podnoszenie poziomu konkuren-cyjności rynkowej	podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności	podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów	podnoszenie elastyczności działania	budowa przewagi konkuren-cyjnej	podnoszenie efektywności działania	Liczba parametrów konkurencyjności o silnym i bardzo silnym wsparciu ponad 60% badanych
Moduł podmiotowy	1 siła bliskości	**stopień sformalizowania relacji/umów, gdzie odnotowano:**			**3,3 (niski)**							
		formalny charakter umów	**niska**	wysoka 74,9		63,9	55,9	**65,9**	51,1	54,8	54,3	2
		bezpośrednie relacje	wysoka	wysoka 75,7		**64,8**	**59,0**	61,7	48,0	53,6	51,5	2
	2 siła zaufania	**stopień zaufania wobec firmy, gdzie odnotowano:**			**3,3 (niski)**							
		ograniczone zaufanie partnerów	**niska**	67,7		**65,9**	57,1	63,2	48,3	**55,3**	55,0	2
		długookresowy charakter więzi	wysoka	wysoka 71,7		**63,9**	56,1	63,1	48,8	52,3	52,2	2
		relacje bez adaptacji firmy do potrzeb partnera	**niska**	średnia 47,4		59,6	47,9	**67,3**	46,6	47,9	48,1	1
	3 siła autonomii	**stopień autonomii partnerów, gdzie odnotowano:**			**6,7 (wysoki)**							
		dwustronne relacje	**niska**	średnia 55,0		**62,3**	54,4	57,0	41,2	50,0	48,7	1
		symetryczne relacje	wysoka	średnia 63,7		63,1	56,7	**68,2**	**53,5**	53,8	**55,3**	**2**
		więzi kontraktowe	wysoka	wysoka 92,0		63,8	57,9	67,7	50,2	52,9	51,5	2
Łączny udział modułu podmiotowego w generowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych UGKPDPSP					**13,3/20**	(0)	(2)	(1)	(5)	(3)	(4)	
1.	2.	3.	4.	5.	**6.**	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13

Uwaga: w wierszach pogrubiono okna dla działań o charakterze partnerskim

* przy ocenie przyjęto skalę: gdy cecha występuje u do 33% badanych to powszechność niska, od 34 do 66% badanych – to powszechność średnia, od 67 do 100% badanych to powszechność występowania cechy wysoka

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

644 Działania podkreślone wskazują na dominację w profilu MSP zachowań nie do końca partnerskich, a więc sygnalizują obszar do usprawnienia

Z zestawionych danych szczegółowych da się także wyizolować w ramach poszczególnych sił wiodące **cechy partnerstwa wspólne dla badanych firm mikro, małych i średnich.** Dla siły bliskości (1) są to bezpośrednie relacje wszystkich badanych z odbiorcami, dla siły zaufania (2) jest to długookresowy charakter współpracy z dostawcami, natomiast dla siły autonomii (3) są to więzi współpracy kontraktowej oraz symetryczne relacje z dostawcami.

Kumulując w jeden konstrukt dane dotyczące dominujących wśród badanych MSP zachowań w relacjach współpracy międzyorganizacyjnej, ocenę „ich partnerskości", powszechność praktykowania oraz odczytane z *klucza ewaluacji* (KE – tabela 2.16) odpowiadające zidentyfikowanym poziomom poszczególnych sił partnerstwa modułu podmiotowego ich udziały w generowaniu dojrzałości partnerstwa MSP, skonstruowano **swoisty podmiotowy profil partnerstwa badanych MSP** (kolumny 1-6 w tabeli 4.6). By zdiagnozować charakter **jego wpływu na konkurencyjność** analizowanych podmiotów powiązano go z danymi odnośnie odczuwanych przez nie związanych z konkurencyjnością efektów działań partnerskich. Skupiono się na tych efektach, które deklarowano jako silnie i bardzo silnie odczuwane. Były nimi w przypadku badanych MSP: podnoszenie konkurencyjności rynkowej, podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności, podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów, budowa przewagi konkurencyjnej oraz podnoszenie elastyczności działania (kolumny 7-12 w tabeli 4.6). Szczegółowe zestawienie wpływu działań partnerskich modułu podmiotowego na konkurencyjność MSP przedstawiono zaś w tabeli 4.7.

Podnoszenie konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne potraktowano jako bazę/podstawę dalszych analiz. Zebrane dane wykazały, iż każde z analizowanych w podmiotowym profilu partnerstwa zachowań partnerskich podnosi zdaniem badanych ich konkurencyjność. Odczuło taki wpływ blisko 80% badanych MSP (patrz kolumna 2 w tabeli 4.7). Ponad 60% z nich wpływ ten oceniło wręcz jako bardzo silny lub silny (kolumna 3 w tabeli 4.7). Dalsza diagnoza ujawniła, iż najpowszechniej odczuwane przez badanych prokonkurencyjne efekty realizowania partnerstwa strategicznego to podnoszenie atrakcyjności produktów i procesów, podnoszenie elastyczności działania oraz podnoszenie efektywności działania.

Każdy z powyższych efektów, choć z różną intensywnością, ale odczuwało dzięki zachowaniom partnerskim ponad 90% badanych MSP. Stosunkowo najczęściej wskazywano, iż symetryczne relacje współpracy odpowiedzialne są za podnoszenie atrakcyjności rynkowej procesów i produktów (wskazało tak 95,7% badanych) oraz podnoszenie elastyczności działania (93,5% badanych). Uznano także, iż za podnoszenie efektywności działania w dominującej części przypadków odpowiedzialne są bezpośrednie relacje (93,4% badanych), za budowę przewagi konkurencyjnej natomiast długookresowy charakter współpracy (68,4% badanych). Więzi kontraktowe, to natomiast zdaniem badanych najczęściej istotna podstawa dla konstruowania strategii konkurowania (68,8% badanych MSP). Powyższe dane pozwalają zatem potwierdzić hipotezę szczegółową **Hs1, która stanowi, iż:**

podmiotowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona w autonomii, publicznym zaufaniu i bliskich relacjach z partnerami) podnosi konkurencyjność MSP.

Tabela 4.7. Szczegółowe zestawienie wpływu działań partnerskich charakterystycznych dla modułu podmiotowego na konkurencyjność badanych MSP

1	Cechy partnerstwa	Wpływ działań partnerskich na konkurencyjność MSP (N=251) (%)																													
		Podnoszą konkurencyjność					Podnoszą atrakcyjność produktów i procesów					Podnoszą elastyczność działania					Podnoszą efektywność działania					Budują przewagę konkurencyjną					Tworzą podstawy strategii konkurowania				
		Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale	Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale	Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale	Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale	Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale	Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale
2	Symetryczne relacje	81,9	30	33,1	18,8	18,1	**95,7**	**28,9**	**39,3**	27,5	4,3	**93,5**	**12,9**	**40,6**	40	6,5	**92,9**	**19,1**	**36,2**	37,6	7,1	**67,6**	**24,4**	**29,4**	13,8	32,4	**66,9**	**23,1**	**33,1**	10,7	33,1
3	Więzi kontraktowe	79,8	26,8	37	16	20,2	**94,9**	**24,1**	**41,6**	29,2	5,1	**93,2**	**11,4**	**38,8**	43	6,8	**93,2**	**16,5**	**35**	41,7	6,8	**67,6**	**23,1**	**29,8**	14,7	32,4	**68,8**	**23,9**	**34**	10,9	31,2
4	Bezpośrednie relacje	80,1	27,4	37,4	15,3	19,9	**94,6**	**24,1**	**37,7**	32,8	5,4	**92,7**	**11**	**37**	44,7	7,3	**93,4**	**18,6**	**32,9**	41,9	6,6	**66,8**	**23,2**	**30,4**	13,2	33,2	**68,5**	**23,7**	**35,3**	9,5	31,5
5	Długookresowy charakter współpracy	82,2	27,2	36,7	18,3	17,8	**95,3**	**24,7**	**38,4**	32,2	4,7	**92,2**	**13,7**	**35,1**	43,4	7,8	**92,8**	**17,4**	**34,8**	40,6	7,2	**68,4**	**21,7**	**30,6**	16,1	31,6	**66,7**	**20,6**	**35,5**	10,6	33,3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zebrane w profilu podmiotowym badanych dane wskazują, iż moduł podmiotowy modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego (UGKPDPSP) w przypadku MSP nie jest jeszcze w pełni wykorzystywany. Na 20 możliwych punktów procentowego udziału w generowaniu dojrzałości partnerstwa

strategicznego badanych MSP zgromadził on jedynie 13,3 (patrz: kolumna 6 w tabeli 4.6). **Stanowi to jedynie 66,5% jego realnych możliwości.** MSP mają zatem jeszcze szerokie pole działań w podmiotowym obszarze generowania swych relacji partnerskich. Istotnym wydaje się w związku z tym zidentyfikowanie tych, które w optymalny sposób zwiększyłyby zaangażowanie badanych w działania partnerskie charakterystyczne dla tego modułu.

Obecnie (patrz tabela 4.6) **najsilniejsze (wysokie) wsparcie procesów budowy dojrzałości partnerstwa** strategicznego badanych MSP stanowi **siła 3-autonomii**, głównie ze względu na pielęgnowaną przez nią samodzielność działań i autonomię odzwierciedloną w praktykowanych powszechnie (dominujących) więziach kontraktowych oraz otwartość na symetryczne relacje współpracy. Szczególnie wartościowe w procesach kształtowania konkurencyjności MSP okazuje się praktykowanie symetrycznych ze swej istoty relacji współpracy. Wypracowanie między partnerami konsensusu co do stopnia zaangażowania we wspólne działania, co do satysfakcjonującego strony udziału w zyskach i procesach decyzyjnych, czy też dobór do współpracy partnerów o zbliżonych potencjałach zasobowych okazują się nie tylko silnie, a nawet bardzo silnie podnosić konkurencyjność badanych (wskazało tak 63,1% MSP). Takie zachowania generują także unikalną wiązkę silnie i bardzo silnie odczuwanych innych efektów praktykowania działań partnerskich.

Spośród sześciu analizowanych w badaniu efektów działań partnerskich tylko wynikające z wysokiej „siły autonomii" **symetryczne relacje** międzyorganizacyjne MSP **dostarczają jednocześnie aż trzech** istotnych, **najpowszechniej, a przy tym silnie i bardzo silnie odczuwanych przejawów konkurencyjności.** Są nimi podnoszenie atrakcyjności rynkowej realizowanych produktów i procesów (sygnalizowało to zjawisko 68,2% badanych), podnoszenie elastyczności działania (53,5%) oraz podnoszenie efektywności ekonomicznej działania (55,3%). **Bezpośrednie relacje** z partnerami biznesowymi **skutkują najpowszechniej** silnym, bądź bardzo silnym odczuwaniem **jednocześnie dwóch przejawów konkurencyjności**. Pomimo wciąż jeszcze **zbyt niskiej „siły bliskości" MSP w relacjach z partnerami biznesowymi**, oprócz najpowszechniej odczuwanego wśród badanych podnoszenia poziomu konkurencyjności rynkowej (64,8% badanych) objawiają się także najpowszechniej sygnalizowanym silnym lub bardzo silnym wpływem na podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności badanych MSP (59% respondentów). Na bazie powyższych analiz skonstruować można swego rodzaju ranking najistotniejszych dla kształtowania konkurencyjności MSP sił i działań partnerskich. Dla modułu podmiotowego zobrazowano go w tabeli 4.8.

Tabela 4.8. Ranking sił partnerstwa modułu podmiotowego z perspektywy ich wpływu na konkurencyjność MSP

Pozycja/rola w module w zakresie wpływu na kształtowanie konkurencyjności MSP	**Siły partnerstwa**	**Wiodące cechy partnerstwa wspólne dla badanych** **MM ∩ M ∩ S**	**Silnie i bardzo silnie odczuwane przejawy konkurencyjności wynikające z realizowanych przez badane MSP działań partnerskich**
1 (rola pierwszoplanowa)	3 siła autonomii	symetryczne relacje z **dostawcami** więzi współpracy kontraktowej	- wzrost atrakcyjności rynkowej realizowanych produktów i procesów (68,2%), - wzrost elastyczności działania (53,5%) - wzrost efektywności ekonomicznej działania (55,3%). - wzrost poziomu konkurencyjności rynkowej (63,8%) - wzrost atrakcyjności rynkowej produktów i procesów (67,7%)
2 (rola drugoplanowa)	1 siła bliskości	bezpośrednie relacje z **odbiorcami**	- wzrost poziomu konkurencyjności rynkowej (64,8%) - wzrost skuteczności strategii konkurencyjności (59%)
3 (rola trzecioplanowa)	2 siła zaufania	długookresowy charakter współpracy z **dostawcami**	- wzrost poziomu konkurencyjności rynkowej (63,9%)
Ścieżka kształtowania konkurencyjności poprzez podmiotową dojrzałość partnerstwa strategicznego partnerów			

Źródło: opracowanie własne.

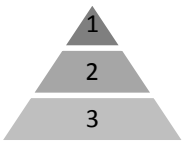
Obserwując poszczególne parametry partnerstwa z perspektywy najpowszechniej odczuwanych przez badane MSP wpływów na ich konkurencyjność, to bezpośrednie relacje współpracy i długookresowy charakter więzi współpracy **najpowszechniej generują wśród badanych silny i bardzo silny wzrost poziomu konkurencyjności rynkowej** (na pierwsze wskazało 64,8%, na drugie, 63,9% badanych), jednocześnie najczęściej diagnozuje się dzięki nim ogólne podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów MSP (pierwsze wskazywało 94,6% badanych, drugie 95,3%). Najpowszechniej, a jednoczenie najsilniej odczuwanym efektem, zarówno symetrycznych relacji współpracy, jak i nawiązywania więzi kontraktowych okazało się **podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów badanych** firm. Ogólnie aż 95,7% badanych podnosi atrakcyjność swych procesów i produktów poprzez symetryczne relacje z partnerami, a 94,9% poprzez realizowanie z nimi więzi kontraktowych, w tym na silne i bardzo silne odczuwanie w zakresie pierwszej cechy wskazało 68,2%, a drugiej 67,7% badanych.

W analizowanych parametrach partnerstwa strategicznego tkwi więc istotny potencjał dla działań podnoszących konkurencyjność MSP. Inwestycje rozszerzające publiczne zaufanie do MSP oraz ich adaptacyjność zasobową do potrzeb partnerów z pewnością rozszerzyłyby wachlarz korzyści rynkowych generowanych przez działania partnerskie tej grupy firm.

Podstawą **skutecznie kształtowanej konkurencyjności poprzez działania partnerskie wydaje się więc wypracowanie w swym środowisku biznesowym opartej na autonomii tożsamości danej organizacji.** Związany z nią potencjał, zarówno zasobowy, jak i relacyjny, tworzą jej siłę przetargową oraz budują unikalny wizerunek, a jednocześnie otwierają drogę do nawiązywania bliższych, coraz to bardziej partnerskich relacji, generujących systematycznie podstawy do rosnącego wobec jej działań publicznego zaufania. Ścieżkę tą, w praktyczny sposób ułatwiającą dochodzenie do dojrzałego partnerstwa strategicznego w module podmiotowym, obrazują strzałki pionowe w tabeli 4.8. Są one jednocześnie **pierwszą** z **rekomendacji dla skonstruowania modelu kształtowania konkurencyjności MSP poprzez partnerstwo strategiczne**.

Dojrzałość partnerstwa strategicznego w module podmiotowym mającą podnosić konkurencyjność MSP należy budować w sposób przemyślany i usystematyzowany. Kroki powinny być realizowane w pewnej następującej po sobie logicznej sekwencji, której podstawą winno być wypracowanie tożsamości i autonomii. Jedynie podmioty niezależne, świadome swej unikalności i wartości, jednocześnie szanujące te cechy u innych, są w stanie być realnie prawdziwymi partnerami. W innych przypadkach będą to jedynie lepsi lub gorsi „współpracownicy" nie do końca dojrzali do otwierania się na współpracę i nawiązywania bardzo bliskich relacji ze względu na wciąż nie do końca rozwiniętą kulturę zaufania „wobec" otoczenia oraz „w" otoczeniu. Powyższe rekomendacje obrazuje tabela 4.9.

Tabela 4.9. Rekomendacje w zakresie sekwencji działań generujących dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP w module podmiotowym

Moduły UGKPDPSP				
Podmiotowy **Krok 1.** Budowa tożsamości i autonomii **Krok 2**. Budowa bliskich relacji **Krok 3.** Budowa zaufania  *Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Czynnościowy**	**Atrybutowy**	**Systemowy**	**Sytuacyjny**
20%	20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw				

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Czynnościowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP

Drugi z modułów kształtujących dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw to moduł czynnościowy. Obrazuje go tzw. **profil czynnościowy** (patrz tabela 4.10), który charakteryzuje czynnościową dojrzałość partnerstwa badanych. Podobnie, jak wcześniej opisywany moduł podmiotowy, stanowi on w jednej piątej o dojrzałości partnerstwa danego przedsiębiorstwa (max. 20%).

Tabela 4.10. Moduł i profil czynnościowy w modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw

Moduły UGKPDPSP				
Podmiotowy	**Czynnościowy**	**Atrybutowy**	**Systemowy**	**Sytuacyjny**
Siła 1 -siła bliskości	Siła 4 siła doświadczenia we współpracy			
Siła 2 - siła zaufania				
Siła 3 - siła autonomii				
Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa	*Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*			
20%	20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw				

Źródło: opracowanie własne.

Jego specyfikę generuje siła 4, tzw. „siła doświadczenia" obiektu badań w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej. Poprzez charakter wypracowanych w toku praktycznych działań wspólnych doświadczeń partnerów sygnalizuje ona stopień rozwoju partnerstwa w praktykowanych więziach współpracy. Przyjęto, iż stopień ten może kształtować się na poziomie wysokim, średnim, bądź niskim i zależy od intensywności eksploatowania takich parametrów partnerstwa, jak:

- częstotliwość wspólnych działań,
- stopień harmonijnego współdziałania,
- trwałość relacji,
- stopień zaangażowania partnerów w realizowane wspólnie przedsięwzięcia.

Im wyższe noty w zakresie aktywności przedsiębiorstwa w powyższych obszarach, tym wyższe jego zaangażowanie w partnerstwo, a więc wyższy udział modułu czynnościowego w procesach generowania pełnej dojrzałości partnerstwa strategicznego, a pośrednio i kształtowanej za jego pośrednictwem konkurencyjności badanej organizacji.

Mając na uwadze, iż badane MSP mogą realizować więzi współpracy z szerokim spectrum partnerów, a w relacjach z każdą z grup zdobywać nieco inne doświadczenia oraz w odmienny sposób rozwijać więzi, szczegółowemu badaniu poddano relacje badanych z siedmioma kluczowymi grupami interesariuszy. Obserwowano zarówno relacje z interesariuszami kontraktowymi, czyli dostawcami, odbiorcami oraz konkurentami, interesariuszami kontekstowymi,

czyli władzami, jednostkami naukowo-badawczymi oraz społecznościami lokalnymi, a także z interesariuszmi substanowiącymi czyli pracownikami. Z zestawienia zebranych danych skonturowano swoistą zbiorczą matrycę stopnia rozwoju więzi współpracy badanych MSP z różnymi grupami partnerów – przedstawia ją tabela 4.11, a także uszczegółowiającą ją matrycę rozwoju więzi współpracy z rozbiciem na kluczowe dla sektora grupy, tzn. przedsiębiorstwa mikro (MM), małe (M) oraz średnie (S) – przedstawia ją załącznik 5.

Tabela 4.11. Zbiorcza matryca stopnia rozwoju więzi współpracy badanych MSP z różnymi grupami partnerów

Parametry Siły 4 doświadczenia we współpracy	**Partnerzy więzi współpracy MSP (N=251)**								
	Dostawcy	**Odbiorcy**	**Konkurenci**	**Władze**	**Jednostki naukowo- badawcze**	**Społeczności lokalne**	**Pracownicy**	**Dominujący stopień doświadczenia MSP w realizowaniu danej cechy**	**Powszechność dominującego standardu działań (%)**
Częstotliwość transakcji/wspólnych działań	wysoka	średnia	niska	niska	niska	niska	wysoka	**niski**	**40,1**
Stopień harmonijnego współdziałania	wysoki	wysoki	średni	niski	niski	niski	wysoki	**niski /wysoki**	**38,7**
Trwałość relacji	wysoka	średnia	niska	niska	niska	niska	wysoka	**niska**	**39,73**
Zaangażowanie partnerów	wysokie	średnie	średnie	niskie	niskie	niskie	średnie	**niski /średni**	**38,07**
Dominujący stopień rozwoju więzi partnerskich MSP w relacjach z daną grupą partnerów	**wysoki**	**średni**	**niski**	**niski**	**niski**	**niski**	**wysoki**	**niski**	**X**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Źródło: opracowanie własne.

Zbiorcze zestawienie ocen aktywności badanych MSP w zakresie czterech podstawowych dla modułu czynnościowego paramentów relacji partnerskich ujawniło, iż w zakresie dwóch z nich dominuje wśród respondentów niski stopień doświadczenia (rozwoju więzi). Zarówno jeśli chodzi o częstotliwość wspólnych działań, jak i trwałość relacji dominują wśród badanych oceny „niski poziom”. Jedynie w relacjach z dostawcami oraz pracownikami zidentyfikowano

w ich ocenach przewagę not „wysoki” poziom rozwoju więzi, a w kontaktach z odbiorcami not „średni” poziom rozwoju więzi. Tylko jeden parametr charakteryzujący relacje partnerskie siły 4, a mianowicie stopień harmonijnego współdziałania, w łącznych notach zyskał równowagę ocen „niski” i „wysoki” poziom rozwoju (kolumna 9 tabeli 4.11). **Łączna ocena stopnia doświadczenia badanych w zakresie więzi partnerskich jest zatem niska**. Taki standard działań realizuje blisko 40% badanych.

Z towarzyszącego ***modelowi*** (UGKPDPSP) ***k****lucza ewaluacji partnerstwa* (KE) odczytać można w związku z tym, że **więzi partnerskie badanych generalnie są dopiero na „etapie negocjacji”.** MSP obecnie przełamują bariery psychologiczne i uczą się otwierać na współpracę partnerską. Skutkuje to tym, iż **czynnościowy moduł partnerstwa strategicznego** z 20 możliwych punktów procentowego udziału w kreowaniu dojrzałości partnerstwa generującego konkurencyjność MSP **zagospodarowuje jedynie 6,7, co stanowi jedynie 33,5% jego maksymalnej wydajności.**

Bardziej szczegółowe analizy nie ujawniają znaczących różnic między podstawowymi dla sektora grupami przedsiębiorstw w badanych zachowaniach. Zarówno mikro, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa stosunkowo dobrze radzą sobie w relacjach partnerskich z interesariuszmi kontraktowymi (poziom wysoki), zwłaszcza takimi jak dostawcy i odbiorcy (kolumny 3 i 4 w tabeli załącznik 5), a także substanowiącymi, czyli pracownikami (kolumna 9 w załączniku 5). Nieco słabsze powiązania dotyczą kontaktów z konkurentami (równowaga wskazań średni i niski poziom), co z racji ich delikatnej specyfiki i niskiej siły przetargowej MSP wydaje się zrozumiałe. Wszyscy małe doświadczenia mają natomiast w relacjach z interesariuszami kontekstowymi (niski poziom rozwoju więzi), czyli władzami, jednostkami naukowo-badawczymi i społecznościami lokalnymi (kolumny 5-8 w załączniku 5). Jako rekomendacje dla MSP z zakresu modułu czynnościowego należałoby w związku z tym zasugerować podjęcie prób silniejszego zaangażowania się w partnerskie relacje z interesariuszami kontekstowymi, gdyż swą przychylnością mogą poprawić klimat dla wielu ich działań biznesowych i okołobiznesowych.

Analizując średni stopień doświadczenia badanych w zakresie czterech kluczowych parametrów partnerstwa w module czynnościowym stosunkowo najlepiej (choć wciąż na poziomie niskim) radzą sobie z rozwojem działań partnerskich podmioty małe (średnia 1,78), a najsłabiej średnie (średnia 1,7). Szczegółowe analizy pozwalają dostrzec, iż nieznacznie lepiej od pozostałych małe firmy radzą sobie w zakresie częstotliwości realizowania działań partnerskich (średnia1,85) oraz w zakresie stopnia harmonijnego współdziałania (średnia 2). W zakresie trwałości relacji partnerskich stosunkowo najwięcej doświadczenia mają przedsiębiorstwa średniej wielkości (średnia 2) (kolumna 11 w załączniku 5). Niezaprzeczalnie ułatwia im to realizowana, większa od pozostałych firm sektora, skala i zakres działania.

Badane MSP najlepiej sobie radzą (choć wciąż na niskim poziomie) z harmonijnym współdziałaniem (średnia 1,9), a najsłabiej z wykreowaniem wśród partnerów obopólnego zaangażowania (średnia 1,65) oraz wysokiej częstotliwości wspólnych działań (średnia 1,65) (kolumna 12 w załączniku 5).

Odpowiedzialna za taki stan jest najczęściej ich niewielka siła przetargowa w relacjach z partnerami i wciąż zbyt słabe umiejętności w zakresie pobudzania i utrzymywania lojalności partnerów (skutek ograniczonych nakładów na marketing i budowę wizerunku firmy).

Ze względu na ogólną niską ocenę stopnia rozwoju działań partnerskich w module czynnościowym warto zasygnalizować jako rekomendacje dla kierownictwa MSP zwrócenie większej uwagi na jakość i trwałość nawiązywanych przez firmy relacji współpracy. Budowa bliższych, dobrze zaplanowanych, realizowanych z zaangażowaniem zasobowym relacji współpracy maksymalizuje szansę, zarówno na zwiększenie ich częstotliwości, jak i wydłużenie trwałości, przez co silniej wzmacnia potencjał relacyjny, a za jego pośrednictwem konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W pewnym stopniu świadczą o tym zebrane dane odnośnie pozytywnej korelacji między nasilaniem się wśród badanych MSP eksploatowania „czynnościowych" cech partnerstwa strategicznego (stopniem rozwoju więzi/doświadczenia we współpracy), a podnoszeniem poziomu parametrów ich konkurencyjności. Obrazuje je tabela 4.12.

W toku badań wszystkich czterech parametrów partnerstwa strategicznego analizowanych w module czynnościowym zdiagnozowano, iż wzrost zaangażowania badanych w ich rozwój (przechodzenie od poziomu niskiego, poprzez średni, aż do wysokiego) wiązał się z coraz powszechniej odczuwaną bardzo silną poprawą większości parametrów konkurencyjności. Zaobserwowany wzrost doświadczeń w zakresie **harmonijnego współdziałania aż do poziomu wysokiego** – skutkował rosnącą grupą badanych odczuwającą bardzo silne podnoszenie 5 z 6 badanych parametrów konkurencyjności, a mianowicie jej poziomu, skuteczności strategii konkurencyjności, elastyczności i efektywności działań oraz sprawności budowy przewagi konkurencyjnej.

Podobna tendencja dotyczyła także **częstotliwości wspólnych działań,** ale związana była z rozwojem doświadczenia badanych w jej zakresie jedynie do poziomu średniego.

W przypadku pozostałych cech partnerstwa, tj. **stopień zaangażowania partnerów w więzi współpracy oraz trwałość wzajemnych relacji** odnotowano, iż ich rozwój **do poziomu średniego** miał swój oddźwięk w odczuwaniu przez badanych bardzo silnego wsparcia w 4 parametrach konkurencyjności na 6 badanych. Ze względu na fakt, iż badani mieli jeszcze stosunkowo mało doświadczeń w zakresie realizacji więzi partnerskich wysoki poziom rozwoju tych parametrów partnerstwa strategicznego występował wśród nich jedynie w formie szczątkowej (poniżej 5% badanych). Warto zauważyć także, iż **MSP nie wiązały jednoznacznie wzrostu doświadczenia w zakresie wymienionych powyżej cech partnerstwa z bardzo silnym podnoszeniem atrakcyjności produktów i procesów oraz elastycznością działania.**

Tabela 4.12. Poziom eksploatowania cech partnerstwa modułu czynnościowego, a parametry konkurencyjności badanych MSP

Parametry partnerstwa strategicznego		Cecha partnerstwa bardzo silnie podnosi:						Liczba pozytywnych oddziaływań
		poziom konkurencyjności rynkowej N=251 (%)	**skuteczność strategii konkurencyjności** N=251 (%)	**atrakcyjność produktów i procesów** N=251 (%)	**elastyczność działania** N=251 (%)	**sprawność budowy przewagi** N=251 (%)	**efektywność działania** N=251 (%)	
stopień harmonijnego współdziałania	niski	19,0	20,7	22,0	5,3	24,1	14,8	**5 WP**
	średni	26,9	20,2	28,4	11,1	20,2	16,5	
	wysoki	43,2	36,4	17,9	17,1	36,4	25,7	
	Tendencja	**WP**	**WP**	**SP**	**WP**	**WP**	**WP**	
stopień zaangażowania partnerów	niski	17,2	13,2	15,3	13,2	17,1	6,6	**4SP**
	średni	32,1	24,8	9,2	7,3	25,7	11,0	
	wysoki	3,5	4,3	0,8	0,8	3,5	2,0	
	Tendencja	**SP**	**SP**	**O**	**O**	**SP**	**SP**	
częstotliwość wspólnych działań	niski	20,9	14,0	14,5	9,3	16,3	4,7	**5SP**
	średni	27,8	27,8	13,2	11,1	28,7	12,9	
	wysoki	4,3	3,2	0	0	2,0	1,6	
	Tendencja	**SP**	**SP**	**O**	**SP**	**SP**	**SP**	
trwałość relacji	niski	19,2	17,8	19,0	11,0	17,8	5,5	**4SP**
	średni	30,0	24,5	8,0	8,2	23,6	10,9	
	wysoki	4,0	3,5	0,4	1,2	4,3	2,4	
	Tendencja	**SP**	**SP**	**O**	**O**	**SP**	**SP**	

Oznaczenia tendencji:
W – tendencja dostrzeżona do aż **wysokiego** poziomu rozwoju cechy
S – tendencja dostrzeżona do **średniego poziomu** rozwoju cechy
P – oznacza, iż nasilanie się cechy partnerstwa powoduje coraz powszechniej odczuwany bardzo silny efekt w postaci **podnoszenia się** parametrów konkurencyjności przedsiębiorstwa
O – oznacza, iż nasilanie się cechy partnerstwa **osłabia** odczuwanie wsparcia dla działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Można się nawet pokusić o stwierdzenie, iż nasilanie się tych cech osłabiało u badanych odczuwanie wsparcia ich działań konkurencyjnych wymienionych zakresach. Takie noty wynikały prawdopodobnie z faktu, iż badani jeszcze nie do końca odkryli możliwości jakie daje pełne i świadome praktykowanie partnerstwa strategicznego, bądź też trudno było im jednoznacznie ocenić czy oceniane cechy partnerstwa dają bardzo silne, czy jedynie silne wsparcie ich konkurencyjności (oceniali wpływ w skali 5-stopniowej: bardzo silnie, silnie, słabo, bądź wcale). Częściej natomiast wiązali więzi współpracy z problemami z samodzielnością decyzyjną i wyższymi kosztami, bądź kłopotami utrzymania jakości działań realizowanych w układach wielostronnej współpracy

międzyorganizacyjnej. Rekomendować w związku z tym należałoby pogłębianie wiedzy menedżerów MSP w zakresie nowoczesnych metod zarządzania strategicznego, a zwłaszcza metod opartych o szeroko pojętą (strategie współpracy, formy współpracy międzyorganizacyjnej), jak i wąsko zdefiniowaną współpracę międzyorganizacyjną (np. partnerstwo strategiczne). Wraz z dynamiką rozwoju otoczenia oraz sieci współpracy, w zagadnieniach kooperacji i koopetycji muszą się także stale rozwijać menedżerowie mający w takich warunkach prowadzić powierzone im organizacje.

Zestawiając w jeden konstrukt parametry partnerstwa charakterystyczne dla modułu czynnościowego, informacje o dominującym w badanej grupie MSP stopniu ich rozwoju, odpowiadającej mu „sile partnerskości", powszechności takich zachowań oraz odczytany z klucza ewaluacji KE odpowiadający takiemu układowi danych udział „siły doświadczenia we współpracy" w generowaniu dojrzałości partnerstwa badanych, skonstruowano **czynnościowy profil partnerstwa MSP** (tabela 4.13). Podobnie jak w przypadku modułu podmiotowego, dla oceny jego skuteczności zestawiono go z odpowiadającymi mu danymi odnośnie bardzo silnie i silnie odczuwanych przez respondentów efektów działań partnerskich (kolumny 8-13 w tabeli 4.13). Szczegółowe zestawienie wpływu działań partnerskich modułu czynnościowego na konkurencyjność MSP przedstawiono w załączniku 6.

Przy ogólnie niskim wsparciu dojrzałości partnerstwa strategicznego MSP ze strony charakterystycznej dla modułu czynnościowego „siły doświadczenia we współpracy" (kolumna 7 tabeli 4.13) wyjątkowo często badani wskazywali na bardzo silne i silne wsparcie ich działań konkurencyjnych przez towarzyszące jej działania partnerskie. Przy wykorzystywaniu każdego z czterech profilowych parametrów partnerstwa ponad 60% badanych odczuwało silnie lub bardzo silnie podnoszenie poziomu swej konkurencyjności (kolumna 8 tabeli 4.13). Największa grupa badanych efekt taki przypisywała swemu już „średniemu" doświadczeniu w harmonijnym współdziałaniu z partnerami rynkowymi (69,0% badanych MSP). Najpowszechniej odczuwanym przejawem podnoszenia poziomu konkurencyjności poprzez działania partnerskie okazało się wśród badanych silne lub bardzo silne odczucie podnoszenia dzięki nim atrakcyjności rynkowej produktów i procesów. Wskazywało na nie ponad 70% ankietowanych, przy czym aż 74,0% odnosiło takie wyniki do swego doświadczenia w harmonijnym współdziałaniu, 72,1% do trwałości nawiązywanych relacji, a 71,2% do zaangażowania partnerów w realizowane relacje współpracy (kolumna 10 w tabeli 4.13). Ponad połowa badanych odczuwała dzięki partnerstwu także silne, bądź bardzo silne wsparcie przy podnoszeniu skuteczności strategii konkurencyjności (średnio 57,1% badanych), w procesach budowy przewagi konkurencyjnej (średnio 54,2% badanych) oraz przy podnoszeniu elastyczności działania (53,1% badanych MSP). Pierwszy z efektów najczęściej wiązano z wypracowaną trwałością relacji współpracy międzyorganizacyjnej (64,4% badanych) oraz stopniem harmonijnego współdziałania (63,8% badanych) (kolumna 9 w tabeli 4.13). Drugi, przewagę konkurencyjną, głównie ze stopniem harmonijnego współdziałania (60,3%) – w przypadku badanych realizowanym na poziomie średnim.

Tabela 4.13. Czynnościowy profi l partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania

Profil dominujących zachowań MSP								Silnie i bardzo silnie odczuwane przez badane MSP (N=251) efekty działań partnerskich (%)						
Nazwa modułu	Nr siły	Parametry partnerstwa	Dominujący stopień rozwoju cechy	Partnerskość działania	Powszechność występowania standardu N=251 (%)*	Udział siły w generowaniu dojrzałości partnerstwa MSP wg klucza ewaluacji KE (%)		podnoszenie poziomu konkurencyjności rynkowej	podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności	podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów	podnoszenie elastyczności działania	budowa przewagi konkurencyjnej	podnoszenie efektywności działania	Liczba parametrów konkurencyjności o silnym i bardzo silnym wsparciu ponad 60% badanych
Moduł czynnościowy	4 siła doświadczenia we współpracy	stopień rozwoju więzi współpracy, gdzie:				6,7 (niski)								
		Częstotliwość transakcji/ wspólnych działań	niska	niska	średnia 40,1			62,8	42,4	67,1	52,6	46,3	50,6	2
		Stopień harmonijnego współdziałania	średnia	średnia	średnia 38,7			69,0	63,8	74,0	52,7	60,3	44,4	4
		Trwałość relacji	niska	niska	średnia 39,73			64,6	64,4	72,1	55,9	57,5	53,1	3
		Zaangażowanie partnerów	niskie	niskie	średnia 38,07			61,9	57,7	71,2	51,3	52,7	48,6	2
		Średnia dla profilu	niski	niska	X			(0)	(2)	(1)	(4)	(3)	(5)	X
Łączny udział modułu czynnościowego we wsparciu UGKPDPSP						6,7/20								
1.	2	3.	4.	5.	6.	7.		8.	9.	10.	11.	12.	12.	13.

* przy ocenie przyjęto skalę: gdy cecha występuje u do 33% badanych to powszechność niska, od 34 do 66% badanych – to powszechność średnia, od 67 do 100% badanych to powszechność występowania cechy wysoka

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Trzeci, podnoszenie elastyczności, z trwałością relacji współpracy (55,9% – kolumna 11 tabeli 4.13) – niestety wciąż jeszcze stosunkowo niską. Na skutek wciąż stosunkowo niskiego doświadczenia w praktykowaniu partnerstwa strategicznego badani najrzadziej silne, bądź bardzo silne wsparcie z jego strony odnosili do podnoszenia ogólnej efektywności swych działań (49,2% badanych MSP), jednocześnie najczęściej związane z nim korzyści tłumaczyli trwałością wypracowanych relacji współpracy międzyorganizacyjnej (53,1%).

Na 6 badanych parametrów konkurencyjności, aż w 4 z nich ponad 60% badanych widzi bardzo silne, bądź silne wsparcie swej konkurencyjności dzięki doświadczeniu w **procesach harmonijnego współdziałania** z partnerami biznesowymi. Takie wsparcie, ale w trzech obszarach dostrzegają badani również w swym doświadczeniu w zakresie **trwałości relacji** z interesariuszami (szerzej patrz kolumna 13 w tabeli 4.13). Zdaniem przeważającej grupy badanych MSP najsprawniej:

- podnosi poziom konkurencyjności rynkowej **harmonijne współdziałanie** z partnerami (wskazało tak 69% badanych);
- podnosi skuteczność strategii konkurencyjności **trwałość relacji** partnerskich (64,4%);
- podnosi atrakcyjność rynkową produktów i procesów **harmonijne współdziałanie** z partnerami (74%);
- podnosi elastyczność działania **trwałość relacji** z partnerami biznesowymi (55,9%);
- buduje przewagę konkurencyjną **harmonijne współdziałanie** z partnerami biznesowymi (60,3%);
- podnosi efektywność działania **trwałość relacji** z partnerami biznesowymi (53,1%).

Harmonijne współdziałanie z partnerami biznesowymi oraz trwałość nawiązywanych relacji partnerskich, to zatem kluczowe dla konkurencyjności MSP cechy partnerstwa strategicznego modułu czynnościowego. Powyższe wyniki potwierdzają zatem słuszność **hipotezy szczegółowej Hs2** stanowiącej, iż:

czynnościowa dojrzałość partnerstwa (udokumentowana doświadczeniem we współpracy partnerskiej) podnosi konkurencyjność MSP.

Ze względu na reprezentowany najwyższy w grupie badanych stopień doświadczenia w zakresie rozwoju i eksploatowania **trwałości relacji partnerskiej** współpracy tzn. średni (nota 2 w skali 1-3), najczęściej wspomniane powyżej wsparcia swych działań konkurencyjnych za pośrednictwem tej cechy odczuwają firmy **średnie** (patrz kolumna 11 wers 10 załącznik 5). Zawdzięczają je one zwłaszcza długookresowo realizowanemu (wysoko trwałemu) partnerstwu strategicznemu nie tylko z **pracownikami, ale także dostawcami i odbiorcami** (kolumny 3, 4 i 9 wers 10). Jeśli chodzi zaś o wsparcie parametrów konkurencyjności za pośrednictwem doświadczenia w **harmonijnym współdziałaniu** z partnerami około biznesowymi to najczęściej odczuwają je firmy **małe**. Dominuje u nich, najwyższy w badanej grupie, średni

poziom tej cechy (nota 2 w skali 1-3). Firmy te wypracowały go głównie dzięki wysokiemu, harmonijnemu współdziałaniu zarówno z **dostawcami i odbiorcami, a także pracownikami** (kolumny 3, 4 i 9 wers 6 w załącznik 5). W zakresie obydwu analizowanych, kluczowych cech partnerstwa każdej z grup respondentów brakuje doświadczenia w kreowaniu, zarówno trwałych, jak i harmonijnie realizowanych relacji z konkurentami, a także interesariuszami kontekstowymi, czyli władzami i społecznościami lokalnymi. Podobne zachowania dotyczą także relacji z organizacjami naukowo-badawczymi (kolumny 5-8 dla wierszy 6 i 10 w tabeli załącznik 5).

Rekomendować zatem należy wspieranie działań pogłębiających zaangażowanie MSP w nawiązywanie bliższych, trwalszych i bardziej harmonijnych więzi partnerskiej współpracy także z trudniejszymi, czy też pochodzącymi z innych sektorów partnerami. Dojrzałe partnerstwo strategiczne, jak wykazano w części teoretycznej opracowania, to bowiem nie tylko partnerstwo wewnątrzorganizacyjne, czy wewnątrzsektorowe, ale i między-sektorowe.

Zestawiając dane odnośnie cech kluczowych dla czynnościowego modułu dojrzałości partnerstwa strategicznego i ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw ze strukturą wielkościową badanych, uzyskano swoistą matrycę ich roli dla, bazowych dla niniejszego opracowania, mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Obrazuje ją tabela 4.14.

Tabela 4.14. Matryca wpływu kluczowych cech partnerstwa modułu czynnościowego na konkurencyjność badanych MSP

Kluczowe cechy partnerstwa MSP	Wielkość badanych	Dominujący stopień doświadczenia w danej cesze partnerstwa	Dominujący wśród badanych MSP wpływ danej cechy partnerstwa na parametry konkurencyjności						Liczba parametrów z odczuwalnym silnym pozytywnym wpływem partnerstwa
			podnosi poziom konkurencyjności rynkowej	podnosi skuteczność strategii konkurencyjności	podnosi atrakcyjność rynkową produktów i procesów	podnosi elastyczność działania	buduje przewagę konkurencyjną	podnosi efektywność działania	
Trwałość relacji współpracy	**MM**	niski	silnie	silnie	silnie	silnie	silnie	słabo	5
	M	niski	silnie	silnie	silnie	silnie	silnie	słabo	5
	S	średni	silnie	silnie	słabo	wcale	wcale	wcale	2
Stopień harmonijnego współdziałania	**MM**	niski	silnie	silnie	silnie	silnie	silnie	słabo	5
	M	średni	silnie	wcale	silnie	słabo	wcale	silnie	3
	S	niski	silnie	silnie	silnie	silnie	silnie	słabo	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo, ogólnie jeszcze niskiego doświadczenia w zakresie rozwijania trwałych i harmonijnych relacji współpracy międzyorganizacyjnej, silny, pozytywny ich wpływ na parametry swej konkurencyjności najczęściej wśród

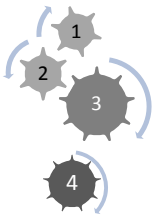
badanych odczuwają przedsiębiorstwa mikro (MM). Przy każdej z tych cech partnerstwa na 6 możliwych form wsparcia odczuwają aż po 5 z nich (razem więc 10/12) (patrz dane dla MM w kolumnie 10 tabeli 4.14). Zdaniem badanych firm obecnie realizowany niski poziom, zarówno trwałości relacji, jak i doświadczenia w harmonijnym współdziałaniu wciąż jeszcze słabo podnoszą ogólną efektywność ich działań.

Przedsiębiorstwa małe (M) częściej wspiera trwałość relacji (5/6 form wsparcia), a słabiej doświadczenie w harmonijnym współdziałaniu (3/6 – łącznie zatem 8/12 form silnego wsparcia konkurencyjności). Pierwsza z cech zarówno silnie podnosi konkurencyjność rynkową, skuteczność strategii konkurencyjności, atrakcyjność produktów i procesów, elastyczność rynkową, jak i buduje przewagę konkurencyjną. Słabo podnosi natomiast tylko ogólnie postrzeganą efektywność działania. Druga z cech – harmonijne współdziałanie – oprócz trzech pozytywnych aspektów, tj. podnoszenie poziomu konkurencyjności rynkowej, atrakcyjności rynkowej produktów i procesów oraz ogólnej efektywności działania – ma także oddźwięk mniej pożądany. Zdaniem badanych jedynie średni poziom harmonijnego współdziałania z partnerami wcale nie podnosi skuteczności strategii konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, a także słabo kształtuje elastyczność działania.

Pomimo „średniego", czyli **najwyższego w ramach badanej grupy MSP,** poziomu doświadczenia w zakresie kreowania **trwałości relacji współpracy** międzyorganizacyjnej, **firmy średniej wielkości** wcale nie wiążą z nim podnoszenia elastyczności i efektywności działania, a także budowy przewagi konkurencyjnej. Słabo także łączą ją z podnoszeniem atrakcyjności rynkowej realizowanych procesów i produktów. Wskazując na wciąż jeszcze zbyt niski stopień **harmonijnego współdziałania** z partnerami biznesowymi oprócz 5 pozytywnych silnych oddziaływań wskazują także na słaby stopień podnoszenia efektywności działania dzięki takiemu stanowi relacji. Ostatecznie firmy średnie (S) najrzadziej wspiera trwałość relacji – tylko 2 formy silnego wsparcia na 6 możliwych (kolumna 10 wers 5 tabeli 4.14). Nieco częściej wsparciem konkurencyjności w ich przypadku jest doświadczenie w harmonijnym współdziałaniu. Tu zgromadziły one 5 form wsparcia na 6 możliwych (kolumna 10, wers 8), co pozwala dostrzec dla firm średnich łącznie 7 z możliwych 12 sygnalizowanych w tabeli 4.14 silnych oddziaływań parametrów partnerstwa strategicznego na parametry konkurencyjności. W podobnych analizach przeprowadzonych dla **firm małych** dostrzeżono, że dwie badane kluczowe cechy partnerstwa strategicznego generują dla nich 8 silnie odczuwanych, a przy tym pozytywnych oddziaływań na konkurencyjność na 12 możliwych (kolumna 10, wers 4 i 7 tabeli 4.14). **Firmy mikro** w analogicznych analizach dostrzegają aż 10 na 12 możliwych silnie podnoszących konkurencyjność efektów realizowanych działań partnerskich (kolumna 10, wers 3 i 6 tabeli 4.14). W ich przypadku zarówno trwałość relacji, jak i stopień harmonijnego współdziałania jedynie słabo podnoszą efektywność działania, w każdym zaś z pozostałych parametrów konkurencyjności silnie je podnoszą (tyczy to podnoszenia poziomu konkurencyjności, skuteczności strategii konkurencyjności, atrakcyjności procesów i produktów, a także elastyczności działania oraz sprawności budowy

przewagi konkurencyjnej). Wnioskować zatem można, iż partnerstwo strategiczne w szczególny sposób wydaje się atrakcyjnym wsparciem dla procesów kształtowania konkurencyjności zwłaszcza najmniejszych podmiotów gospodarczych. W ich przypadku już niewielkie zaangażowanie w bliską współpracę międzyorganizacyjną otwiera wiele możliwości sprzyjających ich konkurencyjności np. daje szanse na wsparcie w zakresie wiedzy, doświadczenia, uzupełnienia brakujących zasobów, rozszerzenia skali działania, czy też skrócenia realizowanych procesów technologicznych. Jak sugerują zgromadzone dane wzrost rozmiarów organizacji ze względu na towarzyszącą im rosnącą formalizację i hierarchizację działań organizacyjnych niestety często utrudnia pełną eksploatację korzyści wypracowanych relacji partnerskich.

Tabela 4.15. Rekomendacje w zakresie kohezji modułów i profili modelu UGKPDPSP w oparciu o analizy modułu czynnościowego

Moduły UGKPDPSP					
Podmiotowy	*Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Czynnościowy** **Siła 4 „siła doświadczenia we współpracy”:** **Krok 1:** budowa harmonijnego współdziałania z partnerami **Krok 2:** wypracowanie trwałych relacji współpracy **Krok 3:** dbanie o częstotliwość wspólnych działań **Krok 4:** wypracowanie zaangażowania partnerów w realizowane wspólnie działania  *Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Atrybutowy**	**Systemowy**	**Sytuacyjny**
20%		20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw					

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym wsparciem dla podnoszenia efektywności partnerstwa strategicznego w module czynnościowym, zwłaszcza średnich organizacji, wydaje się zaangażowanie w sprawniejsze dojrzewanie do działań partnerskich towarzyszących modułowi podmiotowemu. Ograniczanie do jedynie niezbędnego minimum formalizacji działań, a przy tym bliskie, bezpośrednie,

oparte o wypracowane między stronami zaufanie biznesowe, o symetrycznym zaangażowaniu oraz bez nadmiernego ograniczania autonomii i tożsamości stron ułatwią z pewnością nie tylko częstotliwość i stopień zaangażowania się partnerów we wspólnie realizowane działania, ale także wydłużą trwałość relacji oraz podwyższą odczuwany stopień harmonijnego współdziałania.

Powyższe spostrzeżenia sygnalizują, by weryfikowany empirycznie model kształtowania konkurencyjności MSP poprzez generowanie dojrzałości ich partnerstwa strategicznego uzupełnić o rekomendację, by poszczególne moduły modelu, a zwłaszcza dojrzałość charakterystycznych dla nich parametrów partnerstwa wzmacniały możliwości dojrzewania parametrów partnerstwa strategicznego w kolejnych modułach. Moduły i ich elementy powinny być więc ze sobą spójne, koherentne, zharmonizowane, tak by mogły wspierać wzajemnie swój rozwój.

Uwzględniając rekomendacje płynące z analiz dokonanych w poprzednim podrozdziale, tzn. by budowanie dojrzałości partnerstwa w ramach modułów odbywało się w logicznej sekwencji warto zasygnalizować, by doświadczenie w zakresie dochodzenia do dojrzałego partnerstwa strategicznego w module czynnościowym budować w pierwszej kolejności w zakresie stopnia harmonijnego współdziałania z partnerami (opartego o terminowość, jakość, profesjonalizm, etykę itp.). Baza ta, odpowiednio rozwijana, ułatwi z czasem wydłużanie trwałości nawiązanych relacji, zwiększy częstotliwość wspólnych działań, a także usprawni wypracowanie szerszego zaangażowania się partnerów w realizowane przedsięwzięcia. Rekomendacje te obrazuje tabela 4.15.

4.3. Atrybutowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP

Trzeci moduł działań kształtujących dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw to moduł atrybutowy. Obrazuje go tzw. **profil atrybutowy dojrzałości partnerstwa strategicznego,** który charakteryzuje **atrybutową dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych** (patrz tabela 4.16).

Jego 7 sił determinuje w jednej piątej dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa. Siłami tymi są siły spójności charakteryzujące dopasowanie partnerów w toku podejmowanych wspólnie działań, tzn. siła 5 – „siła strategii", siła 6 – „siła kultury", siła 7 – „siła zasobów", siła 8 – „siła zachowań", siła 9 – „siła organizacji", siła 10 – „siła menedżerów", oraz siła 11– „siła tradycji". Każda z nich charakteryzuje dopasowanie partnerów więzi współpracy z nieco innej perspektywy i może wskazywać na wysoki, średni, bądź niski jego stopień.

Istnieje obszerna lista parametrów identyfikujących dopasowanie partnerów w obszarach każdej z poszczególnych sił. Dla celów empirycznej weryfikacji modelu przypisano im po pięć atrybutów, które charakteryzują podmioty w ich zakresach, jednocześnie zasygnalizowano bazową rolę cech umieszczonych jako pierwsze na poszczególnych listach. Zestawiono je w załączniku 7.

Tabela 4.16. Moduł i profil podmiotowy w modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw UGKPDPSP

<table>
<tr><th colspan="5">Moduły UGKPDPSP</th></tr>
<tr><th>Podmiotowy</th><th>Czynnościowy</th><th>Atrybutowy</th><th rowspan="3">Systemowy</th><th rowspan="3">Sytuacyjny</th></tr>
<tr><td>Siła 1 – siła bliskości
Siła 2 – siła zaufania
Siła 3 – siła autonomii</td><td>Siła 4 – siła doświadczenia we współpracy</td><td>Siła 5 – siła partnerstwa strategii
Siła 6 – siła partnerstwa kultury organizacyjnej
Siła 7 – siła partnerstwa zasobów
Siła 8 – siła partnerstwa zachowań rynkowych
Siła 9 – siła partnerstwa działań organizacyjnych
Siła 10 – siła partnerstwa menedżerów
Siła11 – siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy</td></tr>
<tr><td>Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa</td><td>Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa</td><td>Profil atrybutowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa</td></tr>
<tr><td>20%</td><td>20%</td><td>20%</td><td>20%</td><td>20%</td></tr>
<tr><td colspan="5">W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na fakt, iż każda z sił może być realizowana w odmienny sposób w relacjach współpracy z różnego typu partnerami[645] na potrzeby analiz w poniższej tabeli skompresowano zebrane informacje do pojedynczych konstruktów odzwierciedlających „generalne" dopasowanie badanych i ich partnerów. Jedynie w wybranych kilku przypadkach podkreślono zróżnicowanie zachowań MSP w relacjach z kluczowymi ich współpracownikami, czyli dostawcami, odbiorcami i konkurentami. Wybrano te grupy ze względu na fakt, zobrazowany wynikami przeprowadzonych badań, że badani najczęściej wchodzą w bliskie, partnerskie relacje z dostawcami (80,9%) oraz odbiorcami (67,7% badanych MSP), czyli podstawowymi partnerami kontraktowymi, rzadziej z konkurentami (38,2%) i ogólnie partnerami kontekstowymi. Jednocześnie warto zasygnalizować, iż badania wykazały, że głównymi partnerami MSP na płaszczyźnie regionu, jak i kraju są ogólnie małe i średnie przedsiębiorstwa z branży oraz małe i średnie przedsiębiorstwa z branż pokrewnych i wspomagających. Stąd właśnie je i ich specyfikę przyjęto jako punkt odniesienia dla ocen dopasowania badanych i ich partnerów.

Na badanych siedem sił partnerstwa strategicznego MSP jedynie w zakresie trzech z nich wypracowały średni poziom dopasowania do partnerów, w pozostałych czterech zaś niski. Stosunkowo najwyższe uaktywnienie

[645] Inny charakter dopasowania może dotyczyć relacji przedsiębiorstw z ich interesariuszami substanowiącymi, inny z kontraktowymi, a jeszcze inny z kontekstowymi.

u badanych atrybutów partnerstwa zdiagnozowano w sile partnerstwa działań organizacyjnych, sile partnerstwa strategii i sile partnerstwa zasobów. W **sile partnerstwa działań organizacyjnych** (siła 9) w szczególny sposób przyczyniły się do tego często występująca **wysoka autonomia badanych** w relacjach z partnerami (73,8% badanych), **wysoka efektywność procesów zarządzania** (40,4% badanych) oraz wynikająca z niej **szybkość i elastyczność działania respondentów** (41,0%). Najwyższą sprawność w ramach tej siły wypracowały przedsiębiorstwa średniej wielkości, a najmniejszą firmy mikro. Wnioskować można, iż siła organizacji wzmacnia się wraz z rozwojem i wzrostem przedsiębiorstw. W **sile partnerstwa strategii** (siła 5) szczególną rolę pełnią wypracowane już na średnim poziomie, a przy tym dość często dostrzegane **zrozumienie biznesowe z partnerami** (40,4% badanych), a także **gotowość do realizacji wraz z partnerami wspólnych celów** (44,7%), **zdolność do długookresowego planowania działań** (34,9%) oraz **umiejętność wykorzystywania wsparcia sojuszników strategicznych** (34,1%). Podobnie jak w poprzedniej sile, w tej także widać, iż umiejętności wykorzystywania działań strategicznych w relacjach z partnerami rosną wraz ze wzrostem organizacji, stąd najsprawniejsze w jej zakresie są przedsiębiorstwa średnie. W **sile partnerstwa zasobów** (siła 7) dość często istotne są **wysoka jakość produktów i procesów** (59,2%), a także **potencjał zasobów materialnych** (66,1%) oraz **podobieństwo technologiczne partnerów** (35%). Tu również dostrzegalne są, nieco wyższe od pozostałych, aktywności firm średnich, a najsłabsze firm mikro.

Analizując stopień uaktywnienia sił dopasowania i częstotliwość ich występowania u badanych (patrz tabela 4.17) dostrzec można, iż czwartą ze względu na powyższe parametry, a jednocześnie generowaną na bazie poprzednich sił jest **siła partnerstwa kultury organizacyjnej** (siła 6). Jej bazę stanowi **siła komunikacji wewnątrz i międzyorganizacyjnej** (48% badanych realizuje ją na poziomie średnim), **podobieństwo kulturowe partnerów** (42,1% na poziomie średnim) oraz **oparcie działalności o etyczne standardy działania** (40,4). Najsłabiej radzą sobie z jej rozwojem mało doświadczone, a zwłaszcza młode firmy mikro. Małe i średnie organizacje mają podobne, nieco wyższe już doświadczenia i dorobek w jej zakresie.

Z siłą kultury blisko powiązana jest **siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy (siła 11)**, stąd nie dziwi podobny jej stan oraz jego ocena u badanych MSP. Jej podstawą jest jak najwyższy stopień harmonijnego współdziałania (43,0% badanych realizuje go na poziomie nieco wyższym niż średni) połączony z **umiejętnością wypracowania zaangażowania partnerów** (44,0% badanych wypracowało jej już na poziomie średnim). Dzięki temu pojawia się **wparcie działań innowacyjnych firmy** (36,8%) w oparciu o **dużą częstotliwość kontaktów** (27,6%). Z tą siłą najlepiej radzą sobie średnie firmy.

Tabela 4.17. Matryca uaktywnienia i występowania parametrów partnerstwa specyficznych dla modułu atrybutowego

Siła	Atrybut	Stopień uaktywnienia (powszechność)	Częstotliwość występowania	Oceny roli siły w module
5 – siła partnerstwa strategii	**1 Zrozumienie biznesowe z partnerami**	średni	dość często	wysoka-brak średnia-4 niska-1 **Pozycja 2 w module** (siła średnia)
	2 Gotowość do realizacji wspólnych celów partnerów	średni	rzadko	
	3 Zdolność do długookresowego planowania działań	średni	rzadko	
	4 Umiejętność wykorzystywania wsparcia sojuszników strategicznych	średni	rzadko	
	5 Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej	niski	rzadko	
6 – siła partnerstwa kultury organizacyjnej	**1 Jakość komunikacji wewnątrz i międzyorganizacyjnej**	średni	dość często	wysoka-brak średnia-3 niska-2 **Pozycja 4 w module** (siła słaba)
	2 Podobieństwo kulturowe partnerów	średni	dość często	
	3 Oparcie działalności o etyczne standardy (kodeksy) działania	średni	rzadko	
	4 Aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu	niski	rzadko	
	5 Współpraca oparta o symetryczne relacje partnerów (podobne wkłady lub osiągane korzyści lub wielkość partnerów) (średnio)	niski	rzadko	
7– siła partnerstwa zasobów	**1 Jakość produktów/procesów**	wysoki	dość często	wysoka-1 średnia-2 niska-2 **Pozycja 3 w module** (siła średnia)
	2 Podobieństwo technologiczne partnerów	średni	rzadko	
	3 Potencjał zasobów materialnych	średni	dość często	
	4 Wiedza i doświadczenie kadry	niski	rzadko	
	5 Gotowość adaptacji zasobów do potrzeb partnera (średnio)	niski	bardzo rzadko	
8 – siła partnerstwa zachowań rynkowych	**1 Trwałość współpracy**	średni	dość często	wysoka-brak średnia-2 niska-3 **Pozycja 7 w module** (siła słaba)
	2 Gotowość do dzielenia z partnerami ryzyka działania	niski	bardzo rzadko	
	3 Agresywność w działaniu	średni	rzadko	
	4 Wysoka reputacja/wizerunek firmy	niski	bardzo rzadko	
	5 Portfel współpracy	niski	bardzo rzadko	
9 – siła partnerstwa działań organizacyjny	**1 Autonomia w relacjach współpracy (więzi kontraktowe)**	wysoki	**często**	wysoka-3 średnia-2 niska-brak **Pozycja 1 w module** (siła średnia)
	2 Szybkość i elastyczność działania	wysoki	rzadko	
	3 Obroty	średni	dość często	
	4 Efektywność zarządzania	wysoki	dość często	
	5 Wielkość zysku	średni	dość często	
10 – siła partnerstwa menedżerów	**1 Wysoki odsetek kadry o wykształceniu wyższym**	średni	dość często	wysoka-brak średnia-2 niska-3 **Pozycja 6 w module** (siła słaba)
	2 Otwartość na współpracę (udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych)	średni	dość często	
	3 Otwartość na nieformalny/prywatny charakter powiązań	niski	rzadko	
	4 Gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów produkcyjnych i rynkowych z partnerami	niski	rzadko	
	5 Ufność wobec partnerów	niski	rzadko	

11 – siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy	**1 Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami**	**ponad średni**	**dość często**	wysoka-brak średnia-3 niska-2 **Pozycja 5 w module** (siła słaba)
	2 Wypracowane zaangażowanie partnerów	średni	dość często	
	3 Wpływ partnerów na innowacyjność firmy	średni	rzadko	
	4 Duża częstotliwość kontaktów z partnerami	niski	rzadko	
	5 Wsparcie dzięki bliskości zlokalizowania partnerów	niski	rzadko	

Gdzie: występuje bardzo rzadko, czyli u 0-19% badanych; rzadko 20-39% badanych; dość często 40-59%; często 60-79%; bardzo często występuje u 80-100% badanych

Źródło: opracowanie własne.

Mikrofirmy z powodu większych problemów z utrzymaniem dużej częstotliwości wielu kontaktów osiągają nieco niższy (przeciętny) stopień harmonijnego współdziałania. Co ciekawe, to one pomimo wszystko częściej mają umiejętności wypracowania zaangażowania partnerów w podejmowane wspólnie działania (50,5% badanych) oraz wpływu na swą innowacyjność (45,0%). Badania wykazały nieznaczne obniżanie się tychże umiejętności wraz ze wzrostem firm (patrz załącznik 7).

Ostatnie dwie siły, to **siła partnerstwa menedżerów (siła 10) i siła partnerstwa zachowań rynkowych (siła 8).** Każda z nich na pięć badanych atrybutów dla dwóch z nich uzyskała oceny średnie i trzy niskie. Różni je wyższa częstotliwość występowania wyżej ocenianych zachowań partnerskich. Opisywaną powyżej siłę tradycji wypracowują i wzmacniają takie, dość często dostrzegane zachowania menedżerów, jak **dbanie o swój rozwój i wykształcenie** (44,7%), czy **otwartość na współpracę międzyorganizacyjną** (40% badanych). Niestety wciąż słabością kadry jest niska otwartość na tworzenie prywatnych, nieformalnych sposobów wspierania działań organizacyjnych (21,1%), niska ufność wobec partnerów (29,9% badanych deklarowała zaufanie) oraz niska gotowość do wspólnego z nimi rozwiązywania problemów produkcyjnych i rynkowych (tylko 23,5% badanych). Badania wykazały, iż wiedza, otwartość na współpracę i ufność menedżerów rosną wraz z ich doświadczeniem w prowadzeniu firm, a więc i z ich wzrostem. Stosunkowo najlepiej przygotowani do partnerskiej współpracy między-organizacyjnej wydają się więc menedżerowie firm średnich. Z większym powodzeniem generują ostatnią z sił modułu atrybutowego – **siłę zachowań rynkowych**. Siła ta oparta jest dość często na **trwałości relacji współpracy z różnego typu partnerami** (średni jej poziom zyskało 38,2% badanych MSP) oraz **agresywności, czy też dynamice, podejmowanych działań** (36,8%). Niestety, druga z cech wciąż występuje u badanych zbyt rzadko. Jej wsparciem powinny być wysoka reputacja i pozytywny wizerunek firmy, stabilny, a przy tym silny portfel zaufanych partnerów, z którymi organizacja systematycznie współpracuje oraz gotowość do dzielenia się z nimi zarówno ryzykiem, jak i zyskami ze wspólnych działań. Cechy te nie są jeszcze powszechnie aktywne w badanych MSP. Płyną stąd rekomendacje, by pogłębiać wiedzę w ich zakresach wśród obecnych, jak potencjalnych menedżerów. Metody budowy

wizerunku, zaufania, zarządzania ryzykiem, relacjami i finansami to zagadnienia niezbędne do propagowania w tej grupie MSP.

Tabela 4.18. Dominujące atrybuty partnerstwa w module atrybutowym

	Dominujące atrybuty partnerstwa MSP w module atrybutowym			**Wspólne dominujące atrybuty badanych MSP**
Siła modułu	**MM**	**M**	**S**	
5	Zrozumienie biznesowe z partnerami (średnie)	Zrozumienie biznesowe z partnerami (średnie)	Gotowość do realizacji wspólnych z partnerami celów (wysokie)	Zrozumienie biznesowe z partnerami - -
	Gotowość do realizacji wspólnych z partnerami celów (średnia)	Zdolność do długookresowego planowania wspólnych działań (średnia)	Umiejętność wykorzystywania wsparcia sojuszników strategicznych (wysoka)	
	Zdolność do długookresowego planowania wspólnych działań (niska)	Umiejętność wykorzystywania wsparcia sojuszników strategicznych (średnia)	Zrozumienie biznesowe z partnerami (wysokie)	
6	Jakość komunikacji w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych (średnia)	Jakość komunikacji w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych (wysoka)	Jakość komunikacji w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych (wysoka)	- Jakość komunikacji w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych - Podobieństwo kulturowe z partnerami - Oparcie wspólnych działań o etyczne standardy (kodeksy) działania (średnio)
	Podobieństwo kulturowe z partnerami (średnie)	Podobieństwo kulturowe z partnerami (średnie)	Podobieństwo kulturowe z partnerami (średnie)	
	Oparcie wspólnych działań o etyczne standardy (kodeksy) działania (niskie)	Oparcie wspólnych działań o etyczne standardy (kodeksy) działania (średnie)	Oparcie wspólnych działań o etyczne standardy (kodeksy) działania (średnie)	
7	Wypracowana jakość produktów/procesó w (wysoka)	Posiadany potencjał zasobów materialnych (wysoki)	Posiadany potencjał zasobów materialnych (wysoki)	- Wypracowana jakość produktów/procesów - Posiadany potencjał zasobów materialnych -
	Posiadany potencjał zasobów materialnych (średni)	Wypracowana jakość produktów/procesów (wysoka)	Wypracowana jakość produktów/procesów (wysoka)	
	Podobieństwo technologiczne z partnerami (średnie)	Podobieństwo technologiczne z partnerami (średnie)	Wiedza i doświadczenie kadry (średnie)	
8	Trwałość współpracy (średnia)	Trwałość współpracy (średnia)	Agresywność w działaniu (wysoka)	- Trwałość współpracy - Agresywność w działaniu
	Agresywność w działaniu (średnia)	Agresywność w działaniu (średnia)	Trwałość współpracy (średnia)	

9	Autonomia w relacjach współpracy (więzi kontraktowe) ((wysoka)	Autonomia w relacjach współpracy (więzi kontraktowe) (wysoka)	Autonomia w relacjach współpracy (więzi kontraktowe) (wysoka)	- Autonomia w relacjach współpracy (więzi kontraktowe) - -
	Szybkość i elastyczność działania (wysoka)	Szybkość i elastyczność działania (wysoka)	Efektywność zarządzania (wysoka)	
	Obroty (średnie)	Efektywność zarządzania (wysoka)	Wielkość zysku (wysoka)	
10	Wysoki odsetek kadry o wykształceniu wyższym (niski)	Wysoki odsetek kadry o wykształceniu wyższym (średni)	Wysoki odsetek kadry o wykształceniu wyższym (wysoki)	- Odsetek kadry o wykształceniu wyższym - Otwartość na współpracę międzyorganizacyjną (udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych) -
	Otwartość na współpracę międzyorganizacyjną (udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych) (niska)	Otwartość na współpracę międzyorganizacyjną (udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych) (średnia)	Otwartość na współpracę międzyorganizacyjną (udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych) (wysoka)	
	Ufność wobec partnerów (niska)	Ufność wobec partnerów (średnia)	Gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów produkcyjnych i rynkowych z partnerami (średnia)	
11	Wypracowane zaangażowanie partnerów (średnie)	Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami (wysoki)	Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami (wysoki)	- Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami - Wypracowane zaangażowanie partnerów -
	Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami (średni)	Wypracowane zaangażowanie partnerów (średnie)	Duża częstotliwość kontaktów z partnerami (średnia)	
	Wpływ partnerów na innowacyjność firmy (średni)	Wpływ partnerów na innowacyjność firmy (średni)	Wypracowane zaangażowanie partnerów (średnie)	
X	**Profil atrybutowy przedsiębiorstw mikro**	**Profil atrybutowy przedsiębiorstw małych**	**Profil atrybutowy przedsiębiorstw średnich**	**Profil atrybutowy MSP**
1	2	3	4	5

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując szczegółowej analizy dominujących wśród badanych MSP parametrów odpowiedzialnych za ich atrybutowe dopasowanie/zgranie z partnerami w podejmowanych relacjach współpracy wydaje się, iż z jednej strony dostrzec można między poszczególnymi grupami (MM, M, S) pewne zróżnicowanie, z drugiej zaś cechy wspólne. Zestawiono je w tabeli 4.18.

Kolumny 2, 3 i 4 tabeli 4.18 stanowią zindywidualizowane, swoiste profile atrybutowe, kolejno – mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Kolumna 5 to natomiast uogólniony profil dominujących atrybutów wykorzystywanych najpowszechniej przez MSP w celu lepszego dopasowania partnerów w podejmowanych relacjach partnerskich.

Firmy mikro podczas procesów nawiązywania i utrzymywania więzi z partnerami generują swe dopasowanie z nimi głównie poprzez stawianie na wzajemne zrozumienie biznesowe, wysoką jakość komunikacji, realizowanych produktów i procesów, a także trwałość współpracy, autonomię w relacjach, wykształconą kadrę oraz wypracowanie u partnerów zaangażowania we wspólnie realizowane przedsięwzięcia. **Małe przedsiębiorstwa** poza zrozumieniem biznesowym partnerów i wysoką jakością komunikacji wewnątrz i międzyorganizacyjnej dbają o rozwój posiadanego potencjału zasobów materialnych, trwałość współpracy, autonomię stron w relacjach współpracy, rozwój kadry oraz harmonijne współdziałanie z partnerami (profesjonalizm, terminowość itp.). **Przedsiębiorstwa średniej wielkości** stawiają przede wszystkim na gotowość do realizacji wspólnych z partnerami celów, wysoką jakość komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, potencjał zasobów materialnych, a także agresywność w działaniu i autonomię w relacjach między-organizacyjnych, rozwój kadry oraz wysoki stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami.

Zestawiając ze sobą dane odnośnie wspólnych kluczowych dla optymalnego dopasowania partnerów sił partnerstwa od 5 do 11 (pierwsze pozycje dla poszczególnych sił z kolumny 5 tabeli 4.18) i parametrów partnerstwa charakterystycznych dla modułu atrybutowego modelu dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, czyli informacje o ich powszechności i częstotliwości występowania u badanych MSP (tabela 4.17), a także odpowiadające im według klucza KE udziały w procesie dojrzewania partnerstwa, skonstruowano tzw. **atrybutowy profil partnerstwa MSP**. Dla oceny jego wartości skorelowano jego wiodące atrybuty z powiązanymi z nimi efektami działań partnerskich silnie, bądź bardzo silnie odczuwanymi przez badanych. Efekty te dotyczyły, tak jak przy analizach poprzednich modułów, konkurencyjności i powiązanych z nią korzyści rynkowych. Zestawienie to przedstawia tabela 4.19.

Analizowane **w module atrybutowym** siedem sił partnerstwa na 20 możliwych do uzyskania punktów procentowych w zakresie stopnia wsparcia dojrzałości partnerstwa strategicznego realizowanego przez badane MSP **zgromadziło** ich **jedynie 9,5, co stanowi 47,5% ich realnych możliwości. Wartość tą można uznać za wsparcie na poziomie średnim.** Pomimo stosunkowo niskich ocen poszczególnych sił partnerstwa modułu każda z nich w znaczącym stopniu silnie, a nawet bardzo silnie oddziałuje na podnoszenie poziomu konkurencyjności rynkowej badanych. Dokonując typowych dla działań modelowych uproszczeń i analizując efekty kluczowych dla po-szczególnych sił działań partnerskich jako zobrazowanie ich przybliżonych skutków globalnych można dostrzec, iż w przypadku MSP **najpowszechniej podnosi konkurencyjność siła partnerstwa opartego na tradycji współpracy**.

Tabela 4.19. Atrybutowy profi l partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania

Profil dominujących zachowań MSP						Silnie i bardzo silnie odczuwane przez badane MSP (N=251) efekty działań partnerskich (%)						
Nazwa modułu	Nr siły	Kluczowy atrybut partnerstwa danej siły	Powszechność kluczowej cechy N=251 (%)*	Częstotliwość występowania kluczowej cechy	Udział siły w generowaniu dojrzałości partnerstwa MSP wg klucza ewaluacji KE (%)	podnoszenie poziomu konkurencyj-ności rynkowej	podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności	podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów	podnoszenie elastyczności działania	budowa przewagi konkurencyjnej	podnoszenie efektywności działania	Liczba parametrów konkurencyjności o silnym i bardzo silnym wsparciu ponad 60% badanych
Moduł atrybutowy	5 Siła partnerstwa strategii	Zrozumienie biznesowe z partnerami	Średnia 40,4	Dość często	**Średni (1,90)**	64,2	57,1	**63,8**	45,8	55,1	50,0	2
	6 Siła partnerstwa kultury organizacyjnej	Jakość komunikacji wewnątrz i międzyorganizacyjnej	Średnia 48,0	Dość często	**Niski (0,95)**	57,70	50,0	**58,6**	39,0	47,2	47,3	0
	7 siła partnerstwa zasobów	Wypracowana jakość produktów/procesów	Wysoka	Dość często	**Średni (1,90)**	61,9	53,3	**66,6**	47,2	51,0	53,3	2
	8 Siła partnerstwa zachowań rynkowych	Trwałość współpracy	Średnia 38,2	Dość często	**Niski (0,95)**	63,9	56,1	**63,1**	48,8	52,3	52,2	2
	9 Siła partnerstwa działań organizacyjnych	Autonomia w relacjach współpracy	Wysoka 73,8	Często	**Średni (1,9)**	63,8	57,9	**65,7**	50,2	52,9	51,5	2
	10 Siła partnerstwa menedżerów	Wysoki odsetek kadry o wykształceniu wyższym	Średnia 44,7	Dość często	**Niski (0,95)**	59,4	54,6	**59,4**	47,4	50,4	48,8	0
	11 Siła partnerstwa opartego na tradycji współpracy	Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami	Ponad średnia 43,0	Dość często	**Niski (0,95)**	72,2	**72,8**	69,2	48,7	62,3	61,6	5
		Średnia ocena dla profilu			**średni**	(0)	(2)	**(1)**	(5)	(3)	(4)	X
Łączny udział modułu atrybutowego we wsparciu UGKPDPSP					**9,5/20**							
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.

*przy ocenie przyjęto skalę: gdy cecha występuje u do 33% badanych to powszechność niska, od 34 do 66% badanych to powszechność średnia, od 67do 100% badanych – to powszechność występowania cechy wysoka

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Odczuwa jej silne, bądź bardzo silne, wsparcie ponad 70% badanych. Przekłada się ona także na podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności (72,8% MSP), podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów (69,2%), a także sprawniejszą budowę przewagi konkurencyjnej (62,3%) i ogólnie wyższą efektywność działań (61,6%). Łącznie siła ta jako jedyna na 6 badanych efektów działań partnerskich generuje aż 5 z nich na poziomie silnym i bardzo silnym u ponad 60% badanych (patrz kolumna 13 w tabeli 5.19). Drugą ze względu na pozytywne oddziaływanie na konkurencyjność respondentów okazała się **siła wypracowanych w relacjach z partnerami strategii** (na jej odczuwanie wskazało 64,2% badanych). Wspiera ona w szczególny sposób podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów (63,8% badanych). Kolejne, to **siła docenionych przez rynek zachowań** (dostrzegło jej rolę 63,9% badanych MSP)**, siła partnerstwa działań organizacyjnych (63,8%)**, **siła partnerstwa zasobów** (61,9%), **siła partnerstwa menedżerów** (59,4%) **oraz siła partnerstwa kultury organizacyjnej** (57,7%). Każda z nich najpowszechniej wspiera podnoszenie atrakcyjności rynkowej realizowanych produktów i procesów (kolumna 9 tabeli 4.19.). Warto ponadto zaznaczyć, iż podnoszenie elastyczności działania badanych najczęściej, bo u ponad 50% badanych, wspiera oparta na autonomii siła partnerstwa zachowań organizacyjnych.

Łącznie **atrybutowy profil partnerstwa badanych MSP najpowszechniej wspiera podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów** (wskazało tak średnio 63,8% badanych) oraz **szeroko rozumianą konkurencyjność** (wskazywało tak średnio 63,3% badanych). Właściwy dobór partnerów i gotowość do przemyślanego, świadomego dopasowywania się stron do wzajemnych wymagań mają w związku z powyższym wymierne korzyści.

Wydaje się, iż dane charakteryzujące moduł atrybutowy dojrzałości partnerstwa badanych MSP **potwierdzają słuszność hipotezy szczegółowej Hs3** stanowiącej, iż:

atrybutowa dojrzałość partnerstwa (zobrazowana wypracowanymi w oparciu o współpracę międzyorganizacyjną: strategią działania, kulturą, potencjałem zasobowym, zachowaniami rynkowymi, organizacją działań, wiedzą i doświadczeniem menedżerów oraz tradycjami w partnerskich relacjach) podnosi konkurencyjność MSP.

Ułożenie sił modułu w swoisty ranking sił najsilniej wspierających dojrzałość partnerstwa oraz zestawienie go z rankingiem sił najpowszechniej oddziałujących na parametry konkurencyjności badanych ujawnia, iż w toku planowania procesów podnoszenia konkurencyjności w oparciu o partnerstwo strategiczne warto w szczególny sposób zwrócić uwagę na **wysoce przydatną w grupie MSP siłę tradycji współpracy oraz siłę wypracowanych i docenianych przez rynek zachowań partnerskich**. Stanowią one podstawowe elementy w swoistej ścieżce kształtowania konkurencyjności poprzez rozwój atrybutowego dopasowania partnerów współpracy. Obrazuje ją tabela 4.20.

Wszyscy ci, którzy mają dłuższe doświadczenie doceniając ich rolę świadomie opierają swe strategie rynkowe na optymalnie dopasowanych, wypróbowanych i sprawdzonych partnerach, w efekcie czego w praktyce ich działań coraz częściej dostrzegane są konkretne partnerskie zachowania rynkowe. Im dłuższe doświadczenia we współpracy międzyorganizacyjnej, tym partnerstwo sprawniej wzmacnia sprawność realizowanych procesów biznesowych, a wyselekcjonowani partnerzy lepiej uzupełniają braki zasobowe.

Tabela 4.20. Rankingi sił partnerstwa modułu atrybutowego z perspektywy dojrzałości partnerstwa i podnoszenia konkurencyjności badanych

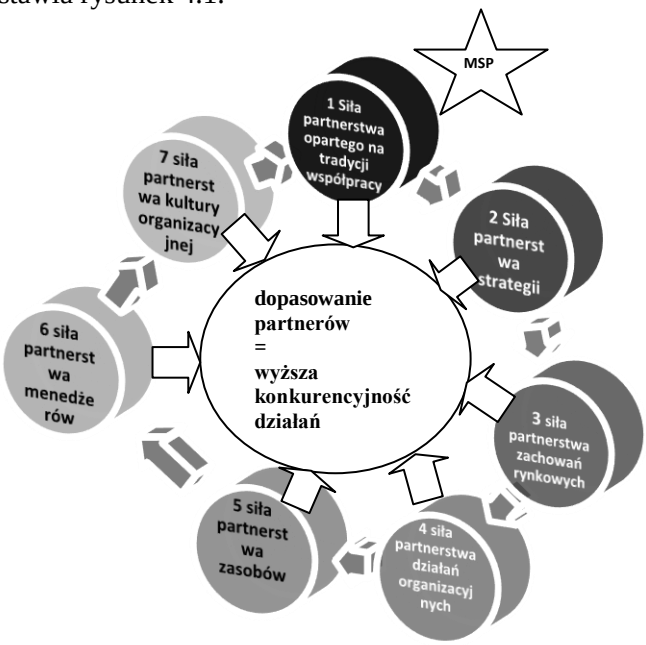
Siły modułu atrybutowego	**Pozycja siły w procesach wspierania dojrzałości partnerstwa MSP**	**Pozycja siły w procesach podnoszenia konkurencyjności MSP**	**Zmiany pozycji sił partnerstwa w module atrybutowym po uwzględnieniu wpływu na konkurencyjność badanych**
5 siła partnerstwa strategii	2	2	bz
6 siła partnerstwa kultury organizacyjnej	4	7	Obniżenie znaczenia
7 siła partnerstwa zasobów	3	5	Obniżenie znaczenia
8 siła partnerstwa zachowań rynkowych	7	3	Wzrost znaczenia
9 siła partnerstwa działań organizacyjnych	1	4	Obniżenie znaczenia
10 siła partnerstwa menedżerów	6	6	bz
11 siła partnerstwa opartego na tradycji współpracy	5	1	Wzrost znaczenia
X	**Ścieżka dojrzewania partnerstwa strategicznego poprzez dopasowanie atrybutowe partnerów**	**Ścieżka kształtowania konkurencyjności poprzez atrybutową dojrzałość partnerstwa strategicznego**	X

Źródło: opracowanie własne.

W toku powyższych działań organizacje i ich menedżerowie zyskują doświadczenie i wiedzę w zakresie partnerskiej współpracy. W oparciu o nią organizacje prowadzone są w kolejnych latach bardziej świadomie, często we współpracy z coraz trafniej dobieranymi, a przy tym lepiej dopasowanymi do potrzeb MSP partnerami. W ten sposób rodzi się swoisty cykl budowy wartości partnerstwa strategicznego w oparciu o dopasowanie atrybutowe organizacji i ich partnerów. Zgrani kulturowo współpracownicy pielęgnując i podtrzymując

łączące ich więzi, budują coraz to silniejsze podwaliny dla tradycji w zakresie partnerstwa strategicznego.

Dokonana analiza uświadamia, iż siły determinujące w atrybutowym module partnerstwa strategicznego dopasowanie organizacji i współpracujących z nimi partnerów **układają się nie tylko w strumień logicznych, związanych ze sobą, ale uzupełniających i wspierających się parametrów/cech sprawnych w działaniach partnerskich organizacji**. Ich posiadanie intensyfikuje szansę na podnoszenie konkurencyjności poprzez świadomie rozwijane, dojrzałe partnerstwo. **Zdobywanie ich i usprawnianie powinno stanowić swego rodzaju cykl niekończących się działań** dopasowujących przedsiębiorstwo do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych, a wraz z nimi parametrów i potrzeb potencjalnych partnerów współpracy. Zjawisko to przedstawia rysunek 4.1.



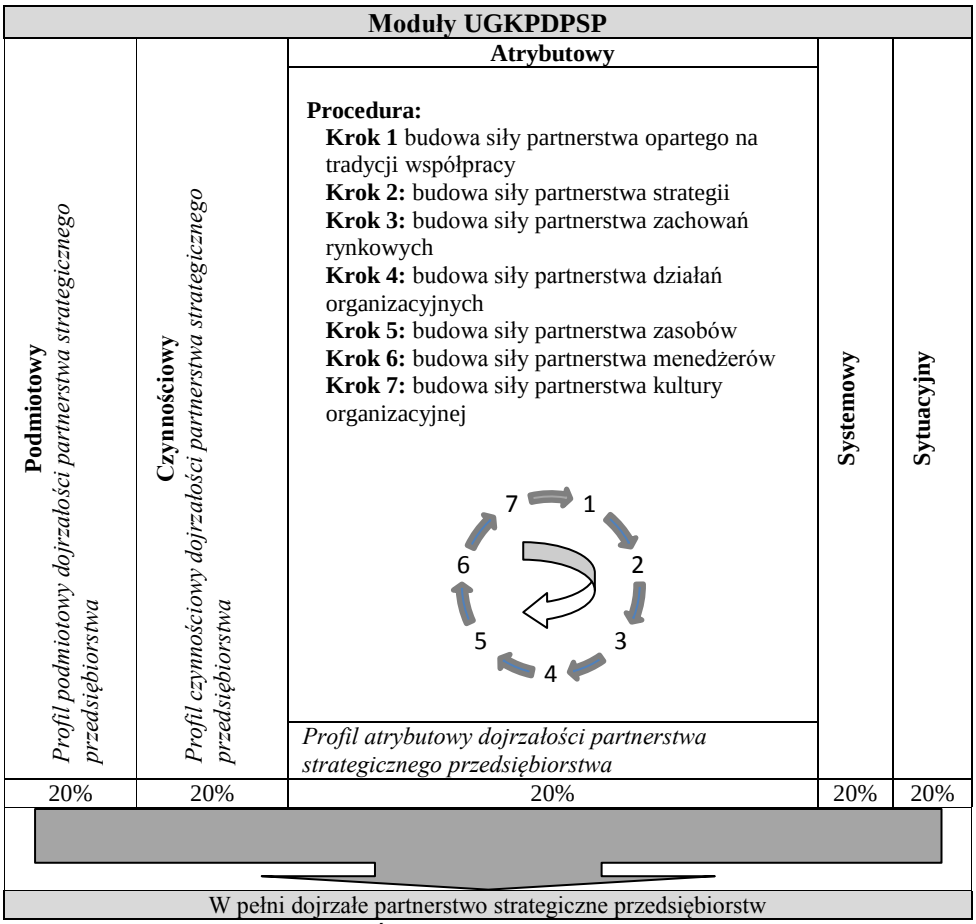
Rysunek 4.1. Cykl dopasowywania atrybutów organizacji do potrzeb konkurencyjności budowanej poprzez partnerstwo strategiczne
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne zrealizowane cykle to wzrost, szczególnie istotnej dla MSP, siły tradycji współpracy partnerskiej przekładającej się na wyższą sprawność działań rynkowych, która to wzmacnia siłę organizacji partnerskiej jako całości (jej tożsamość i efektywność), a zwłaszcza siłę jej strategii współpracy, skuteczność zachowań rynkowych, działań organizacyjnych, zaplecza zasobowego, doświadczenia menedżerów, zwłaszcza w zakresie budowy kultury partnerstwa.

Rekomendacje dla podnoszenia dojrzałości partnerstwa strategicznego MSP, płynące z analiz modułu atrybutowego, to zatem cykliczność działań

podnoszących dopasowanie przedsiębiorstw i wybranych przez nie do bliskiej współpracy partnerów. Graficznie obrazuje je tabela 4.21.

Tabela 4.21. Rekomendacje w zakresie cykliczności działań budujących dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw w oparciu o analizy modułu atrybutowego



Źródło: opracowanie własne.

4.4. Systemowy moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP

Czwarty moduł działań kształtujących dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw to moduł systemowy. Obrazuje go tzw. **profil systemowy dojrzałości partnerstwa strategicznego** (patrz tabela 4.22), który charakteryzuje **systemową dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych**. Jego 8 sił determinując łącznie w jednej piątej (20%) dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa **obrazuje** towarzyszące realizowanej współpracy **obszary międzyorganizacyjnej koordynacji** rzeczowej, finansowej, czasowej (*timing*) oraz kadrowej. Każda z nich odpowiada za procesy kreowania

dojrzałego partnerstwa strategicznego w 2,5% (8x2,5% = 20% udziału modułu systemowego w kształtowaniu w pełni dojrzałego partnerstwa strategicznego badanych). Cztery z nich to siły wspierające działania uznane w łańcuchu wartości za podstawowe, pozostałe cztery wspomagają natomiast działania pomocnicze. Do sił partnerstwa pierwszego typu (tzw. podstawowych ze względu na obszar ich występowania) zaliczono w związku z tym siły partnerstwa w logistyce wejścia/dostaw (siła 16), logistyce wyjścia/sprzedaży (siła 17), a także siły partnerstwa w operacjach/działaniach produkcyjno-usługowych (siła 18) i marketingu (siła 19).

Tabela 4.22. Moduł i profil systemowy w modelu UGKPDPSP

Moduły UGKPDPSP				
Podmiotowy	**Czynnościowy**	**Atrybutowy**	**Systemowy**	
Siła 1 siła bliskości Siła 2 siła zaufania Siła 3 siła autonomii	Siła 4 siła doświadczenia we współpracy	Siła 5 – siła partnerstwa strategii Siła 6 – siła partnerstwa kultury organizacyjnej Siła 7 – siła partnerstwa zasobów Siła 8 – siła partnerstwa zachowań rynkowych Siła 9 – siła partnerstwa działań organizacyjnych Siła 10 – siła partnerstwa menedżerów Siła 11 – siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy	Siła 12 – siła partnerstwa w zaopatrzeniu Siła 13 – siła partnerstwa w rozwoju technologii Siła 14 – siła partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich Siła 15 – siła partnerstwa w zakresie infrastruktury Siła 16 – siła partnerstwa w logistyce wejścia Siła 17 – siła partnerstwa w logistyce wyjścia Siła 18 – siła partnerstwa w operacjach Siła 19 – siła partnerstwa w marketingu	**Sytuacyjny**
Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa	*Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil atrybutowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil systemowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	
20%	20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw				

Źródło: opracowanie własne.

Za wsparcie dla ich sprawnej realizacji, a więc tzw. „pomocnicze" siły partnerstwa uznano siły partnerstwa w zakresie zaopatrzenia (siła 12), rozwoju technologii (siła 13), zarządzania zasobami ludzkimi (siła 14) oraz infrastruktury (siła 15). Łącznie, w przeprowadzonym badaniu obrazują one strukturę wsparcia łańcucha wartości badanych poprzez swego rodzaju „łańcuch partnerstwa MSP".

W celu zidentyfikowania, zarówno ogólnej siły modułu/systemu wspomagających daną organizację obszarów współpracy, jak i siły poszczególnych jego elementów tzw. ogniw łańcucha partnerstwa strategicznego każdej z sił modułu systemowego przypisano charakterystyczne dla niej obszary działań partnerskich (patrz załącznik 8). W ramach dokonanych badań starano się ustalić jak powszechnie i jak często są one przez badane podmioty

eksploatowane, a poprzez to w jakim stopniu dają wsparcie realizowanemu łańcuchowi wartości oraz towarzyszącemu mu łańcuchowi partnerstwa MSP. Przyjęto, iż może być ono wysokie, średnie lub niskie[646].

Wśród czternastu badanych obszarów najczęściej wspierane w MSP poprzez działania partnerstwa strategicznego okazały się: obszar sprzedaży i dystrybucji (ogółem 71,3% badanych), zaopatrzenia (69,7%), marketingu (53,8%) oraz transportu (48,5%) i księgowości (45,8% badanych). Najaktywniejszymi w ich eksploatowaniu były firmy małe (7 na 14 obszarów eksploatowanych najliczniej „często lub bardzo często" spośród badanych MSP) oraz mikro (6 na 14 obszarów eksploatowanych najliczniej „często lub bardzo często" spośród badanych MSP). Przedsiębiorstwa średniej wielkości jedynie w jednym z nich – w obszarze prawa – zyskały największą spośród badanych ilość wskazań „często lub bardzo często" praktykowane działania partnerskie. Aktywność tą wymusiły wyższe niż u pozostałych, skala oraz stopień formalizacji działań.

Analizując siłę 12 – zaopatrzenia obserwacji poddano obszary szeroko pojętego zaopatrzenia, gospodarki odpadami oraz towarzyszących im usług porządkowych. Relacje o charakterze partnerskim badani najpowszechniej realizowali w zakresie typowego zaopatrzenia (69,7% badanych MSP, a więc powszechność wykorzystywania wysoka), przy czym aż 59,3% z nich deklarowało ich praktykowanie wręcz często lub bardzo często. Bliska współpraca w obszarach około zaopatrzeniowych nie cieszyła się już tak wysokim zainteresowaniem. Zarówno w zakresie gospodarki odpadami, jak i usług porządkowych współpracowało nieco ponad 30% badanych (powszechność niska). Ogólnie praktyczne eksploatowanie siły zaopatrzenia realizowało zatem średnio 45,3% badanych MSP. Taki układ aktywności to zgodnie z przyjętymi założeniami **średni poziom dojrzałości partnerstwa siły 12 (co daje 1,9% na 2,9% możliwego udziału w generowaniu dojrzałości wg** UGKPDPSP[647]**).** Bardziej szczegółowe badania wskazały, iż **szczególnie aktywne w ramach działań partnerskich w obszarze zaopatrzenia są firmy małe, a najsłabiej firmy średnie.** Aż 75% badanych firm zatrudniających między 10 a 49 osób (firmy małe) deklarowało współpracę partnerską w tym zakresie, a 68,3% realizowało ją wręcz często lub bardzo często.

Analizując siłę 13 – wspierającą eksploatowane przez badanych technologie skupiono się na obserwacji ich aktywności w zakresie współpracy partnerskiej w obszarze badań i rozwoju. Obszar ten okazał się jednym ze słabiej rozwijanych w MSP poprzez partnerstwo strategiczne (na **poziomie niskim, co oznacza 0,9% na możliwych 2,9%** udziału **wg klucza ewaluacji KE).** Ogółem jedynie 31,6% badanych zadeklarowało praktykowanie bliskiej współpracy międzyorganizacyjnej w jego zakresie (niska powszechność), w tym często lub bardzo często realizowało ją tylko 19,2% z nich. Wśród firm

[646] **Niski stopień wsparcia** , gdy wykorzystuje daną siłę jedynie 1/3 badanych (do 33%) przy czym czasami lub rzadko, **średni stopień wsparcia**, gdy wykorzystuje daną siłę od 34do 66% badanych często lub bardzo często, **wysoki stopień wsparcia**, gdy wykorzystuje daną siłę powyżej 67% badanych często lub bardzo często.

[647] skalę ocen z klucza ewaluacji ze względu na łączne analizy sił 16 i 17 przeliczono z 8 sił w module na 7 sił.

potwierdzających praktykowanie działań partnerskich w powyższym zakresie generalnie dominowała częstotliwość „czasami" realizuję partnerstwo strategiczne. Ponownie stosunkowo najaktywniejszymi okazały się małe przedsiębiorstwa, spośród których 41,6% deklarowało praktykowanie partnerstwa w procesach związanych z szeroko pojętymi badaniami i rozwojem, w tym technologii. Jednocześnie dało się dostrzec, iż najmniej aktywnymi w praktyce jego eksploatowania były przedsiębiorstwa mikro (28,2% badanych MM). Jako rekomendację płynącą z dokonanych analiz należy zaznaczyć, że to one potrzebują w najbliższych latach najsilniejszego wsparcia w zakresie rozwoju kompetencji dotyczących nawiązywania współpracy partnerskiej w sferze badań i rozwoju. Sygnalizuje to wciąż nie zagospodarowane w sposób optymalny pole działań dla różnego typu organizacji szkoleniowo-consultingowych organizujących współpracę nauki, zwłaszcza z małym biznesem.

W toku badań siły 14, tzn. partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich, analizom poddano powszechność i częstotliwość współpracy badanych w zakresie wsparcia poprzez partnerstwo strategiczne ich potencjału kadrowego. Rozwiązania takie odnotowano u około 37,8% badanych (powszechność średnia), przy czym 29,0% z nich deklarowało, iż stosuje partnerstwo strategiczne w tym zakresie często lub bardzo często. Stosunkowo najwyższą częstość tego typu wskazań zyskały w tym przypadku firmy mikro (34,0% badanych MM), a najmniejszą średniej wielkości (14,3% badanych S). Ogólnie ponad 40% firm mikro, czyli zatrudniających do 10 osób, wskazywało na wsparcie swych działań poprzez partnerstwo międzyorganizacyjne w zakresie doboru, rozwoju oraz innych elementów szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi. Rzadziej rozwiązania takie stosowały przedsiębiorstwa małe (35% badanych M), a najrzadziej średnie (28,6% badanych S). Zapotrzebowanie na takie relacje spadało zatem wraz ze wzrostem wielkości badanych. Wynikało to z większej ilości i wyższej jakości zgromadzonego w tego typu organizacjach potencjału kadrowego. Uznano, iż taki układ parametrów **siły 14 to średni poziom dojrzałości i generuje on 1,9% na 2,9% możliwego udziału w generowaniu dojrzałości** UGKPDPSP **według klucza ewaluacji KE.**

Obserwując siłę 15, czyli siłę wspierającą infrastrukturę badanych poprzez różnego typu relacje partnerskie, zbadano ich aktywność w trzech obszarach współpracy, a mianowicie w obszarach związanych z księgowością, prawem oraz ochroną mienia. W badanej grupie MSP najliczniej realizowano zachowania partnerskie w obszarze księgowości (45,8% badanych MSP), najrzadziej w zakresie ochrony mienia (35,1% badanych MSP). Warto zaznaczyć, iż w obszarze księgowości 33,8% badanych nawiązywało relacje partnerskie bardzo często lub często. Podobny sposób zachowania w obszarach ochrony mienia oraz prawa sygnalizowało po około 26% respondentów. Zdiagnozowany układ zachowań (patrz ostatnia kolumna w tabeli 5.26) generuje łącznie średni stopień wsparcia dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych MSP oraz ich łańcucha partnerstwa ze strony siły 15, co generuje **1,9% na 2,9% według klucza ewaluacji KE** możliwego jej udziału w tworzeniu pełnej dojrzałości procesów partnerstwa tej grupy przedsiębiorstw.

W dwóch analizowanych obszarach współpracy partnerskiej specyficznych dla siły infrastruktury, tzn. w obszarze księgowości (49,2% badanych MM) oraz ochrony mienia (39% badanych MM) najaktywniejsze były firmy mikro. W zakresie współpracy partnerskiej w obszarze prawa najliczniej współpracowały przedsiębiorstwa średniej wielkości (47,6% badanych S).

Podsumowując **wsparcie działań pomocniczych łańcucha wartości badanych poprzez praktyczne eksploatowanie możliwości tkwiących w procesach dojrzałego partnerstwa strategicznego** można uznać, iż jest ono obecnie realizowane na poziomie **średnim.** Na możliwych 10 punktów procentowych badani zebrali w ich zakresie 6,6 [1,9% (siła 12)+0,9% (siła 13)+1,9% (siła 14)+1,9% (siła 15)], co **stanowi 66% możliwości ujętych w modelu dojrzałości partnerstwa dla tego typu działań.** Wzmacnianie aktywności w zakresie partnerstwa strategicznego w obszarach działań pomocniczych stanowić powinno zatem dla badanych MSP kolejną rekomendację płynącą z dokonanych badań. Sprawniejsze, dobrze dopasowane i odpowiednio liczne działania pomocnicze (zarówno te realizowane samodzielnie, jak i we współpracy z różnego typu partnerami zewnętrznymi), to dziś w wielu przypadkach wyznacznik (stymulator, katalizator) sprawności, czysto operacyjnych działań podstawowych. Nie da się podnosić jakości działań produkcyjnych, usługowych, czy też marketingowo-sprzedażowych bez adekwatnego do potrzeb rynkowych wsparcia surowcowego, finansowego, kadrowego, technologicznego, informacyjnego, czy też ogólnie pojętego bezpieczeństwa w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Ze względu na charakterystyczne dla badanej grupy przedsiębiorstw, sygnalizowane już w podrozdziale 1.4 niniejszego opracowania, luki i bariery rozwojowe należy jak najszybciej nauczyć MSP generować je poprzez aktywnie realizowane międzyorganizacyjne partnerstwo strategiczne. Realizowane w poszczególnych obszarach, zarówno w tych pomocniczych jak i podstawowych, stanowić może ono istotne źródło podniesienia jakości ich działań, a także poprawy ich koordynacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Podejmowane wspólnie przez partnerów działania nadają bowiem ludziom, rzeczom i sprawom właściwy czas, role, miejsce i rozmiary poprzez co lepiej przystosowują dostępne im łącznie środki do podjętych wspólnie celów. W efekcie, generują na skutek takiego postępowania, obniżkę kosztów realizowanych działań.

W toku analiz wsparcia działań podstawowych w łańcuchu wartości badanych poprzez siły partnerstwa strategicznego, ze względu na skompresowany charakter zebranych w tym zakresie danych, siły 16 (dotyczącą logistyki wejścia) oraz 17 (dotyczącą logistyki wyjścia) diagnozowano łącznie. Dla ich opisu szczegółowej analizie poddano takie obszary współpracy około logistycznej, jak magazynowanie, transport oraz działania związane z obsługą informatyczną. Zestawiając ze sobą zebrane informacje okazało się, iż w każdym z obszarów działania partnerskie realizowało ponad 40% badanych MSP (powszechność średnia). Najpowszechniejsze były one w obszarze działań transportowych. Realizowało je tam ogółem 48,5% badanych MSP, z czego z częstotliwością „często lub bardzo często” 35,8% z nich. Najliczniej współpracowały w zakresie transportu przedsiębiorstwa małe (50% badanych M)

i mikro (49,2% badanych MM), a stosunkowo najrzadziej przedsiębiorstwa średnie (47,6% badanych S). Te pierwsze ponadto wykazywały łącznie w 43,3% częstotliwość działań partnerskich oznaczaną jako „często lub bardzo często", drugie zaś w tym samym zakresie osiągały 35,4% wskazań. W każdej z tych grup dominującą częstotliwością występowania była ta oznaczana jako „często praktykowane". Wśród przedsiębiorstw średniej wielkości dominującą okazała się częstotliwość oznaczana jako partnerstwo realizowane „czasami". Wskazało tak 23,8% badanych firm średnich. Taki zestaw zachowań wskazywał na średni stopień wsparcia łańcucha partnerstwa przez praktykowane przez MSP partnerstwo międzyorganizacyjne w obszarze transportu.

Badani swymi wskazaniami wyższą rolę przypisali partnerstwu w zakresie działań związanych z obsługą informatyczną ich funkcjonowania. Wśród badanych 43,7% przedsiębiorstw realizuje współpracę partnerską w tym obszarze (powszechność średnia) i co istotne blisko 1/3 z nich praktykuje ją często lub bardzo często. Najchętniej korzystają z jej wsparcia przedsiębiorstwa mikro (48,0% MM), spośród których 34,2% deklaruje częste lub bardzo częste ich realizowanie. Dominacja w ogólnym zestawieniu dla obszaru informatyki wskazań oznaczanych jako „bardzo często praktykowane" oznacza, iż należy uznać, że obszar ten dostarcza MSP wysokiego wsparcia.

Zbliżoną powszechność występowania zyskało także partnerstwo realizowane w zakresie szeroko pojętego magazynowania. Ogółem 41,0% badanych MSP zadeklarowało jego praktykowanie (powszechność średnia), w tym na poziomie „często lub bardzo często praktykowane" 31,4%. Podobnie jak w poprzednim obszarze, także i tu szczególnie aktywne okazały się firmy mikro- aż 45,0% z nich korzystało z takiego wsparcia swych działań (w tym często lub bardzo często 36,6% badanych MM), a najmniej aktywne były firmy małe (33,3% badanych M). Dominująca częstotliwość występowania oznaczona jako „często praktykowane" pozwoliła przypisać współpracy w obszarze magazynowania średni stopień wsparcia łańcucha oraz procesów dojrzałości partnerstwa strategicznego przez działania charakterystyczne dla tego obszaru. Ostatecznie można uznać, iż siły związane z działalnością logistyczną, czyli siła 16 i siła 17 w praktyce funkcjonowania badanych MSP w **stopniu średnim wpływają na dojrzałość partnerstwa w module systemowym**. Na możliwych 2,5 punktów procentowych wsparcia w pełni dojrzałego partnerstwa strategicznego **wykorzystują jedynie po 1,9%**.

Analizując siłę 18, partnerstwa w operacjach, identyfikującą wsparcie realizowanych przez MSP działań produkcyjno-usługowych poprzez działania partnerskie ustalono, iż praktykuje je w tym obszarze 42,6% respondentów (powszechność średnia), jednocześnie z częstotliwością „często i bardzo często praktykowane" 33,4%. Dominującą częstotliwością występowania w całej grupie jest wskazanie „bardzo często praktykowane", co pozwala przypisać sile **partnerstwa w zakresie operacji wysoki poziom dojrzałości** oraz zgodnie z KE **2,9% na 2,9% możliwego z jej strony udziału w generowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego** UGKPDPSP. W ten sposób siła ta, jako jedna z nielicznych w weryfikowanym modelu, ma szanse wykorzystywać blisko 100% swych możliwości w kształtowaniu dojrzałości partnerstwa

strategicznego MSP. Ze względu na tak wyjątkową rolę partnerskiej współpracy międzyorganizacyjnej w obszarach około produkcyjnych warto w badanej grupie nie tylko podtrzymywać, chronić, ale i ustawicznie rozwijać wypracowane dotąd partnerskie relacje w obszarze operacji.

Obecnie najaktywniejszymi w zakresie partnerstwa około produkcyjnego są przedsiębiorstwa małe (53,4% badanych M) i średnie (52,4% badanych S). Mikro firmy realizują je stosunkowo najrzadziej (37,8% badanych MM). W większości przypadków brak im, bądź odpowiednio wysokiej siły przetargowej, bądź też odpowiedniej strategii działań, w tym promocyjno-marketingowych, by zainteresować bliższą współpracą z nimi pożądanych, z racji specyfiki prowadzonej działalności partnerów. Zwłaszcza tych klasy krajowej czy światowej. Dla ich wsparcia należy zintensyfikować wysiłki edukacyjno-szkoleniowe odnośnie podnoszenia kompetencji kadry MSP oraz instytucjonalne mechanizmy promocji możliwości i osiągnięć tej grupy przedsiębiorstw na rynkach krajowych, ale i międzynarodowych. W wielu przypadkach są one bowiem w stanie poszczycić się niebagatelnymi osiągnięciami np. technicznymi, organizacyjnymi, czy technologicznymi, lecz ze względów finansowych, czy marketingowych brak im „siły przebicia" na skalę międzynarodową, by nawiązać odpowiednie relacje współpracy.

Ostatnią z poddanych badaniu sił partnerstwa modułu systemowego jest siła 19 – siła obrazująca wsparcie dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych poprzez nawiązywanie relacji partnerskich w obszarach związanych z szeroko pojętym marketingiem. Dla jej zobrazowania obserwacjom poddano dwa obszary współpracy badanych MSP, obszar promocji i reklamy oraz sprzedaży i dystrybucji. W pierwszym z nich powszechność występowania relacji partnerskich kształtuje się na poziomie średnim (realizuje tam partnerstwo 53,8% badanych MSP), w drugim na poziomie wysokim (71,3% badanych). Co istotne, w każdym z nich odnotowana dominująca częstotliwość występowania współpracy partnerskiej to „bardzo częste praktykowanie". Przekłada się to na fakt, iż ponad 60% badanych bardzo często lub często podejmuje działania o charakterze partnerskim w obszarze sprzedaży/dystrybucji, a ponad 40% w obszarze promocji/reklamy. W każdym z nich jednocześnie naj-aktywniejszymi są przedsiębiorstwa małe (w obszarze promocji i reklamy realizuje je 56,6% M, a w obszarze sprzedaży/dystrybucji 76,6% badanych M). Na drugich pozycjach klasyfikacja jest nieco odmienna. W obszarze promocji/reklamy częściej współpracują przedsiębiorstwa mikro (54,6% badanych MM) niż średnie (47,6% badanych S). W obszarze zaś sprzedaży/dystrybucji firmy średnie (76,2% badanych S) częściej niż mikro (69,5% badanych MM). Zestawiając ze sobą zebrane dane należy uznać, iż siła marketingu to druga w omawianym module siła o **wysokim poziomie dojrzałości partnerstwa**. Tak jak poprzednia- siła operacji – ta również w pełni wykorzystuje przypisane jej w UGKPDPSP możliwości – na **2,9% udziału w kształtowaniu dojrzałości partnerstwa badanych wykorzystuje w praktyce funkcjonowania MSP cały ten udział**.

Podsumowując zaangażowanie badanych w relacje partnerskie w obszarach wspierających działania podstawowe dla ich łańcucha wartości można

stwierdzić, iż jest ono wyższe w porównaniu z ich zaangażowaniem w relacje wspierające działania pomocnicze. Odczytując z klucza ewaluacji KE przypisane poszczególnym poziomom dojrzałości noty, blok sił partnerstwa wspierających działania pomocnicze na 10 możliwych zebrał 6,6, a blok sił wspierających działania podstawowe 7,7 na 10 możliwych punktów procentowego udziału w procesach kształtowania w pełni dojrzałego partnerstwa strategicznego badanych MSP. Łącznie dla całego modułu daje to 14,3 na 20 możliwych punktów, co stanowi **71,5% wykorzystania tkwiących w nim możliwości**. Przedstawione wyniki ukazują, w których obszarach wykorzystano ich więcej, a w których mniej.

Tabela 4.23. Matryca dominujących zachowań partnerskich w poszczególnych obszarach modułu systemowego

	Siły modułu systemowego	**Powszechność występowania**	**Dominująca częstotliwość występowania**	**Średni wpływ danej siły na UNP**	**Struktura aktywności badanych grup w ramach poszczególnych sił modułu**	**Rola siły w module**
Siły wsparcia działań pomocniczych	12 siła partnerstwa w zaopatrzeniu	średnia (45,3%)	często	średni (1,7%)	M, MM, S	3
	13 siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	niska (31,6%)	czasami	niski (0,8%)	M, S, MM	7
	14 siła partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich	średnia (37,8%)	często	średni (1,7%)	MM, M, S	6
	15 siła partnerstwa w zakresie infrastruktury	średnia (39,3%)	często	średni (1,7%)	MM, S, M	5
Siły wsparcia działań podstawowych	16 i 17 siły partnerstwa w logistyce wejścia i wyjścia	średnia (44,4%)	często	średni (1,7%)	MM, S, M	4
	18 siła partnerstwa w operacjach	średnia (42,6%)	bardzo często	wysoki (2,5%)	MM, S, M	2
	19 siła partnerstwa w marketingu	ponad średnią (62,5%)	bardzo często	wysoki (2,5%)	M, S=MM	1
Dominujące zachowania		**Średnia powszechność** występowania (w granicach 34-66% badanych)	**Często** praktykowane	12,6% 20% **Średni** (wykorzystano **63%** możliwości)	**MM**-4x na 1 pozycji **M**-3x na 1 pozycji **S**-0x na 1 pozycji	**X**
1		**2**	**3**	4	**5**	**6**

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując dane dotyczące sił partnerstwa strategicznego **w całym module systemowym** (szczegółowe zestawienie podsumowujące przedstawia tabela 4.23) warto zaznaczyć, przy średniej powszechności wśród badanych (realizuje je w różnych obszarach od 34 do 66% badanych) partnerstwo strategiczne wśród zaangażowanych w nie przedsiębiorstw jest ostatecznie często praktykowane. Najistotniejszymi dla badanych siłami modułu są siły partnerstwa w **marketingu i produkcji** (kolumna 7 tabeli 4.23). W ich obszarach MSP najpowszechniej praktykują relacje partnerskie, a więc najczęściej poprzez partnerstwo strategiczne wspierają działania podstawowe w łańcuchu ich wartości. Najsłabiej wspieranym przez partnerstwo strategiczne obszarem jest natomiast obszar technologii, a zwłaszcza towarzyszących mu działań badawczo-rozwojowych (siła wspierająca działania pomocnicze łańcuchu wartości). Ze względu, iż są to wiodące silne (konieczne do ugruntowywania i wzmacniania) i słabe strony (zachowania konieczne do eliminowania i ograniczania) relacji partnerskich badanych, to właśnie z nimi powinny wiązać się najbliższe działania i inwestycje reorganizująco – wspierające realizowaną przez MSP współpracę międzyorganizacyjną. Powinny być one inicjowane zarówno z płaszczyzn władz i zarządów poszczególnych przedsiębiorstw, jak i organizacji i instytucji koordynujących i wspierających rozwój tego sektora w Polsce.

Istotne wydaje się zasygnalizowanie, iż każda z badanych grup **MSP wymaga dla praktykowania i pełnego eksploatowania partnerstwa strategicznego, specyficznego dla siebie wsparcia w zakresie rozwoju umiejętności** (potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, opartego zwłaszcza na opisywanych we wcześniejszy podrozdziałach, siłach partnerstwa modułu podmiotowego i czynnościowego) i **możliwości** (potencjału zewnętrznego partnerów opartego zwłaszcza na siłach modułu atrybutowego) **współpracy międzyorganizacyjnej**. **Przedsiębiorstwa mikro** w szczególny sposób wymagają ich w obszarach rozwoju technologii i marketingu. **Przedsiębiorstwa małe** w obszarze infrastruktury, logistyki oraz operacji. **Przedsiębiorstwa średniej wielkości** natomiast w obszarach zaopatrzenia, ZZL oraz marketingu (ostatnie pozycje w kolumnie 6 tabeli 4.23).

Wydaje się, iż zmian reorganizujących zachowania wewnątrz i międzyorganizacyjne w kierunku silniejszego i pełniejszego zaangażowania w partnerstwo strategiczne najbardziej potrzebują firmy średniej wielkości. Przeprowadzone badania wykazały, iż to właśnie one najrzadziej angażują się w bliskie/partnerskie relacje międzyorganizacyjne w większości badanych w module systemowym obszarów współpracy. Na 14 badanych obszarów, aż w 7 z nich w profilu dominujących zachowań dla tej grupy badanych można było dostrzec przewagę odpowiedzi „realizuję tylko czasami", podczas gdy firmy, zarówno małe, jak i mikro, w swych profilach nie miały takich odpowiedzi w ogóle (patrz kolumna 4 tabeli 4.24). Ogólnie ich aktywność w zakresie relacji partnerskich była zbliżona. Tylko nieco częściej praktykowały bliską współpracę przedsiębiorstwa małe (9 na 14 obszarów zyskało w ich przypadku dominującą częstotliwość występowania „bardzo często", podczas gdy w firmach mikro takie wskazania wystąpiły w 8 obszarach).

Tabela 4.24. Profile badanych MSP ze względu na dominujące częstotliwości występowania relacji partnerskich w poszczególnych obszarach współpracy

Siły systemowego modułu partnerstwa	**Profile badanych MSP ze względu na dominujące częstotliwości występowania relacji partnerskich w poszczególnych obszarach współpracy**			**Profil zbieżności dominujących w module systemowym zachowań wszystkich badanych MSP**
	MM	**M**	**S**	
12 siła partnerstwa w zaopatrzeniu	**Bardzo często zaopatrzenie** Często gospodarka odpadami Często usługi porządkowe	**Bardzo często zaopatrzenie** *Bardzo często gospodarka odpadami* *Bardzo często usługi porządkowe*	**Bardzo często zaopatrzenie** Czasami gospodarka odpadami Często usługi porządkowe	**Bardzo często zaopatrzenie**
13 siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	Bardzo często B+R	Bardzo często B+R	*Czasami B+R*	-
14 siła partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich	*Bardzo często kadry*	Często kadry	Często/czasami kadry	-
15 siła partnerstwa w zakresie infrastruktury	Bardzo często księgowość **Często prawo** Często ochrona mienia	Bardzo często księgowość **Często prawo** *Bardzo często ochrona mienia*	*Często/czasami księgowość* **Często**/czasami **prawo** Często ochrona mienia	**Często prawo**
16 i 17 siły partnerstwa w logistyce wejścia i wyjścia	Często magazynowanie Często transport Bardzo często informatyka	Często magazynowanie Często transport Bardzo często informatyka	*Czasami magazynowanie* *Czasami transport* *Czasami informatyka*	-
18 siła partnerstwa w operacjach	**Bardzo często produkcja**	**Bardzo często produkcja**	**Bardzo często**/często **produkcja**	**Bardzo często produkcja**
19 siła partnerstwa w marketingu	Bardzo często promocja/reklama **Bardzo często sprzedaż /dystrybucja**	*Często promocja/reklama* **Bardzo często sprzedaż/dystrybucja**	Bardzo często promocja/reklama **Bardzo często sprzedaż /dystrybucja**	**Bardzo często sprzedaż /dystrybucja**
„bardzo często”	8	9	4	**X**
„często”	6	5	5	**X**
„czasami”	0	0	5/7	**X**
1	2	3	4	5

Źródło: opracowanie własne.

Przy bliższych analizach udało się ustalić, iż przedsiębiorstwa mikro częściej niż pozostałe podejmują relacje partnerskie w zakresie wspierania swych zasobów ludzkich (siła 14). Przedsiębiorstwa małe natomiast częściej niż mikro i średnie wspierają poprzez partnerstwo strategiczne swe dwa obszary z zakresu zaopatrzenia (siła 12), czyli gospodarkę odpadami oraz usługi porządkowe oraz jeden z zakresu infrastruktury (siła 15), obszar ochrony

mienia. Rzadziej niż inni praktykują natomiast partnerstwo w zakresie promocji/reklamy. Organizacje średniej wielkości wyróżniają się od pozostałych badanych grup niższą częstotliwością praktykowania partnerstwa strategicznego. Firmy te najrzadziej spośród badanych wspierają swą działalność poprzez partnerstwo strategiczne w obszarze badań i rozwoju, księgowości, magazynowania, transportu i informatyki (wyróżniki poszczególnych grup badanych w tabeli 4.24 zapisano *czcionką pochyloną*).

Jedynie w 4 na 14 analizowanych obszarów współpracy wszystkie trzy grupy badanych (MM, M, S) praktykują partnerstwo strategiczne ze zbliżoną częstotliwością. Zbieżność ta dotyczy dwóch obszarów wspierających działania podstawowe w łańcuchu wartości, a mianowicie produkcji (bardzo często) i sprzedaży/dystrybucji (bardzo często) oraz dwóch obszarów wspierających działania pomocnicze – relacji w obszarach szeroko pojętego zaopatrzenia (bardzo często) oraz prawnej obsługi biznesu (często). Poza tym przedsiębiorstwa mikro i małe wykazały zbieżność w 9 na 14 obszarów w swych profilach dominujących częstotliwości występowania relacji partnerskich, (zaopatrzenie, B+R, księgowość, prawo, magazynowanie, transport, informatyka, produkcja, sprzedaż/dystrybucja). Firmy małe w zestawieniu ze średnimi zbieżność taką wykazały w 5 obszarach (zaopatrzenie, kadry, prawo, produkcja, sprzedaż/dystrybucja) (patrz tabela 4.24).

Kumulując w jeden konstrukt, podobnie jak zrealizowano to przy poprzednich modułach, dane odnośnie specyfiki sił partnerstwa, tym razem modułu systemowego badanych MSP, zestawiono charakterystyczne dla nich:

- tworzące specyficzny system/łańcuch partnerstwa kluczowe obszary współpracy międzyorganizacyjnej,
- dane odnośnie powszechności i częstotliwości praktykowania w ich ramach działań partnerskich przez badanych oraz
- *odczytane z klucza ewaluacji KE* odpowiadające takiemu układowi danych udziały poszczególnych sił w generowaniu dojrzałości partnerstwa badanych organizacji.

Powstał w ten sposób **systemowy profil partnerstwa badanych MSP** (kolumny 1-6 w tabeli 4.25). Dla oceny jego skuteczności zestawiono go z odpowiadającymi mu danymi odnośnie bardzo silnie i silnie odczuwanych przez respondentów, a związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw, efektami działań partnerskich. Za takie przyjęto, oprócz podnoszenia konkurencyjności rynkowej, bazowej dla podejmowanych ocen, także podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności, atrakcyjności rynkowej produktów i procesów elastyczności działania, procesów budowy przewagi konkurencyjnej oraz efektywności działania (kolumny 7-13 tabeli 4.25).

Wyniki dokonanych analiz wskazują, iż badani w każdym z obszarów współpracy odczuwają korzystne efekty realizowanych działań partnerskich. Zasadniczą wartością płynącą z praktykowania partnerstwa strategicznego jest dla nich podnoszenie poziomu konkurencyjności rynkowej. Taki efekt dla opisanego systemowego profilu partnerstwa, silnie lub bardzo silnie odczuwa średnio około 62% badanych MSP.

Tabela 4.25. Systemowy profil partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania

Nazwa modułu	Nr siły	Profil dominujących zachowań MSP: Kluczowe obszary partnerskiej współpracy w ramach danej siły	Powszechność występowania (%)**	Częstotliwość występowania partners twa w obszarze	Udział siły w generowaniu dojrzałości partnerstwa MSP wg klucza ewaluacji KE (%)	Silnie i bardzo silnie odczuwane przez badane MSP (N=251) efekty działań partnerskich (%): podnoszenie poziomu konkuren-cyjności rynkowej	podnoszenie skuteczności strategii konkuren-cyjności	podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów	podnoszenie elastyczności działania	budowa przewagi konkurencyjnej	podnoszenie efektywności działania	Liczba parametrów konkurencyjności o silnym i bardzo silny wsparciu ponad 60% badanych
Moduł systemowy												
	12 siła partnerstwa w zaopatrzeniu	Zaopatrzenie (zaopatrzenie, gospodarka odpadami, usługi porządkowe)	Średnia 45,3	często	**Średni (1,9)**	61,4	**45,5**	38,7	29,5	36,4	38,7	1
	13 siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	Badania i rozwój	Niska 31,6	czasami	**Niski (0,9)**	53,2	50,0	53,2	**59,4**	43,8	46,9	0
	14 siła partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich	Kadry	Średnia 37,8	często	**Średni (1,9)**	48,7	**43,6**	33,2	38,4	38,4	25,7	0
	15 siła partnerstwa w zakresie infrastruktury	Infrastruktura (księgowość, prawo itp.)	Średnia 39,3	często	**Średni (1,9)**	**74,4**	**59,6**	55,4	28,3	55,3	36,8	1
	16 i17 siły partnerstwa w logistyce wejścia i wyjścia	Logistyka (magazynowanie, transport, informatyka)	Średnia 44,4	często	**Średni (1,9)**	60,6	56,6	**60,4**	43,5	49,0	49,1	2
	18 siła partnerstwa w operacjach	Produkcja	Wysoka 42,6	bardzo często	**Wysoki (2,9)**	65,2	**62,3**	58,0	50,7	**62,3**	49,3	3
	19 siła partnerstwa w marketingu	Marketing (reklama/promocja, sprzedaż/dystrybucja)	Wysoka 62,5	bardzo często	**Wysoki (2,9)**	**70,2**	58,03	60,3	53,9	**62,4**	47,5	3
Łączny udział modułu systemowego we wsparciu UGKPDPSP					**Wysoki 14,3/20**	(0)	**(1)**	(2)	(4)	(3)	(5)	
1.	2.	3.	4.	**5.**	**6.**	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.

* skalę ocen z klucza ewaluacji ze względu na łączne analizy sił 16 i 17 przeliczono z 8 sił w module na 7 sił

** przy ocenie przyjęto skalę: gdy cecha występuje u do 33% badanych to powszechność niska, od 34 do 66% badanych to powszechność średnia, od 67 do 100% badanych – to powszechność występowania cechy wysoka

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najliczniejsza grupa badanych (74,4%) wskazała jednocześnie, iż **wyjątkowo przydatnymi** są w praktyce ich funkcjonowania **relacje partnerskie** nawiązane w obszarze wsparcia lub uzupełnienia ich **infrastruktury organizacyjnej**, czyli np. w zakresie księgowości, działań prawnych, czy związanych z ochroną mienia, a także te dotyczące szeroko pojętego **marketingu** (70,2% badanych MSP), czyli wsparcia działań **promocyjno-reklamowych, czy też sprzedażowo-dystrybucyjnych (**kolumna 7 w tabeli 4.25). W obecnych warunkach **najrzadziej** przypisywano podnoszenie poziomu konkurencyjności rynkowej partnerstwu w zakresie **zarządzania zasobami ludzkimi** (odczuwało tak 48,7% badanych MSP) i wypracowanym relacjom w obszarze **badań i rozwoju** (53,2% badanych). Także one podczas analiz wpływu partnerstwa strategicznego na pozostałe parametry konkurencyjności badanych wyróżniły się najsłabszymi wynikami, gdyż jako jedyne nie odnotowały ani jednego parametru konkurencyjności, który to za ich pośrednictwem silnie lub bardzo silnie wpłynąłby na wsparcie ponad 60% badanych (kolumna 13 w tabeli 4.25).

W tych kompleksowych porównaniach wyjątkowo **wysoko uplasowały się działania partnerskie realizowane w obszarach produkcji i szeroko pojętego marketingu**. Partnerstwo w pierwszym z nich, oprócz podnoszenia poziomu konkurencyjności (65,2% badanych MSP), zdaniem 62,3% badanych podnosi skuteczność ich strategii konkurencyjności, a także buduje przewagę konkurencyjną nad rywalami rynkowymi (62,3%). W drugim natomiast (partnerstwo w obszarze marketingu podnosi konkurencyjność 70,2% badanych MSP) nie tylko buduje przewagę konkurencyjną (62,4%), ale podnosi u 60,3% badanych MSP atrakcyjność rynkową ich produktów i procesów. Każdy z nich zatem uzyskał po trzy parametry wskazujące na silne lub bardzo silne odczuwanie wsparcia ponad 60% badanych MSP poprzez realizowane w ich obszarze partnerstwo. Dwa takie parametry zyskało także partnerstwo realizowane w obszarze działań logistycznych. Tu poza silnie i bardzo silnie odczuwanym podnoszeniem konkurencyjności (60,5%) ponad 60% badanych dostrzegło, że partnerstwo podnosi atrakcyjność rynkową ich produktów i procesów (60,4%).

Analizując zebrane dane z perspektywy okołokonkurencyjnych **efektów realizowanych przez badane MSP działań partnerskich** należy zaznaczyć, iż generalnie przekładają się one **najpowszechniej**, oprócz podnoszenia poziomu konkurencyjności (62% badanych), także na podnoszenie skuteczności realizowanej przez MSP strategii konkurencyjności (53,7%), podnoszenie atrakcyjności rynkowej ich produktów i procesów (51,3%) oraz budowę ich przewagi konkurencyjnej (44,5%). Zdaniem przeważającej części badanych odpowiedzialnym za podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności jest partnerstwo strategiczne realizowane w obszarze działań produkcyjnych (62,3% badanych MSP). Za podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów odpowiadają głównie partnerstwo w obszarze logistyki (60,4%) oraz szeroko pojętego marketingu (60,3%). **Silne i bardzo silne** podnoszenie elastyczności działania wspomaga najczęściej podejmowanie partnerstwa strategicznego w zakresie badań i rozwoju (59,4% badanych). Budowę przewagi konkurencyjnej najpowszechniej wspierają relacje partnerskie w obszarach marketingu (62,4%) oraz

operacjach produkcyjnych (62,3%). Zdaniem badanych ogólną efektywność ich działań najsilniej podnoszą relacje partnerskie realizowane w obszarach podstawowych, czyli operacjach (49,3% odczuwa efekty ich oddziaływań silnie lub bardzo silnie), logistyce (49,3%) oraz marketingu (47,5%).

Zebrane dane pozwalają potwierdzić słuszność hipotezy szczegółowej **Hs4 stanowiącej, iż:**

systemowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona zaangażowaniem w relacje partnerskie w obszarach podstawowych, tj. marketing, produkcja, logistyka oraz pomocniczych, tj. zaopatrzenie, technologia, zasoby ludzkie, infrastruktura) podnosi konkurencyjność MSP.

Zestawiając ze sobą wszystkie dane odnośnie roli poszczególnych sił w procesach dojrzewania partnerstwa strategicznego oraz efektów pro-konkurencyjnych współpracy partnerskiej w obszarach analizowanych w systemowym profilu partnerstwa MSP dostrzec można **wyjątkową rolę sił wspierających działania podstawowe w łańcuchu wartości badanych, a więc siły 19 (partnerstwa w marketingu), siły 18 (partnerstwa w operacjach) oraz 16 i 17, czyli sił partnerstwa w logistyce** (tabela 4.26). Stanowią one bazę do budowania sygnalizowanych w poprzednich modułach jako wyjściowe, podstaw partnerstwa strategicznego, w module:

- podmiotowym – tożsamości i autonomii poszczególnych podmiotów (tabela 4.9),
- czynnościowym – doświadczenia w zakresie harmonijnego współdziałania i trwałych relacji z partnerami (tabela 4.15),
- atrybutowym – wypracowanej poprzez współpracę siły organizacji i strategii jej działania (tabela 4.21).

Za ich pośrednictwem generowany jest wewnętrzny łańcuch wartości firmy, inicjujący ciąg czynności podejmowanych w czasie wytwarzania wyrobu finalnego (lub usługi), powiązanych ze sobą w logiczną całość tak, by prowadziły do uzyskania wartości dodanej. W ten sposób tworzone są nowoczesne produkty i usługi, gromadzone niezbędne zasoby, informacje, wiedza, a na ich podstawie potencjał i reputacja organizacji. Ich budowa to wymagający i kosztowny etap, zarówno rozwoju organizacji, jak i towarzyszącego mu procesu dojrzewania partnerstwa strategicznego, gdyż związany jest z rekonfiguracją i usprawnianiem obszaru procesów operacyjnych. Dobrze, że badane MSP świadome są jego roli i na nim opierają swe działania rynkowe. Ponieważ dotyczy on kwestii bardzo strategicznych, często trudnych do reorganizacji, zgodnie z podstawowymi założeniami „modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa", w celu jego usprawniania MSP powinny koncentrować się na identyfikowaniu, wzmacnianiu i eksploatowaniu swych kluczowych umiejętności, opierać się na obszarach w których dysponują atutami, a rezygnować z tych działań, które nie wyróżniają ich pozytywnie spośród konkurentów[648].

[648] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 268.

Tabela 4.26. Ranking sił partnerstwa modułu systemowego z perspektywy dojrzałości partnerstwa i podnoszenia konkurencyjności badanych

Siły partnerstwa strategicznego modułu systemowego		**Pozycja siły w procesach wspierania dojrzałości partnerstwa MSP w module systemowym MSP**	**Pozycja siły w procesach podnoszenia konkurencyjności MSP w oparciu o partnerstwo w module systemowym**
Siły wsparcia działań pomocniczych	12 siła partnerstwa w zaopatrzeniu	3	5
	13 siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	7	6
	14 siła partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich	6	7
	15 siła partnerstwa w zakresie infrastruktury	5	3
Siły wsparcia działań podstawowych	16 i 17 siły partnerstwa w logistyce wejścia i wyjścia	4	4
	18 siła partnerstwa w operacjach	2	2
	19 siła partnerstwa w marketingu	1	1
Dominujące zachowania		**Partnerstwo w:** 1-marketingu 2-produkcji 3-zaopatrzeniu 4-logistyce 5-infrastrukturze 6-ZZL 7-technologii	**Partnerstwo w:** 1-marketingu 2-produkcji 3-infrastrukturze 4-logistyce 5-zaopatrzeniu 6-technologii 7-ZZL
		Ścieżka dojrzewania partnerstwa strategicznego poprzez zgranie obszarów współpracy w module systemowym	**Ścieżka kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość systemową partnerstwa strategicznego**

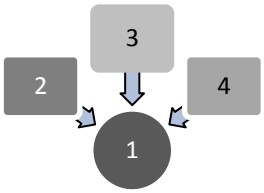
Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na fakt, iż w sprawnie zarządzanych przedsiębiorstwach, jak w różnego typu systemach, poszczególne działalności są w praktyce ze sobą ściśle powiązane, wartość tworzona w łańcuchu, zarówno wartości, jak i partnerstwa, zależą nie tylko od jakości pracy wykonanej w poszczególnych ich ogniwach, ale i od dopasowania poszczególnych ogniw oraz jakości relacji między nimi[649].

Warto, by MSP solidniej przemyślały swe relacje partnerskie w obszarach pomocniczych. Obszary te i realizowane tam działania **wspomagające, sterują w istotny sposób działalnościami podstawowymi** łańcucha wartości[650].

[649] M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 87.
[650] Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 126.

Tabela 4.27. Rekomendacje w zakresie konieczności stałego wzmacniania podstawowych i pomocniczych działań budujących dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP w oparciu o analizy modułu systemowego

Moduły UGKPDPSP				
Podmiotowy *Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Czynnościowy** *Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Atrybutowy** *Profil atrybutowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Systemowy**	**Sytuacyjny**
			Procedura: **Krok 1: zbudować** silny **potencjał <u>wewnętrznych relacji partnerskich</u> (intraorganizacyjnych)** w ramach kluczowych **działań podstawowych** (w obszarze marketingu, produkcji, logistyki) **Krok 2: uzupełnić**/wzmocnić potencjał wewnętrzny o **potencjał zewnętrznych** relacji partnerskich w obszarach **działań podstawowych** (w obszarze marketingu, produkcji, logistyki) **Krok 3: uzupełnić**/wzmocnić potencjał zewnętrzny o silny **potencjał zewnętrznych** relacji partnerskich w **obszarach działań pomocniczych** (infrastruktura, zaopatrzenie, technologia, kadry) **Krok 4: rozwijać**/uzupełniać **sieć relacji partnerskich** w coraz szerszej gamie **obszarów pomocniczych**  	
			Profil systemowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa	
20%	20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw				

Źródło: opracowanie własne.

Generowane w ich ramach partnerstwo może pozwalać przedsiębiorstwu szybciej ewoluować w kierunku stadium dojrzałości jego łańcucha więzi partnerskich. Wypracowanie go **w obszarze działań pomocniczych** zapewnia często koncepcyjne, rzeczowe, finansowe, organizacyjne i informacyjne podstawy wytwarzania (np. infrastruktura przedsiębiorstwa, zaopatrzenie, B+R, zarządzanie zasobami ludzkimi) poprzez co pozwala ograniczyć nakłady kosztów, stosunkowo szybko poprawić organizację pracy i zyskać pozytywny *feedback*. Powinno być z tego względu uznawane za priorytetowe i stosunkowo szybko i sprawnie nawiązywane.

Rekomendacje płynące z analiz modułu systemowego dla podnoszenia konkurencyjności MSP poprzez generowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego, to oparcie działań na świadomie zidentyfikowanych i rozwijanych, kluczowych operacyjnych obszarach współpracy (marketing, produkcja, logistyka) oraz uzupełnianie ich wyselekcjonowanymi i systematycznie wzmacnianymi relacjami partnerskimi w szerokiej gamie działań pomocniczych, zwłaszcza w takich obszarach jak infrastruktura, zaopatrzenie, rozwój technologii czy posiadanych zasobów ludzkich. Graficznie prezentuje je tabela 4.27.

4.5. Sytuacyjny moduł partnerstwa a konkurencyjność MSP

Ostatni, piąty moduł działań kształtujących dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, to moduł sytuacyjny. Obrazuje go **tzw. profil sytuacyjny dojrzałości partnerstwa strategicznego** (patrz tabela 4.28) charakteryzujący **sytuacyjną dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych**. Jego strukturę generuje 7 ostatnich sił modelu (od 20 do 26), które podobnie jak w poprzednich modułach, w jednej piątej determinują dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa. Siłami tymi są siły świadczące o solidności osadzenia i zintegrowania działań partnerskich w relacjach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a więc więziach przedsiębiorstw z różnymi grupami ich interesariuszy. Zarówno stanowiących bazę dla działań rozwojowych firmy – relacjach z interesariuszami substanowiącymi, jak i wynikających z ich sprawności w relacjach z interesariuszami kontraktowymi oraz kontekstowymi. Siły partnerstwa substanowiącego to siła 20 mówiąca o zaangażowaniu przedsiębiorstwa w partnerstwo z pracownikami oraz siła 21, siła partnerstwa pomiędzy właścicielami. Siły partnerstwa kontraktowego to siła 22 – relacji partnerskich nawiązywanych z dostawcami, siła 23, obrazująca aktywność firmy w relacjach z klientami oraz siła 24, siła gotowości do partnerstwa z konkurentami. Dwie ostatnie siły, to siły partnerstwa kontekstowego – siła 25, siła partnerstwa z organizacjami publicznymi oraz siła 26 – siła partnerstwa z organizacjami społecznymi.

Wymienione siły stanowią kolejne szczeble generowanej, w zależności od posiadanych przez organizację kompetencji w zakresie zarządzania relacjami, swoistej „drabiny" sytuacyjnego dojrzewania do pełnego partnerstwa"[651], po której powinno wspinać się każde nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwo. Konkretnie, powinno się wychodzić od solidnie ukształtowanych relacji partnerskich wewnątrz organizacji, by w kolejnych etapach rozwoju, bazując na nich móc osiągać partnerstwo strategiczne w poszczególnych płaszczyznach relacji zewnętrznych. Partnerstwo strategiczne jest bowiem z racji swej relacyjnej i sytuacyjnej istoty, jak zaznaczano w rozdziale 2.5 niniejszego

[651] Szerzej pisano o niej [w:] A. Adamik, *Dojrzewanie partnerstwa – niedoceniana zmiana w zachowaniach organizacyjnych*, [w:] I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.), *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Łódź 2013, Nr 283, ss. 13-25.

opracowania, wynikiem adaptacji przedsiębiorstwa do selektywnego otoczenia, przy jednoczesnym kształtowaniu otoczenia i warunków przetrwania w nim[652].

Tabela 4.28. Moduł i profil sytuacyjny w modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw UGKPDPSP

Moduły UGKPDPSP				
Podmiotowy	**Czynnościowy**	**Atrybutowy**	**Systemowy**	**Sytuacyjny**
Siła 1 - siła bliskości Siła 2 - siła zaufania Siła 3 - siła autonomii	Siła 4 - siła doświadczenia	Siła 5 - siła partnerstwa strategii Siła 6 - siła partnerstwa kultury organizacyjnej Siła 7 - siła partnerstwa zasobów Siła 8 - siła partnerstwa zachowań rynkowych Siła 9 - siła partnerstwa działań organizacyjnych Siła 10 - siła partnerstwa menedżerów Siła11 - siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy	Siła 12 - siła partnerstwa w zaopatrzeniu Siła 13 - siła partnerstwa w rozwoju technologii Siła 14 - siła partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich Siła 15 - siła partnerstwa w zakresie infrastruktury Siła 16 - siła partnerstwa w logistyce wejścia Siła 17 - siła partnerstwa w logistyce wyjścia Siła 18 - siła partnerstwa w operacjach Siła 19 - siła partnerstwa w marketingu	Siła 20 - siła partnerstwa pracowniczego Siła 21 - siła partnerstwa właścicielskiego Siła 22 - siła partnerstwa z dostawcami Siła 23 - siła partnerstwa z klientami Siła 24 - siła partnerstwa z konkurentami Siła 25 - siła partnerstwa z organizacjami publicznymi Siła 26 - siła partnerstwa z organizacjami społecznymi
Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa	*Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil atrybutowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil systemowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil sytuacyjny dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*
20%	20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw				

Źródło: opracowanie własne.

Po szczeblach „drabiny dojrzewania do partnerstwa" można wspinać się w różnym tempie. Każdy szczebel można pokonywać z wysokim, średnim bądź niskim zaangażowaniem w relacje partnerskie, a więc z większym bądź mniejszym zintegrowaniem wypracowanego potencjału partnerstwa z wewnętrznym środowiskiem działania i otoczeniem zewnętrznym. By w empiryczny sposób zidentyfikować to zaangażowanie dla relacji partnerskich badanych organizacji z poszczególnymi grupami interesariuszy wybrano sześć opisujących je parametrów. Przyjęto, iż bazowymi dla opisu poszczególnych sił

[652] E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika…*, op. cit., s. 135.

modułu sytuacyjnego (zintegrowania z różnymi grupami partnerów) są: częstotliwość bliskich kontaktów, stopień harmonijnego współdziałania, jakość komunikacji, długość relacji, zaangażowanie we współpracę i zrozumienie biznesowe z danym typem partnera.

Ze względu na specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw i związane z nią trudności z rozdzieleniem relacji właścicielsko-menedżerskich, czy właścicielsko-pracowniczych (gdyż w wielu przypadkach te same osoby okazywały się zarówno właścicielami, jak i menedżerami czy pracownikami – sytuacja ta dotyczyła zwłaszcza przedsiębiorstw mikro (MM)) w toku przeprowadzonych badań dla sił 20 i 21 zebrano dane w formie zagregowanej. Ujęto je jako partnerstwo strategiczne realizowane na **płaszczyźnie wewnętrznej** organizacji, czyli **partnerstwo o charakterze substanowiącym**[653]. Zgromadzone dane empiryczne wskazują, iż **95,2% badanych deklaruje praktyczną realizację tego typu partnerstwa.** Potwierdza to wyjątkową dla MSP rolę partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego, czyli relacji właścicieli z pracownikami, partnerstwa pomiędzy pracownikami oraz partnerstwa pomiędzy samymi właścicielami. Przeważająca część badanych MSP realizuje ponadto partnerstwo strategiczne z dostawcami (80,9% badanych MSP) i klientami (67,7%). Rzadziej realizują je z konkurentami (38,2%), a jeszcze rzadziej z innymi grupami partnerów (29,1% MSP realizuje je z organizacjami publicznymi, 18,9% z organizacjami społecznymi). Zestawienie, jak badane relacje rozkładają się geograficznie przedstawia tabela 4.29.

Główną płaszczyzną działań partnerskich jest dla badanych MSP płaszczyzna regionu. Na jego poziomie najczęściej realizowanymi relacjami partnerskimi są te z klientami (69,3% badanych MSP) oraz dostawcami (61,8%). Badani intensywniej wychodzą na płaszczyznę kraju i areny międzynarodowej jedynie w kontaktach partnerskich z dostawcami (kraj – 54,6% badanych MSP, arena międzynarodowa – 10,8% badanych).

Szczegółowe informacje dla **poszczególnych sił partnerstwa modułu sytuacyjnego** oraz charakteryzujących je parametrów zawarto w załączniku 9. Wykazują one, że badane MSP mają **ponad przeciętnie rozwinięte relacje partnerskie na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej, czyli w relacjach z partnerami substanowiącymi** (siła 20 i 21). Najczęściej kształtują je **wysoki stopień** harmonijnego współdziałania oraz wysoka jakość komunikacji w relacjach właścicieli z pracowniami, między samymi właścicielami oraz pomiędzy pracownikami badanych organizacji. **Ich budowanie utrudnia natomiast średni czas trwania bliskich relacji** (w firmach średniej wielkości wskazywano nawet na niski, czyli krótki), średnie zaangażowanie w realizację wspólnych celów oraz średnie zrozumienie biznesowe wspomnianych grup partnerów. Najpowszechniej wysoko oceniane relacje typowe dla sił 20 i 21 realizują firmy mikro (MM), stosunkowo zaś najrzadziej firmy średniej

[653] Podobnie zatem jak w module systemowym podczas analizy sił 16 i 17, skalę ocen poziomu dojrzałości sił i ich udziałów w procesie generowania dojrzałego partnerstwa strategicznego z klucza ewaluacji KE, przeliczono z 7 sił na 6.

wielkości (S). Partnerstwo wewnątrzorganizacyjne charakterystyczne jest zatem zwłaszcza dla mikro organizacji, a nieco traci na znaczeniu wraz we wzrostem wielkości przedsiębiorstw. Z racji swej specyfiki MSP wydają się zatem grupą najbardziej predysponowaną do praktykowania i eksploatowania korzyści płynących z partnerstwa substanowiącego (w tym tych związanych z podnoszeniem poprzez partnerstwo konkurencyjności).

Tabela 4.29. Płaszczyzny realizacji relacji partnerskich badanych MSP

Główni partnerzy relacji partnerskich	MSP N=251 (%)			
	Ogółem	Płaszczyzna regionu	Płaszczyzna kraju	Płaszczyzna międzynarodowa
Dostawcy	80,9	61,8	54,6	10,8
Klienci	67,7	69,3	27,9	6,0
Konkurenci	38,2	36,7	17,5	2,4
Organizacje publiczne, w tym:	29,1			
- branżowe		31,5	13,5	4,0
- finansowe		31,1	14,3	1,2
- rządowe i samorządowe		29,1	12,7	0,4
- naukowo-badawcze		27,1	14,3	2,0
- masowego przekazu		26,3	7,6	2,4
- konsumenckie		23,9	15,5	1,2
- proekologiczne		22,3	6,0	2,0
Współpraca z organizacjami społecznymi	18,9	27,9	6,8	1,6

Źródło: opracowanie własne.

Wysoko należy ocenić także siłę relacji partnerskich badanych z dostawcami (siła 22). To jedyna płaszczyzna, na której aż pięć z sześciu analizowanych parametrów partnerstwa badani realizują na poziomie wysokim (kolumna 5 załączniku 9 dla poziomu siły 22). Takie oceny dominowały wśród badanych MSP zarówno odnośnie oceny częstotliwości kontraktów, stopnia harmonijnego współdziałania, jakości komunikacji, długości relacji, jak i zaangażowania partnerów we wspólnie realizowane z dostawcami przedsięwzięcia. Nieco jedynie słabiej – na poziomie średnim – badani ocenili zrozumienie biznesowe w relacjach z dostawcami. W procesach kształtowania siły 22 sprawniejsze są przedsiębiorstwa małe i średniej wielkości. Mikro firmy ze względu na swą słabszą siłę przetargową kształtują ją na poziomie średnim.

Ponadprzeciętnie sprawnie badani realizują także partnerstwo strategiczne w relacjach z klientami (siła 23). Jego sprawność przypisują głównie wysokiej jakości komunikacji oraz wysokiemu, harmonijnemu współdziałaniu z nimi. Podobnie jak w relacjach z dostawcami, także w kontaktach z klientami lepiej radzą sobie firmy z nieco większym potencjałem, a poprzez to i możliwościami oraz siłą przetargową, czyli przedsiębiorstwa małe i średnie. Firmy mikro partnerstwo strategiczne w relacjach z klientami wypracowują zwykle na poziomie średnim.

Siła 24, czyli siła partnerstwa badanych z konkurentami wydaje się słabsza od poprzednich. Reprezentowana jest ogólnie na poziomie średnim. W relacjach tych stosunkowo dobrze radzą sobie firmy mikro i małe (poziom średni w zakresie jakości relacji partnerskich), słabiej firmy średnie (poziom niski). Badani zauważają podczas ich kształtowania rolę harmonijnego współdziałania, jakości komunikacji, zaangażowania oraz zrozumienia partnerów. Obecnie realizują je na poziomie średnim. **Stosunkowo nisko cenione w relacjach z konkurentami okazały się wśród badanych częste i długie kontakty z nimi.**

Spośród analizowanych w module sytuacyjnym sześciu sił partnerstwa najsłabiej prezentują się siły 25 i 26, czyli partnerstwa z organizacjami publicznym i społecznymi. W każdej z nich jakość realizowanych na ich płaszczyznach relacji oceniono w grupie badanych MSP jako niską. Także w szczegółowych ocenach poszczególnych ich parametrów dominowały niskie oceny (patrz kolumna 5 w załączniku 9). Wynika stąd, iż zarówno mikro, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa wciąż **nie radzą sobie zbyt dobrze w generowaniu partnerstwa kontekstowego.**

Profile sytuacyjne dla poszczególnych trzech grup przedsiębiorstw sektora MSP, czyli dla firm mikro, małych i średnich obrazują kolumny 2, 3 i 4 w załączniku 9. Wydają się one stosunkowo do siebie podobne. Jedynie nieco aktywniejsze od pozostałych w ramach partnerstwa wewnętrznego wydają się firmy mikro, w relacjach z dostawcami i klientami przedsiębiorstwa natomiast małe i średnie. Słabsze od mikro i małych w relacjach partnerskich z konkurentami są zaś firmy średnie.

Zestawiając w jeden konstrukt informacje o charakterze relacji badanych z podstawowymi grupami interesariuszy w ramach sił modułu sytuacyjnego, tzn.:

- determinujących je parametrów partnerstwa strategicznego;
- powszechności występowania i jakości realizowanych relacji partnerskich, a także
- udziału danej siły w generowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego odczytanym z klucza ewaluacji KE[654],

skonstruowano **sytuacyjny profil partnerstwa badanych MSP** (kolumny 1-6 w tabeli 4.30). Ustalono w ten sposób, iż moduł sytuacyjny charakteryzuje się wysokim poziomem dojrzałości poprzez co posiada wysoki udział w budowie dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych. Z 20 możliwych procent udziału **wykorzystuje 14,42, co stanowi 72,1% jego możliwości[655]**. Siłami kluczowymi dla modułu (wysoki udział w generowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego) są siły partnerstwa wewnątrz organizacyjnego/substanowiącego (siła 20-partnerstwa pracowniczego i 21 – partnerstwa właścicielskiego, mające 3,34 na 3,34 możliwych procent udziału w generowaniu dojrzałości partnerstwa badanych[656]), a także dwie z sił partnerstwa międzyorganizacyjnego – kontraktowego (wysoki stopień wsparcia) siła 22 – siła partnerstwa z dostawcami (podobnie 3,34/3,34 możliwe punkty) oraz siła 23 – partnerstwa z klientami (także 3,34/3,34).

[654] skalę ocen z klucza ewaluacji ze względu na łączne analizy sił 20 i 21 przeliczono z 7 sił w module na 6 sił.
[655] Dla potrzeb modelu przyjęto, iż wykorzystywanie od 0 do 33% możliwości to wsparcie niskie, od 34 do 66% to wsparcie średnie, a od 67 do 100% to wsparcie wysokie.
[656] skalę ocen z klucza ewaluacji KE ze względu na łączne analizy sił 20 i 21 przeliczono z 7 na 6 sił w module.

Tabela 4.30. Sytuacyjny profil partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania

		Profil dominujących zachowań MSP				Silnie i bardzo silnie odczuwane przez badane MSP (N=251) efekty działań partnerskich (%)						
Nazwa modułu	**Nr siły**	**Kluczowe płaszczyzny partnerskiej współpracy w ramach danej siły**	**Powszechność występowania (%)**	**Jakość partnerstwa w obszarze**	**Udział siły w generowaniu dojrzałości partnerstwa MSP wg klucza ewaluacji KE (%)***	**podnoszenie poziomu konkuren-cyjności rynkowej**	podnoszenie skuteczności strategii konkurencyjności	podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów	podnoszenie elastyczności działania	budowa przewagi konkurencyjnej	podnoszenie efektywności działania	Liczba parametrów konkurencyjności o silnym i bardzo silny wsparciu ponad 60% badanych
Moduł sytuacyjny	20 i 21 siła partnerstwa wewnątrz organizacyjnego	Partnerstwo pracownicze Partnerstwo właścicielskie	wysoka 95,2	ponad średnią	**wysoki (3,34)**	60,1	56,2	**80,2**	**80,1**	49,5	**77,3**	4
	22 siła partnerstwa z dostawcami	Partnerstwo z dostawcami	wysoka 80,9	wysoka	**wysoki (3,34)**	**63,9**	56,8	**70,1**	50,3	**54,2**	54,1	2
	23 Siła partnerstwa z klientami	Partnerstwo z klientami	wysoka6 7,7	ponad średnią	**wysoki (3,34)**	63,8	**58,6**	**62,0**	46,2	52,3	50,4	2
	24 Siła partnerstwa z konkurentami	Partnerstwo z konkurentami	średnia 38,2	średnia	**średni (2,2)**	58,6	50,0	**67,1**	46,5	50,0	48,7	1
	25 siła partnerstwa z organizacjami publicznymi	Partnerstwo z organizacjami publicznymi	niska 29,1	niska	**niski (1,1)**	62,8	52,7	**70,7**	52,9	52,0	53,6	2
	26 siła partnerstwa z organizacjami społecznymi	Partnerstwo z organizacjami społecznymi	niska 18,9	niska	**niski (1,1)**	56,1	43,9	**62,6**	45,0	42,9	44,3	1
Łączny udział modułu sytuacyjnego we wsparciu UGKPDPSP					**wysoki 14,42/20**	(0)	**(4)**	**(1)**	(3)	(5)	(2)	2
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.

* skalę ocen z klucza ewaluacji KE ze względu na łączne analizy sił 20 i 21 przeliczono z 7 sił w module na 6 sił

** przy ocenie przyjęto skalę: gdy cecha występuje u do 33% badanych to powszechność niska, od 34 do 66% badanych to powszechność średnia, od 67 do 100% badanych – to powszechność występowania cechy wysoka

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dla oceny przydatności powyższego modułu w procesach kształtowania konkurencyjności MSP poprzez partnerstwo strategiczne, podobnie jak w poprzednich modułach, dotyczące go dane zestawiono z odpowiadającymi im informacjami odnośnie odczuwanych silnie i bardzo silnie efektów działań partnerskich. Tu również za podstawę przyjęto odczuwanie podnoszenia poziomu konkurencyjności rynkowej poprzez realizowane partnerstwo strategiczne (kolumna 7 w tabeli 4.30). Jako pogłębienie zaś informacji o roli partnerstwa w procesach budowy konkurencyjności MSP uznano zidentyfikowanie wśród badanych powszechności: podnoszenia skuteczności strategii konkurencyjności, atrakcyjności rynkowej produktów, elastyczności działania, skuteczności budowy przewagi konkurencyjnej oraz podnoszenia elastyczności działania poprzez partnerstwo strategiczne (kolumny 8-12 w tabeli 4.30). Szczegółowe zestawienie tych kwestii zawarto w tabeli 4.31.

Zebrane w toku badań empirycznych dane wskazują, iż wszystkie siły modułu sytuacyjnego u ponad 70% badanych podnoszą konkurencyjność rynkową (kolumna 2 w tabeli 4.31), natomiast u ponad połowy respondentów czynią to silnie lub nawet bardzo silnie (kolumna 7 w tabeli 4.30).

Stwierdzenie to pozwala potwierdzić słuszność **hipotezy szczegółowej Hs5 stanowiącej, iż:**

sytuacyjna dojrzałość partnerstwa (zobrazowana zaangażowaniem w partnerstwo wewnątrz organizacyjne, w relacjach z dostawcami, klientami, konkurentami, organizacjami publicznymi i społecznymi) podnosi konkurencyjność MSP.

Stosunkowo najczęściej dostrzegano w tym zakresie rolę siły 22, czyli partnerstwa z dostawcami (63,9% badanych MSP) oraz siły 23, czyli partnerstwa z klientami (63,8%). Najrzadziej zaś dostrzegano silne lub bardzo silne podnoszenie konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne w relacjach z organizacjami społecznymi (56,1%).

Najbardziej znaczącym dla badanych przedsiębiorstw, a związanym z konkurencyjnością, **efektem działań partnerskich modułu sytuacyjnego okazało się podnoszenie dzięki partnerstwu strategicznemu atrakcyjności rynkowej realizowanych produktów i procesów** (kolumna 9 w tabeli 4.30). Na silne, bądź bardzo silne, jej odczuwanie wskazywało średnio 67,8% badanych MSP.

Tabela 4.31. Matryca wpływu relacji partnerskich modułu sytuacyjnego na konkurencyjność MSP

Wpływ działań partnerskich na konkurencyjność MSP (N=251) (%)

Płaszczyzny partnerstwa	Podnoszą konkurencyjność – Ogólnie	b. silnie	silnie	b. silnie + silnie	słabo	wcale	Podnoszą atrakcyjność produktów i procesów – Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale
wewnętrzne	78,1	27,0	33,1	60,1	18,0	21,9	***100***	24,0	56,2	19,8	0,0
z dostawcami	78,7	22,6	41,3	63,9	18,8	21,3	***95,3***	25,2	44,9	25,2	4,7
z klientami	77,6	27,0	36,8	63,8	13,8	22,4	***94,4***	21,8	40,2	32,4	5,6
konkurentami	77,1	29,3	29,3	58,6	18,5	22,9	***94,5***	31,5	35,6	27,4	5,5
organizacjami publicznymi	**79,8**	37,2	37,2	62,8	17,0	20,2	***94,3***	33,0	37,7	23,6	5,7
organizacjami społecznymi	74,5	20,4	35,7	56,1	18,4	25,5	***91,9***	33,3	29,3	29,3	8,1

Płaszczyzny partnerstwa	Podnoszą elastyczność działania – Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale	Podnoszą efektywność działania – Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale
wewnętrzne	96,4	9,6	70,5	16,3	3,6	97,4	18,2	59,1	20,1	2,6
z dostawcami	93,1	11,0	39,3	42,8	6,9	94,1	16,3	37,8	40,0	5,,9
z klientami	92,4	12,0	34,2	46,2	7,6	93,4	16,8	33,6	43,0	6,6
konkurentami	93,0	18,8	33,7	46,5	7,0	91,0	19,2	29,5	42,3	9,0
organizacjami publicznymi	91,7	10,7	42,2	38,8	8,3	90,9	19,1	34,5	37,3	9,1
organizacjami społecznymi	89,9	9,0	36,0	44,9	10,1	87,3	16,5	27,8	40,3	12,7

Płaszczyzny partnerstwa	Budują przewagę konkurencyjną – Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale	Tworzą podstawy strategii konkurowania – Ogólnie	b. silnie	silnie	słabo	wcale
wewnętrzne	64,5	22,5	27,0	15,2	35,5	64,6	25,3	30,9	8,4	35,4
z dostawcami	67,1	21,9	32,3	12,9	32,9	69,1	21,3	35,5	12,3	30,9
z klientami	66,7	24,1	28,2	14,4	33,3	68,9	23,0	35,6	10,3	31,1
konkurentami	60,9	19,6	30,4	10,9	39,1	59,8	20,7	29,3	9,8	40,2
organizacjami publicznymi	66,7	18,7	33,3	14,7	33,3	61,2	17,8	34,9	8,5	38,8
organizacjami społecznymi	60,2	14,3	28,6	17,3	39,8	**51,0**	14,3	29,6	7,1	49,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W opinii respondentów generuje ją w szczególnym stopniu **siła partnerstwa wewnętrznego** (siły 20 i 21), czyli relacji partnerskich z pracownikami oraz w relacjach między właścicielami (silnie lub bardzo silnie odczuwało tak 80,2% badanych). Bardzo istotne są przy jej kształtowaniu także partnerstwo z organizacjami **publicznymi partnerstwo z dostawcami** (siła 25, wskazało

tak 70,7% badanych) oraz partnerstwo z dostawcami (siła 22, wskazało tak 70,1% badanych).

Jako kolejny ważny, silnie lub bardzo silnie odczuwany w ramach modułu sytuacyjnego efekt działań partnerskich badani uznali **podnoszenie efektywności swego działania** (kolumna 12 w tabeli 4.30). Ponownie jako jego główne źródło wskazali siłę partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego (77,3% MSP). Podobnie uczynili, oceniając rolę **podnoszenia poprzez partnerstwo strategiczne elastyczności** swego działania (kolumna 10 w tabeli 4.30 – dla siły 20 i 21 – 80,1% badanych). **W ten sposób wskazano partnerstwo MSP w relacjach z partnerami substanowiącymi (pracownikami, właścicielami, menedżerami)** jako **najistotniejszą dla procesów kształtowania konkurencyjności siłę modułu sytuacyjnego** (potwierdzają to dane z kolumny 13 tabeli 4.30). Z sześciu poddanych analizie parametrów konkurencyjności aż cztery, zdaniem badanych, można w stopniu silnym lub nawet bardzo silnym podnosić poprzez partnerstwo wewnątrzorganizacyjne (poziom konkurencyjności rynkowej, poziom atrakcyjności rynkowej procesów i produktów, elastyczność działania, efektywność działania). Należy je zatem ustawicznie nie tylko monitorować, ale podtrzymywać i wzmacniać. Właściwie skonfigurowane i eksploatowane relacje wewnętrzne, to podstawa kształtowania konkurencyjności każdej dobrze zarządzanej organizacji. Stanowią one bazę wyjściową do nawiązywania coraz to trudniejszych i szerzej zakrojonych powiązań zewnętrznych. Na początku dla relacji z partnerami kontraktowymi (dostawcami, klientami, później także konkurentami), z czasem także kontekstowymi (organizacjami publicznym i społecznymi).

Z analizy porównawczej ról poszczególnych sił modułu sytuacyjnego w procesach, zarówno dojrzewania partnerstwa strategicznego (kolumna 6 tabeli 4.30), jak i kształtowania konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne (kolumna 13 tabeli 4.30) wnioskować można, iż **drugą, strategiczne istotną płaszczyzną działań partnerskich są dla MSP relacje partnerskie z dostawcami**. Wysoka powszechność (realizuje je 80,9% badanych) i jakość tych działań, a także udzielane wysokie wsparcie dojrzałości partnerstwa poprzez relacje z tą grupą partnerów powodują silne lub bardzo silne odczuwanie podnoszenia dwóch istotnych parametrów konkurencyjności u ponad 60% badanych. Parametrami tymi są poziom konkurencyjności oraz poziom atrakcyjności rynkowej produktów i procesów. Pozostałe parametry odczuwa na takim poziomie między 50% a 60% respondentów.

Trzecią co do rangi w procesach kształtowania konkurencyjności MSP płaszczyzną relacji partnerskich jest **płaszczyzna relacji z klientami**. Choć partnerstwo w jej zakresie wydaje się nieco mniej powszechne (67,7% badanych), a jego jakość zaklasyfikowano jako „ponad średnią", to generuje ono MSP zbliżone korzyści. Wpiera ono także silnie lub bardzo silnie ponad 60% badanych w zakresie dwóch parametrów partnerstwa: podnoszenia poziomu ich konkurencyjności oraz atrakcyjności rynkowej produktów i procesów. W pozostałych jego pozytywne efekty odczuwa od 45 do 60% badanych. Czwartą z płaszczyzn istotnie wspierających konkurencyjność badanych poprzez realizowane w jej ramach relacje partnerskie okazała się **płaszczyzna relacji z organizacjami publicznymi** (patrz kolumna 3 w tabeli 4.32).

Tabela 4.32. Zestawienie porównawcze sił modułu sytuacyjnego ze względu na ich rolę w procesach dojrzewania partnerstwa strategicznego oraz procesach kształtowania konkurencyjności MSP

Siły modułu sytuacyjnego	**Pozycja siły w procesach wspierania dojrzałości partnerstwa MSP**	**Pozycja siły w procesach kształtowania konkurencyjności MSP**	**Zmiany w znaczeniu poszczególnych sił partnerstwa MSP**
20 i 21 siły partnerstwa wewnętrznego	2	1	Wzrost znaczenia
22 siła partnerstwa z dostawcami	1	2	Obniżenie znaczenia
23 siła partnerstwa z klientami	3	3	Bz
24 siła partnerstwa z konkurentami	4	5	Obniżenie znaczenia
25 siła partnerstwa z organizacjami publicznymi	5	4	Wzrost znaczenia
26 siła partnerstwa z organizacjami społecznymi	6	6	Bz
X	**Ścieżka dojrzewania partnerstwa strategicznego poprzez sytuacyjne osadzenie i rozprzestrzenianie płaszczyzn partnerskiej współpracy**	**Ścieżka kształtowania konkurencyjności poprzez sytuacyjną dojrzałość partnerstwa strategicznego**	X
1	2	3	4

Źródło: opracowanie własne.

Choć odnotowano tu niższą niż w relacjach z konkurentami powszechność występowania partnerstwa strategicznego (tylko 29,1% badanych, a w relacjach konkurentami 38,2%), a także niższą jego jakość (w relacjach z konkurentami – średnią, a z organizacjami publicznymi niską), to zdaniem większej rzeszy badanych można przypisać mu bardziej korzystne efekty (wiersz „25 siła partnerstwa z organizacjami publicznymi" kolumny 7-13 w tabeli 4.30). Ponad 60% z nich wskazało na silne lub bardzo silne odczuwanie nie tylko podnoszenia poziomu konkurencyjności (62,8% badanych), ale i podnoszenia atrakcyjności rynkowej swych produktów i procesów (70,7% badanych) dzięki partnerstwu strategicznemu z organizacjami publicznymi (w relacjach z konkurentami takie noty dotyczyły tylko atrakcyjności procesów i produktów). W pozostałych analizowanych parametrach konkurencyjności tak wysokie noty przypisywało mu natomiast pomiędzy 50, a 55% badanych.

Za dwie najsłabsze, z perspektywy przydatności dla podnoszenia konkurencyjności MSP siły modułu sytuacyjnego, należy uznać siłę partnerstwa z konkurentami oraz siłę relacji z organizacjami społecznymi. W każdej z tych płaszczyzn jedynie jeden parametr konkurencyjności zyskał wysokie uznanie u ponad 60% badanych (dotyczyło ono wpływu na podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów), pozostałe zaś oscylowały we wskazaniach pomiędzy 40% a 50% badanych. Co więcej, partnerstwo z organizacjami

społecznymi będąc działaniem o najniższej w module powszechności występowania (realizowało je jedynie 18,9% badanych) oraz niskiej jakości relacji, jednocześnie najrzadziej łączono z procesami podnoszenia konkurencyjności.

Aż 25,5% badanych uważało, że nie podnosi ono konkurencyjności przedsiębiorstw wcale, a kolejne 18,4%, że jedynie słabo (łącznie noty słabo lub wcale dało więc aż 43,9% badanych). W zakresie pozostałych parametrów konkurencyjności sytuacja była nawet jeszcze mniej korzystna. Zdaniem np. 57,1% badanych MSP partnerstwo strategiczne z organizacjami społecznymi wcale lub jedynie słabo buduje przewagę konkurencyjną, natomiast w opinii 56,1% jedynie słabo lub wręcz wcale nie tworzy istotnych podstaw dla ich strategii konkurowania (wiersz „Partnerstwo z organizacjami społecznymi" w tabeli 4.31).

Potwierdzenie powyższych ocen zyskano zestawiając ze sobą informacje odnośnie najczęściej realizowanych oraz najwyżej ocenianych ze względu na przydatność podczas podnoszenia konkurencyjności (sił) działań partnerskich modułu sytuacyjnego (tabela 4.33). Wśród tak usystematyzowanych działań partnerskich, zarówno najczęściej realizowanych, jak i najwyżej ocenianych podczas kształtowania konkurencyjności badanych, dominujące znaczenie zyskało partnerstwo strategiczne z dostawcami (siła 22), a także z partnerami wewnętrznymi (skumulowana siła 20 i 21) i klientami (siła 23) – wiersz 4 w tabeli 4.33. W zestawieniu ogóle zabrakło natomiast sygnału o znaczącej przydatności partnerstwa badanych z organizacjami społecznymi. Co ciekawe, zdiagnozowano natomiast stosunkowo powszechną (choć nie najwyżej ocenianą ze względu na korzystność) wśród nich praktykę bliskiej współpracy z konkurentami. Badani realizują ją zwłaszcza podczas prób podnoszenia atrakcyjności rynkowej swych produktów i procesów, jak i podczas podnoszenia elastyczności działania (wiersz 1 w tabeli 4.33).

Szczególną rolę w analizowanych procesach przypisali badani także swemu partnerstwu z organizacjami publicznymi. Wskazali oni, iż na sześć diagnozowanych w podjętym procesie badawczym parametrów konkurencyjności, aż w pięciu przypadkach wysoko należy ocenić przydatność partnerskich relacji MSP z organizacjami publicznymi (wiersz 2 w tabeli 4.33). Mają one istotną rolę, zarówno podczas podnoszenia konkurencyjności, podnoszenia atrakcyjności produktów i procesów, wspierania elastyczności i efektywności działania, a także podczas budowy przewagi konkurencyjnej respondentów. Nie tworzą one jedynie podstaw dla projektowanej przez MSP strategii konkurencyjności.

Jako rekomendacje płynące z modułu sytuacyjnego dla procesów wzmacniania dojrzałości partnerstwa i opartej na nim konkurencyjności MSP należy uznać oparcie wszelkich działań na budowie i ciągłym wzmacnianiu, bazowego dla całego omawianego tu procesu partnerstwa wewnętrznego, czyli z partnerami substanowiącymi.

Tabela 4.33. Matryca najczęściej realizowanych i najwyżej ocenianych ze względu na przydatność w podnoszeniu konkurencyjności MSP działań partnerskich modułu sytuacyjnego

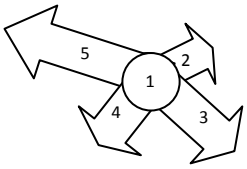
Lp.	Typy partnerstwa	Eksploatowanie działań partnerskich modułu sytuacyjnego przez badane MSP					
		Podczas podnoszenia konkuren-cyjności	Podczas podnoszenia atrakcyjności produktów i procesów	Podczas podnoszenia elastyczności działania	Podczas podnoszenia efektywności działania	Podczas budowy przewagi konkurencyjnej	Podczas tworzenia podstaw strategii konkurowania
1	Najczęściej realizowane	**Partnerstwo z:** -org. pub -dostawcami -partnerami wew.	**Partnerstwo z:** -partnerami wew. -dostawcami -konkurentami	**Partnerstwo z:** - partnerami wew. -dostawcami -konkurentami	**Partnerstwo z:** -partnerami wew. -dostawcami - klientami	**Partnerstwo z:** -dostawcami -klientami -partnerami wew.	**Partnerstwo z:** -dostawcami -klientami -partnerami wew.
2	Najwyżej oceniane	**Partnerstwo z:** -dostawcami -klientami -org. pub.	**Partnerstwo z:** -partnerami wew. -org. pub -dostawcami	**Partnerstwo z:** -partnerami wew. -org. pub. -dostawcami	**Partnerstwo z:** -partnerami wew. -dostawcami -org. pub	**Partnerstwo z:** -dostawcami - klientami -org. pub.	**Partnerstwo z:** - klientami -dostawcami -partnerami wew.
3	Zarówno najczęściej realizowane, jak i najwyżej oceniane	**Partnerstwo z:** **-dostawcami** **-org.pub**	**Partnerstwo z:** **-partnerami wew.** **-dostawcami**	**Partnerstwo z:** **-partnerami wew.** **-dostawcami**	**Partnerstwo z:** **-partnerami wew.** **-dostawcami**	**Partnerstwo z:** **-dostawcami** **-klientami**	**Partnerstwo z:** **-dostawcami** **-klientami** **-partnerami wew.**
4		**Partnerstwo z dostawcami** – generuje powszechnie i silnie **6** parametrów konkurencyjności MSP **Partnerstwo z partnerami wewnętrznymi** – generuje powszechnie i silnie **4** parametry konkurencyjności MSP **Partnerstwo z klientami** - generuje powszechnie i silnie **2** parametry konkurencyjności MSP **Partnerstwo z organizacjami publicznymi** – generuje powszechnie i silnie **1** parametr konkurencyjności MSP					

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku zasugerować należy wzmacnianie i rozszerzanie partnerstwa kontraktowego, zwłaszcza z dostawcami i klientami. Jak najszybciej warto je także uzupełniać o nieco trudniejsze w nawiązaniu i podtrzymywaniu, ale ponadprzeciętnie korzystne relacje partnerskie ze wspierającymi konkurencyjność badanych – organizacjami publicznymi, a nawet konkurentami. Posiadając sprawnie funkcjonujący potencjał zasygnalizowanych powyżej relacji warto wyjść jeszcze w dalsze, pozasektorowe powiązania – z organizacjami społecznymi. Relacje

z nimi mają szanse wzmocnić wizerunek, a także rozszerzyć akceptowalność i rynkową legitymizację zarówno ich działań, jak i realizowanych produktów czy usług w dalszych warstwach otoczenia. Graficzne zestawienie powyższych rekomendacji przedstawia tabela 4.34.

Tabela 4.34. Rekomendacje w zakresie wewnętrznego osadzenia i płaszczyzn dalszego rozprzestrzeniania działań budujących dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP w oparciu o analizy modułu sytuacyjnego

Moduły UGKPDPSP				
Podmiotowy *Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Czynnościowy** *Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Atrybutowy** *Profil atrybutowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Systemowy** *Profil systemowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	**Sytuacyjny** **Procedura:** **Krok 1:** budowa i wzmacnianie bazowego partnerstwa wewnętrznego (substanowiącego – właścicieli z pracownikami, w relacjach pomiędzy właścicielami, w relacjach pomiędzy pracownikami) **Krok 2:** budowa i wzmacnianie partnerstwa kontraktowego w relacjach z dostawcami i klientami **Krok 3:** budowa i wzmacnianie partnerstwa kontekstowego z organizacjami publicznymi **Krok 4:** budowa i wzmacnianie partnerstwa z konkurentami – partnerami z otoczenia sektorowego **Krok 5:** budowa i wzmacnianie partnerstwa kontekstowego z organizacjami i społecznymi-partnerami z otoczenia pozasektorowego)  *Profil sytuacyjny dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*
20%	20%	20%	20%	20%
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw				

Źródło: opracowanie własne.

4.6. Algorytm budowy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez partnerstwo strategiczne – wnioski i rekomendacje badawcze

W oparciu o zestawienie rekomendacji zgromadzonych w toku analiz poszczególnych pięciu modułów UGKPDPSP (podmiotowego, czynnościowego, atrybutowego, systemowego i sytuacyjnego) wyłonił się swego rodzaju

przewodnik profilowania działań partnerskich MSP w drodze do wysokiej konkurencyjności rynkowej. Stanowi on **postulatywny model kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP**. Obrazuje go tabela 4.35.

Wydaje się, iż pozwala on w uświadomiony i przemyślany sposób podejść do procesów kształtowania konkurencyjności tychże organizacji poprzez partnerstwo strategiczne. Jego **moduł podmiotowy** sygnalizuje konieczność przemyślenia i zhierarchizowania działań podejmowanych w procesach kreowania dojrzałego partnerstwa strategicznego. Szczególnie ważne z jego perspektywy wydaje się **rozpoczęcie budowy partnerstwa** strategicznego od wypracowania dających podstawy istnienia i siłę działaniom rynkowym – tożsamości i autonomii organizacyjnej. Stanowią one katalizator, zarówno dla budowy bliskich relacji, tak wewnątrz, jak i międzyorganizacyjnych oraz wypracowanego za ich pośrednictwem zaufania pracowniczego i rynkowego[657]. Na ich bazie można rozpocząć nabieranie, charakterystycznych dla **modułu czynnościowego**, doświadczeń w zakresie harmonijnego współdziałania z partnerami rynkowymi, wypracowywania z nimi trwałych relacji współpracy, wysokiej częstotliwości wspólnych działań oraz odpowiedzialnego i głębokiego zaangażowania w realizację wspólnych celów[658]. Świadomość wzajemnej zależności i powodzenia działań charakterystycznych dla modułu czynnościowego od działań modułu podmiotowego to kolejna wartość płynąca ze sformułowanych po procesie badawczym rekomendacji.

Powyższe sugestie co do procedury budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego w istotny sposób uzupełnia wniosek płynący z analiz **modułu atrybutowego.** Sygnalizuje on, iż dla wyższej skuteczności podejmowanych działań partnerskich i zgromadzenia wysoko ocenianego zewnętrznego-relacyjnego potencjału wsparcia konkurencyjności MSP należy pamiętać o cyklicznym rozwijaniu poprzez potencjał dobrze dobranych partnerów[659] nie tylko „siły partnerstwa opartego o tradycje współpracy" i „siły partnerstwa strategii", ale także sił partnerstwa w zakresie zachowań rynkowych, w zakresie działań organizacyjnych, wspólnie wypracowanego zaplecza zasobowego, relacji wspomagających wiedzę i doświadczenie menedżerów oraz będącej ich konsekwencją – siły partnerstwa na płaszczyźnie kultury organizacyjnej[660]. Każda z nich dzięki powtarzalności działań coraz to intensywniej wzmacnia charakteryzujące organizację atrybuty wewnętrzne o potencjał zasobów i możliwości dostępnych poprzez partnerskie relacje z odpowiednio wyselekcjonowanymi współpracownikami zewnętrznymi.

---

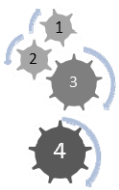
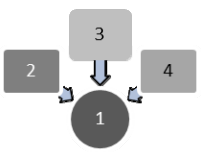
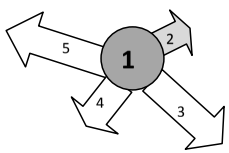
[657] Potwierdzają to analizy P. Klimas, patrz: P. Klimas, *Bliskość organizacyjna-krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, [w:] J. Pyka (red.), *Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice 2011; P. Klimas, *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji" 2011, Nr 4.

[658] Z. Kreft, Z. Mokwa, *Zaufanie międzyorganizacyjne w zarządzaniu łańcuchem dostaw,* „Organizacja i Kierowanie, 2012, Nr 1A.

[659] Szerzej patrz: J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2006.

[660] Szerzej patrz: S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne, Warszawa, 2008.

Tabela 4.35. Model kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP UGKPDPSP/MSP (model postulatywny)

Moduły UGKPDPSP				
Podmiotowy I	**Czynnościowy** II	**Atrybutowy** III	**Systemowy** IV	**Sytuacyjny**
Procedura: **Krok 1.** budowa tożsamości i autonomii **Krok 2**. budowa bliskich relacji **Krok 3.** budowa zaufania 	**Procedura:** **Krok 1:** budowa harmonijnego współdziałania z partnerami **Krok 2:** wypracowanie trwałych relacji współpracy **Krok 3:** dbanie o częstotliwość wspólnych działań **Krok 4:** wypracowanie zaangażowania partnerów w realizowane wspólnie działania 	**Procedura:** **Krok 1** budowa siły partnerstwa opartego o tradycje współpracy **Krok 2:** budowa siły partnerstwa strategii **Krok 3:** budowa siły partnerstwa zachowań rynkowych **Krok 4:** budowa siły partnerstwa działań organizacyjnych **Krok 5:** budowa siły partnerstwa zasobów **Krok 6:** budowa siły partnerstwa menedżerów **Krok 7:** budowa siły partnerstwa kultury organizacyjnej 	**Procedura:** **Krok 1: budowa** silnego **potencjału wewnętrznych relacji partnerskich (intraorganizacyjnych)** w ramach kluczowych **działań podstawowych** (w obszarze marketingu, produkcji, logistyki) **Krok 2: uzupełnianie**/wzmacnianie potencjału wewnętrznego o **potencjał zewnętrznych** relacji partnerskich w obszarach **działań podstawowych** (w obszarze marketingu, produkcji, logistyki) **Krok 3: uzupełnianie**/wzmacnianie potencjału wewnętrznego o silny **potencjał zewnętrznych** relacji partnerskich w **obszarach działań pomocniczych** (infrastruktura, zaopatrzenie, technologia, kadry) **Krok 4: rozwój**/uzupełnianie **sieci relacji partnerskich** o kolejne **obszary pomocnicze** 	**Procedura:** **Krok 1:** budowa i wzmacnianie **potencjału bazowego partnerstwa wewnętrznego** (substanowiącego – właścicieli z pracownikami, w relacjach pomiędzy właścicielami, w relacjach pomiędzy pracownikami) **Krok 2: budowa i wzmacnianie partnerstwa kontraktowego** w relacjach z dostawcami i klientami **Krok 3: budowa i wzmacnianie partnerstwa kontekstowego** z organizacjami publicznymi **Krok 4: budowa i wzmacnianie partnerstwa z konkurentami** – partnerami z otoczenia sektorowego) **Krok 5: budowa i wzmacnianie partnerstwa kontekstowego z organizacjami i społecznymi** – partnerami z otoczenia poza-sektorowego) 
Profil podmiotowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa	*Profil czynnościowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil atrybutowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil systemowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*	*Profil sytuacyjny dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa*
Wykorzystywany w 66,65%	Wykorzystywany w 33,5%	Wykorzystywany w 47,5%	Wykorzystywany w 71,1%	Wykorzystywany w 72,1%
Hierarchia /etapowość działań	Wzajemna zależność aktywności	Cykliczność działań rozwijających partnerstwo	Wspomaganie się różnych obszarów współpracy	Osadzenie i rozprzestrzenianie się aktywności partnerskiej na różne płaszczyzny działań rynkowych
W pełni dojrzałe partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw Wysoka konkurencyjność MSP				

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z sugestią płynącą z analiz **modułu systemowego** zgromadzony poprzez powyższe inwestycje i aktywności potencjał atrybutów danej organizacji będzie tym efektywniejszy, im będzie miał solidniej wypracowane **podstawy w zakresie** zarówno działań **podstawowych, jak i pomocniczych**, a także **im sprawniej i szerzej będzie je wspomagał i uzupełniał poprzez potencjał zewnętrznych** relacji partnerskich, najpierw tych z zakresu działań **podstawowych, następnie szerokiej gamy działań pomocniczych**[661].

Ostatnia, zamykająca pakiet ogólnych uwag i sugestii płynących z empirycznej weryfikacji modelu, rekomendacja to znaczące uszczegółowienie wniosku z **modułu systemowego**. Budowę podstawowego, jak i pomocniczego potencjału partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego warto rozpocząć od wypracowania **podstawowych form partnerstwa** w relacjach między samymi właścicielami, właścicielami a pracownikami, czy też pomiędzy samymi pracownikami[662]. W kolejnym kroku, zaplanowane i wewnętrznie osadzone działania partnerskie należy rozprzestrzeniać na **pozostałe płaszczyzny działań rynkowych[663], czyli na relacje z partnerami kontraktowymi, a następnie kontekstowymi**, zwłaszcza organizacjami publicznymi[664]. Wynika stąd wyjątkowo istotna dla MSP rola partnerstwa substanowiącego[665].

Dla celów wstępnego modelowania procesu dojrzewania partnerstwa strategicznego widoczne w tabeli 4.35 równorzędne traktowanie modułów partnerstwa wydawało się wystarczające. Dla zoperacjonalizowania działań moduły i płynące z nich podpowiedzi zdecydowano się uporządkować i adekwatnie do potrzeb analiz praktycznych usystematyzować. Podpowiedzi jak tego dokonać dostarczyły opisane powyżej badania empiryczne. Ujawniły one istotne szczegóły oraz rolę poszczególnych działań partnerskich (szczególnie istotne w tym zakresie okazało się zestawienie parametrów partnerstwa z odpowiadającymi im parametrami konkurencyjności). W ten sposób wzorcowy model procesu dojrzewania partnerstwa (wstępnie nazwany układem UGKPDPSP – tabela 2.15) zyskał doprecyzowanie.

Poszczególne moduły i charakterystyczne dla nich działania odnalazły realizatorów, cel, czas, sposób i miejsce swej realizacji. Usprawniony (zweryfikowany) model obrazuje **algorytm budowy konkurencyjności poprzez dojrzałe partnerstwo strategiczne** przedstawiony w tabeli 4.36.

Wydaje się, iż zaproponowany algorytm może stanowić punkt wyjścia, swoistą podstawę dla odpowiedzi na pierwsze z postawionych w rozprawie pytań badawczych:

---

[661] Szerzej patrz: W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*,, Dom Organizatora, TNOiK Toruń 2008.

[662] P.H. Thornton, D. Ribeiro-Soriano, D. Urbano, *Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview*, „ International Small Business Journal, 2011, Vol. 29 (2), ss. 105-118.

[663] Szerzej patrz: W. Sroka, *Sieci aliansów. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PW, Warszawa, 2012.

[664] J. Wiklund, H. Patzelt, D.A. Shepherd, *Building an integrative model of small business growth*, „Small Business Economics", 2009, No. 32, Springer, ss. 351-374.

[665] M. Wright, I. Stigliani, *Entrepreneurship and growth*, „International Small Business Journal", 2013, Vol. 31 (1), ss. 611-621.

P1. ***Jaki jest mechanizm generowania dojrzałości partnerstwa strategicznego MSP?***

Tabela 4.36. Algorytm budowy konkurencyjności poprzez dojrzałe partnerstwo strategiczne

<table>
<tr><th colspan="2">Algorytm budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Kto? Co? Kiedy? (rozeznanie sytuacyjne)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedura:
Krok 1: budowa i wzmacnianie potencjału bazowego partnerstwa wewnętrznego (substanowiącego – właścicieli z pracownikami, w relacjach pomiędzy właścicielami, w relacjach pomiędzy pracownikami)
Krok 2: budowa i wzmacnianie partnerstwa kontraktowego w relacjach z dostawcami i klientami
Krok 3: budowa i wzmacnianie partnerstwa kontekstowego z organizacjami publicznymi
Krok 4: budowa i wzmacnianie partnerstwa z konkurentami – partnerami z otoczenia sektorowego)
Krok 5: budowa i wzmacnianie partnerstwa kontekstowego z organizacjami i społecznymi – partnerami z otoczenia poza sektorowego)</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. W jaki sposób? (identyfikacja czynności i metod działania)</td></tr>
<tr><td>2a
(na płaszczyźnie budowy podmiotowości)</td><td>2b
(na płaszczyźnie budowy doświadczenia relacyjnego)</td></tr>
<tr><td>Procedura:

Krok 1. budowa tożsamości i autonomii
Krok 2. budowa bliskich relacji
Krok 3. budowa zaufania</td><td>Procedura:

Krok 1: budowa harmonijnej współpracy z partnerami
Krok 2: wypracowanie trwałych relacji współpracy
Krok 3: dbanie o częstotliwość wspólnych działań
Krok 4: wypracowanie zaangażowania partnerów w realizowane wspólnie działania</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Gdzie? (identyfikacja i usystematyzowanie obszarów działania)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedura:
Krok 1 zidentyfikowanie kluczowych dla organizacji działań podstawowych (operacyjnych)
Krok 2: budowa silnego potencjału wewnętrznych relacji partnerskich (intraorganizacyjnych) w ramach kluczowych działań podstawowych (w obszarze marketingu, produkcji, logistyki)
Krok 3: uzupełnianie/wzmacnianie potencjału wewnętrznego o potencjał zewnętrznych relacji partnerskich w obszarach działań podstawowych (w obszarze marketingu, produkcji, logistyki)
Krok 4: uzupełnianie/wzmacnianie potencjału wewnętrznego o silny potencjał zewnętrznych relacji partnerskich w obszarach działań pomocniczych (infrastruktura, zaopatrzenie, technologia, kadry)
Kok 5: rozwój/uzupełnianie sieci relacji partnerskich o kolejne obszary pomocnicze</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. W jakim celu?
(identyfikacja wypracowanych atrybutów/efektów partnerstwa strategicznego)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Procedura:
Krok 1 budowa siły partnerstwa opartego o tradycje współpracy
Krok 2: budowa siły partnerstwa strategii
Krok 3: budowa siły partnerstwa zachowań rynkowych
Krok 4: budowa siły partnerstwa działań organizacyjnych
Krok 5: budowa siły partnerstwa zasobów
Krok 6: budowa siły partnerstwa menedżerów
Krok 7: budowa siły partnerstwa kultury organizacyjnej</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Rezultat/wynik docelowy:
Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez dojrzałe partnerstwo strategiczne</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne.

Ukazuje on w sposób postulatywny jak powinna wyglądać wzorcowa procedura budowy dojrzałości partnerstwa strategicznego w drodze do podnoszenia konkurencyjności badanych MSP. Jego pięć kroków wyznacza podstawowe działania partnerskie uszczegółowiając kto, kiedy, co, w jaki sposób, gdzie i po co powinien dla dojrzałości partnerstwa strategicznego realizować. Podpowiada on, że **w pierwszym etapie działań** za zainicjowanie

i realizację procesu budowy dojrzałego partnerstwa **odpowiedzialni są w pierwszej kolejności właściciele, następnie menedżerowie**[666]. To relacje w ramach tych grup i pomiędzy nimi stanowią podstawę sprawnej realizacji partnerstwa pomiędzy pracownikami, a dalej pomiędzy organizacją a jej partnerami, najpierw kontraktowymi, czyli dostawcami, klientami, a nawet konkurentami, a następnie trudniejszymi w wypracowaniu stabilnych i trwałych relacji – partnerami kontekstowymi, czyli organizacjami publicznymi i społecznymi[667]. To oni powinni tak zaprojektować mechanizmy funkcjonowania prowadzonej organizacji, by najpierw w relacjach wewnętrznych, a później zewnętrznych wypracować klimat partnerstwa. W ten sposób odpowiedzialni są za projektowanie i wdrażanie otwartego na otoczenie, zrównoważonego rozwoju i wzrostu przy uwzględnieniu zasad kompleksowego zarządzania[668]. Dopiero **w etapie realizacji ich planów, za skuteczność partnerstwa będą odpowiedzialni jego bezpośredni realizatorzy, czyli pracownicy**[669] poszczególnych organizacji, **najpierw przedsiębiorstw macierzystych, w następnym kroku – także firm partnerskich.**

Krok drugi algorytmu podpowiada, iż najskuteczniej jest rozpoczynać działania **od budowy tożsamości i autonomii**[670]**, bliskich relacji i zaufania** – na początku **na płaszczyźnie firmy** inicjującej proces budowy partnerstwa strategicznego (budowa podmiotowości w relacjach właścicielsko-pracowniczych), a **następnie w układach z partnerami zewnętrznymi** (budowa doświadczenia relacyjnego)[671]. Kontynuując i **pogłębiając doświadczenia** organizacji we współpracy o charakterze partnerskim, wskazane jest **stosowane wszelkich metod i narzędzi wzmacniających sprawność harmonijnego, trwałego, częstego oraz realizowanego z obopólnym, szeroko pojętym, zaangażowaniem partnerów, działania**. Rośnie więc w tym etapie rola wiedzy, umiejętności, a przede wszystkim zrozumienia i aktywności w tym zakresie wszystkich pracowników podejmujących budowę partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw.

---

[666] Szerokie uzasadnienie w tym zakresie można znaleźć [w:] J. Lichtarski, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?...op.cit. s. 65 i następne.

[667] Zagadnienia te szeroko opisywano [w:] A. Frąckiewicz-Wronka, M. Bratnicki, *Architektura organizacyjna z perspektywy partnerstwa publiczno-społecznego,* [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, Quo…op.cit. 343-381; A. Frąckiewicz-Wronka, *Usługi społeczne realizowane w partnerstwie. Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania*, WSPTWP, Warszawa 2012.

[668] Szerzej patrz: C. Suszyński, *W stronę nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Kontekst przeobrażeń jakościowych i zarządzania zmianami*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.) *Zarządzanie procesami restrukturyzacji*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2012, ss. 15 i dalsze.

[669] C. Wu, J.S. McMullen, M.J. Neubert, X. Yi, *The influence of leader regulatory fokus on employee creativity*, „Journal of Business Venturing", 2008, 23: 587-602.

[670] Aktywność przedsiębiorstwa uzależniona jest bowiem od wpływu na nie pozostałych uczestników układów kooperacyjnych, w których jest ona stroną, czyli od stopnia zdeterminowania przez np. dostawców, odbiorców, czy konkurentów, szerzej na ten temat, [w:] J. Karpacz, *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?...op.cit. 105-118; E. Stańczyk-Hugiet, *Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", 2012, Wydanie specjalne; G.T Lumpkin, C.C Cogliser, D. R. Schneider, *Understandind and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective,* „Entrepreneurship. Theory &Practice", 2009, Vol. 33, No. 1.

[671] Szerzej patrz: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, CH Beck, Warszawa, 2012.

Trzeci etap sygnalizuje, iż **w szczególny sposób** za efektywność realizowanego przez MSP partnerstwa strategicznego **odpowiedzialne są osoby związane z kreowaniem jakości współpracy,** zarówno wewnątrz, jak i międzyorganizacyjnej, **w ramach kluczowych działań podstawowych dla łańcucha wartości danej organizacji** (tzn. w obszarze marketingu, produkcji czy logistyki). **Wraz ze wzrostem i rozwojem firmy coraz intensywniej powinni być wspierani przez zewnętrznych partnerów** o silnym potencjale w tym zakresie, a także o rosnącą sieć partnerów wspomagających organizację **w obszarach działań pomocniczych**, czyli takich jak infrastruktura, zaopatrzenie, technologia, czy kadry. Partnerstwo powinno być więc w **pierwszej kolejności wypracowywane w obszarach działań podstawowych, a zaraz potem pomocniczych dla łańcucha wartości firmy**[672].

Czwarty etap algorytmu uzmysławia czemu służą powyżej opisywane kroki. Co można osiągnąć w wyniku opisywanych aktywności w relacjach z **dobrze dobranymi partnerami.** Wychodząc od dobrych praktyk **w zakresie tradycji** współpracy międzyorganizacyjnej, skutecznych **strategii działania kooperacyjnego**, obopólnie korzystnych **zachowań rynkowych, poprzez wypracowaną wspólnymi siłami partnerów sprawność działań organizacyjnych, komplementarne zaplecze zasobowe,** dojść można do wzmocnienia potencjału **wiedzy i doświadczenia menedżerów** oraz wykreowania wraz z partnerami swoistej **kultury partnerskiej współpracy**[673]. W ich efekcie zostanie wypracowana dla organizacji wartość w postaci wzrostu konkurencyjności rynkowej w oparciu dojrzałość partnerstwa strategicznego[674].

Obrazując powyższy algorytm zgromadzonymi empirycznych **danymi dotyczącymi zachowań rynkowych MSP** w zakresie praktykowania przez nie partnerstwa strategicznego, dostrzec można, iż (**ujęcie deskryptywne**):

1. z pięciu kroków wyjściowego dla budowy partnerstwa strategicznego **etapu pierwszego** świadczącego o ich sytuacyjnym rozeznaniu co do realizatorów, kluczowych płaszczyzn osadzenia i kolejności uaktywniania działań partnerskich (rozprzestrzeniania), MSP realizują dotąd **sprawnie dwa pierwsze i czwarty**. Stanowi to nieco powyżej 70% ich możliwości w tym zakresie. MSP budują wysoko oceniane partnerstwo wewnętrzne (substanowiące) oraz kontraktowe (Etap 1, krok 1, 2 i 4). Nie radzą sobie jeszcze (ocena niska) z budową trwałego partnerstwa kontekstowego z organizacjami publicznymi, a zwłaszcza społecznymi (Etap 1, kroki 3 i 5);
2. w zakresie doświadczenia w wykorzystywaniu niezbędnych przy procesach kształtowania partnerstwa metod działania MSP stosunkowo sprawnie radzą sobie z budową swej podmiotowości (tożsamość

[672] Szerzej patrz: O.D Fjeldstad, C.C. Snow, R.E. Miles, C. Lettl, *The architecture of collaboration*, „Strategic Management Journal", 2012, No. 33.

[673] Coraz bardziej istotne staje się zatem nabywanie i akumulowanie zasobów oraz zdolność wykorzystania zasobów do pozyskania innych zasobów, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, a także ich wprowadzania na rynek dzięki współpracy partnerskiej, co zasygnalizował też R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji" 2012, Nr 4, s. 4.

[674] W pewnym stopniu jest ona odzwierciedleniem pozytywnej orientacji organizacji, szerzej opisanej [w:] P. Zbierowski, *Orientacja pozytywne organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2012.

i autonomia) (**wysoka ocena w Etapie 2a krok 1**) oraz harmonijnej, zaplanowanej, sprawnie realizowanej współpracy (średnia ocena w **Etapie 2b, krok 1**). Mniej dobrych doświadczeń mają w zakresie budujących długookresowe zaufanie bliskich relacji (ocena niska w Etapie 2a krok 2 i 3) oraz trwałych, częstych i realizowanych z dużym zaangażowaniem (w tym zasobowym) stron powiązań partnerskich (ocena niska w etapie 2a krok 2 i 3 oraz 2b, krok 2, 3 oraz 4);

3. w procesach zgrania obszarów objętych partnerską współpracą (Etap 3) MSP mają dość dobre doświadczenia. Sprawnie radzą sobie z budową partnerskich relacji wewnątrz organizacji w obszarach działań podstawowych, tj. marketing, operacje i logistyka (**ocena wysoka w Etapie 3, krok 1**) oraz uzupełniają je potencjałem zewnętrznym poprzez kontakty z odpowiednio dobranymi partnerami biznesowymi (ocena **wysoka Etap 3 krok 2**). Nieco słabsze zdolności mają badani w uzupełnianiu swego potencjału pomocniczego. Jak dotąd ich aktywność w zakresie partnerskich relacji wzmacniających obszary pomocnicze, czyli infrastrukturę, procesy zaopatrzenia, technologię czy kadry realizowana jest na poziomie **średnim (etap 3, krok 3)**. Szerszy wachlarz działań pomocniczych jest dość rzadko praktykowany (ocena niska w Etapie 3, krok 4);
4. zidentyfikowane zaangażowanie i cykliczność realizowanych przez MSP działań partnerskich prowadzi ostatecznie do satysfakcjonujących wyników. Badani na siedem kluczowych dla procesów kształtowania konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne atrybutów (sił partnerstwa w module atrybutowym) **na poziomie średnim** wypracowali trzy, tzn. siłę opartych na dobrze skonfigurowanych powiązaniach partnerskich-strategii rynkowych, procesów biznesowych oraz potencjału dostępnych zasobów (**Etap 4, krok 2, 4 i 5**). Niestety, MSP wciąż mają stosunkowo niskie osiągnięcia w zakresie budowy takiego potencjału relacji międzyorganizacyjnych, który by silnie wzmacniał ich dorobek w zakresie doświadczeń rynkowych i tradycji partnerskiej współpracy (Etap 4 krok 1 i 3). Menedżerowie badanych wciąż także odczuwają braki w wiedzy i doświadczeniu, a także wsparciu zewnętrznym w procesach kreowania, propagowania i wdrażania mechanizmów podnoszących dojrzałość partnerstwa strategicznego organizacji. Niskie mają zatem osiągnięcia w zakresie tworzenia siły partnerstwa menedżerów oraz siły kultury partnerstwa (Etap 4, krok 6 i 7).

Zestawiając ze sobą zebrane w toku badań empirycznych, a opisywane dla poszczególnych modułów we wcześniejszych podrozdziałach opracowania, dane o realnym wykorzystaniu potencjału działań partnerskich w procesach budowy, tak istotnego dla konkurencyjności MSP, dojrzałego partnerstwa strategicznego należy stwierdzić, iż MSP wykorzystują ok. 60% swych możliwości w tym zakresie (suma udziałów pięciu modułów to 58,17%) (patrz tabela 4.37). Świadczy to o **średnim stopniu przygotowania MSP do budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego.**

Tabela 4.37. Zestawienie danych o udziałach poszczególnych modułów w budowaniu dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych MSP

Moduły partnerstwa/typ dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych	**Nr siły**	**Udział modułu we wsparciu procesów budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego MSP (max udział dla modułu – 20%)**	**Stopień wykorzystania możliwości modułu (%)**	**Dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych**
Moduł sytuacyjny **sytuacyjna dojrzałość partnerstwa**	20-26	14,42	72,1	Wysoka
Moduł systemowy **systemowa dojrzałość partnerstwa**	12-19	14,22	71,1	Wysoka
Moduł podmiotowy **podmiotowa dojrzałość partnerstwa**	1-3	13,33	66,65	Średnia
Moduł atrybutowy **atrybutowa dojrzałość partnerstwa**	5-11	9,5	47,5	Średnia
Moduł czynnościowy **czynnościowa dojrzałość partnerstwa**	4	6,7	33,5	Niska
Razem udział/stopień wykorzystania/poziom dojrzałości 5 modułów partnerstwa strategicznego		58,17	58,17	**Średnia**

Źródło: opracowanie własne.

Badani stosunkowo najpełniej wykorzystują moduł sytuacyjny (72,1% wykorzystanych możliwości). Znaczny udział w takich ocenach ma z pewnością partnerstwo wewnątrzorganizacyjne i związane z nim partnerskie relacje między właścicielami, właścicielami i pracownikami oraz między samymi pracownikami. Ze względu na wysoką aktywność i jakość relacji badanych także z partnerami kontraktowymi (dostawcami, klientami) należy ostatecznie **wysoko ocenić sytuacyjną dojrzałość ich partnerstwa**. Na podobną ocenę zasługuje **systemowa dojrzałość partnerstwa** badanych MSP. Wynika to z dużej aktywności wykazywanej w ramach działań charakterystycznych dla modułu systemowego (71,1% wykorzystanych możliwości).

Badani dość świadomie i adekwatnie do swych potrzeb dobierają partnerów, zarówno w zakresie działań podstawowych, jak i pomocniczych. Przekłada się to na dobre zgranie obszarów realizowanej partnerskiej współpracy. Zdiagnozowany **średni poziom dojrzałości podmiotowej oraz artybutowej** to wynik umiarkowanie jeszcze rozwiniętych w MSP umiejętności budowy swej tożsamości i autonomii (moduł podmiotowy wykorzystany jest jedynie w 66,65% swych możliwości) oraz braku systematyczności i cykliczności działań w procesach budowy potencjału partnerskich relacji. Ma to swoje przełożenie na charakteryzującą moduł atrybutowy (eksploatowany w 47,5%) **średnią dojrzałość**

atrybutową realizowanego partnerstwa strategicznego. Oznacza to, iż wciąż w wielu płaszczyznach ze względu na ograniczoną siłę przetargową, niskie zaufanie publiczne badani mają jeszcze problemy z zaangażowaniem we współpracę właściwych partnerów, co skutkuje słabszą atrybutową dojrzałością partnerstwa, przekładającą się na nie w pełni satysfakcjonujące prokonkurencyjne efekty podjętych działań. Najsłabiej wykorzystywany w procesach dojrzewania partnerstwa strategicznego okazał się moduł czynnościowy (wykorzystuje się 33,5% jego możliwości).

Taki stan z pewnością wynika ze zbyt niskiego wciąż doświadczenia badanych w procesach partnerskiej współpracy międzyorganizacyjnej. Przekłada się to na **niską ocenę dojrzałości badanych w zakresie czynnościowej dojrzałości realizowanego partnerstwa strategicznego**. Ją też należy zarekomendować do przeanalizowania i wzmacniania jak najszerszą gamą dedykowanych temu celowi rozwiązań, tak wewnątrzorganizacyjnych, jak i instytucjonalnych.

Niestety, słaba siła przetargowa badanych, trudności ze znalezieniem solidnych partnerów, ograniczona wiedza o dobrych praktykach partnerskich itp. wciąż zbyt często stwarzają dostrzegalne opory przed otwieraniem się MSP na bliskie, partnerskie relacje i wynikającą z nich współpracę.

Nanosząc zebrane informacje na zaproponowaną w rozdziale 2 opracowania mapę partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (tabela 2.13), otrzymano w wypełnioną tonowo **mapę partnerstwa strategicznego badanych MSP**. Przedstawia ją tabela 4.38.

Ukazuje ona, iż w działalności badanych dominuje partnerstwo wewnątrz-organizacyjne oraz międzyorganizacyjne – bilateralne – wewnątrz sektorowe. Jest ono realizowane na stosunkowo wysokim poziomie. Niestety, widać również na mapie „białe plamy", czyli obszary partnerstwa słabo jeszcze zagospodarowane – to partnerstwo międzysektorowe publiczno-prywatne i partnerstwo prywatno-społeczne. Oceniając taki układ aktywności dostosowaną do procesu badawczego, a opartą na zaproponowanej w rozdziale trzecim opracowania skali aktywności i dojrzałości partnerstwa przedsiębiorstw (rysunek 2.10), skalą dojrzałości partnerstwa strategicznego, można je ocenić jako **partnerstwo standardowe, gdyż na możliwych 35 punktów wypracowało 21** (patrz rysunek 4.2).

Tabela 4.38. Mapa partnerstwa strategicznego badanych MSP

<table>
<tr><td colspan="4">Partnerstwo wewnątrzorganizacyjne</td><td>Partnerstwo:
• interpersonalne
• międzyzespołowe
• międzywydziałowe</td><td rowspan="2">Partnerstwo:
• marketingowe
• produkcyjne
• logistyczne

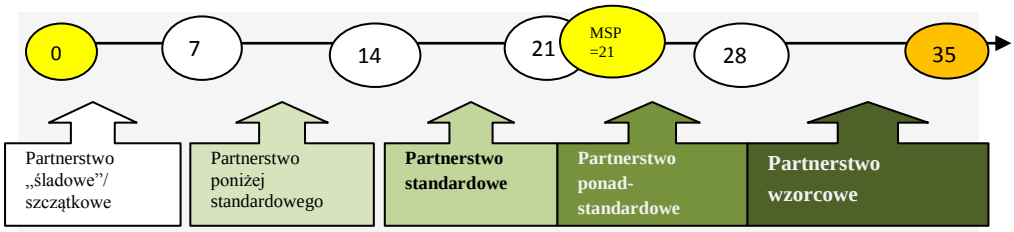
• operacyjne</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Partnerstwo międzyorganizacyjne</td><td colspan="3">Partnerstwo bilateralne</td><td>Partnerstwo:
pionowe – partnerami z branży
- na wejściach, tzn. z dostawcami
- na wyjściach, tzn. z klientami
Poziome, tzn. z konkurentami
skośne – z partnerami z innych branż
- na wejściach, tzn. z dostawcami
- na wyjściach, tzn. z klientami</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Partnerstwo multilateralne</td><td rowspan="2">Partnerstwo wewnątrz-sektorowe</td><td>Partnerstwo pionowe (z firmami niekonkurencyjnymi)</td><td>Partnerstwo wewnątrz-sieciowe
Partnerstwo między sieciami</td><td>Partnerstwo:
dostawców
producentów
klientów</td><td rowspan="2">• organizacyjne
• kadrowe
• finansowe
• informacyjne
• recyclingowe
• zaopatrzeniowe
• technologiczne
• taktyczne</td></tr>
<tr><td>Partnerstwo poziome (z firmami konkurencyjnymi)</td><td>Partnerstwo wewnątrzsieciowe
Partnerstwo między sieciami</td><td>Partnerstwo
konkurentów</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Partnerstwo międzysektorowe</td><td>Partnerstwo publiczno-prywatne</td><td>Partnerstwo:
z organizacjami publicznymi
z uczelniami, jednostki B+R
władzami lokalnymi</td><td rowspan="2">kulturowe
badawczo-rozwojowe

strategiczne</td></tr>
<tr><td>Partnerstwo prywatno-społeczne</td><td>Partnerstwo:
ze społecznościami lokalnymi,
organizacjami społecznymi</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr>
</table>

trzy tony koloru oznaczają siłę zaangażowania MSP w dany typ partnerstwa:
najciemniejszy grafit – wysokie zaangażowanie, średni/szary – przeciętne, biały – niskie

Źródło: opracowanie własne.

PARTNERSTWO						
Wewnątrz-organizacyjne **substanowiące**		Międzyorganizacyjne				
		kontraktowe			**kontekstowe**	
właścicielskie	pracownicze	z dostawcami	z klientami	z konkurentami	z organizacjami publicznymi (publiczno-prywatne)	z organizacjami społecznymi (publiczno-społeczne)
Ocena w skali 1-5, gdzie: 1 – brak oznak lub bardzo słabe partnerstwo, 2 – słabe, 3 – umiarkowane, 4 – silne, 5 – bardzo silne oznaki partnerstwa						
1 2 3 **4** 5	1 2 3 **4** 5	1 2 3 **4** 5	1 2 3 **4** 5	1 **2** 3 4 5	1 **2** 3 4 5	**1** 2 3 4 5
…/max10		…/max15			.../max10	



Legenda:
0-7 partnerstwo „śladowe”/szczątkowe – **bardzo niski poziom dojrzałości**
8- 14 partnerstwo poniżej normalnego/standardowego – **niski poziom dojrzałości**
15-21 partnerstwo normalne/standardowe – **umiarkowany/średni poziom dojrzałości**
22 – 28 partnerstwo ponadstandardowe – **wysoki poziom dojrzałości**
29 – 35 partnerstwo wzorcowe – **bardzo wysoki poziom dojrzałości**

Rysunek 4.2. Skala dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw a partnerstwo MSP
Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na specyfikę niniejszego opracowania istotne wydaje się odniesienie powyższych danych na poziom trzech, kluczowych dla przeprowadzonego procesu badawczego, grup przedsiębiorstw, czyli poziom działań charakterystycznych dla **mikro, małych i średnich przedsiębiorstw**. Graficzne ich zestawienie dla układu modułów odpowiadających zaproponowanemu powyżej algorytmowi analiz partnerstwa strategicznego przedstawia tabela 4.39.

Analiza porównawcza profili dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie poszczególnych modułów UGKPDPSP ukazuje, iż:

1. **wszystkie grupy** angażują się **aktywnie w generowanie partnerstwa wewnątrz organizacyjnego oraz kontraktowego z dostawcami i klientami.**

Tabela 4.39. Macierz wykorzystania działań partnerskich w poszczególnych modułach budujących dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych

	Udział we wsparciu procesów budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego									
	MSP Ogółem	**MM**			**M**			**S**		
Moduł sytuacyjny		wysoki	średni	niski	wysoki	średni	niski	wysoki	średni	niski
1 partnerstwo wewnętrzne	Wysokie	1				1			1	
2 partnerstwo kontraktowe (z dostawcami, klientami)	Wysokie		1			1		1		
3 partnerstwo kontekstowe (z org. publicznymi)	Wysokie			1			1			1
4 partnerstwo kontraktowe (z konkurentami)	Wysokie		1			1				1
5 partnerstwo kontekstowe (z org. społecznymi)	Wysokie			1			1			1
Moduł podmiotowy										
1 tożsamość i autonomia	Średnie	1			1			1		
2 bliskie relacje z partnerami	Średnie		1			1				1
3 zaufanie	Średnie			1			1		1	
Moduł czynnościowy										
1 harmonijna współpraca z partnerami	Niskie			1		1			1	
2 trwałość relacji	Niskie			1			1		1	
3 częstotliwość kontaktów	Niskie			1			1			1
4 zaangażowanie partnerów	Niskie		1			1				1
Moduł systemowy										
1 partnerstwo wewnętrzne w obszarach podstawowych	Wysokie	1			1				1	
2 partnerstwo zewnętrzne w obszarach podstawowych	Wysokie	1			1				1	
3 partnerstwo zewnętrzne w obszarach pomocniczych (lista podstawowa)	Wysokie		1			1				1

Tabela 4.39(cd.)

4 partnerstwo zewnętrzne w uzupełniających obszarach pomocniczych (lista rozszerzona)	Wysokie		1			1				1
Moduł atrybutowy	Średnie									
1 siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy				1		1			1	
2 siła partnerstwa strategii				1		1		1		
3 siła partnerstwa zachowań rynkowych				1			1			1
4 siła partnerstwa działań organizacyjnych			1			1		1		
5 siła partnerstwa zasobów				1		1			1	
6 siła partnerstwa menedżerów				1			1		1	
7 siła partnerstwa kulturowego współpracujących organizacji				1		1			1	
Razem		**4**	**7**	**12**	**3**	**13**	**7**	**4**	**10**	**9**
		Profil dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych MM			**Profil dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych M**			**Profil dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych S**		
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10

Źródło: opracowanie własne.

Można jednocześnie dostrzec, iż firmy średnie niezbyt aktywnie wchodzą w relacje partnerskie z konkurentami (nie marnują środków i czasu na trudne do koordynacji i podtrzymywania kontakty, jednocześnie tracą szanse na silne, bardzo konkretne wsparcie swych działań). Mikro i małe przedsiębiorstwa podejmują takie aktywności, licząc na wzmocnienie w ten sposób swej siły przetargowej w relacjach z niestowarzyszonymi rywalami. Firmy średnie poza tym nieco słabiej niż pozostali angażują się w partnerstwo wewnętrzne, a stawiają mocniej na kontraktowe z dostawcami i klientami. Ponownie kładą w ten sposób nacisk na zachowania bardziej opłacalne w krótkiej perspektywie. Mikro i małe przedsiębiorstwa poprzez próby wypracowywania trudniejszych – wewnętrznych relacji partnerskich – budują powoli podwaliny swego stabilnego, długookresowego rozwoju. To symptomy coraz bardziej odpowiedzialnego, nowoczesnego podejścia do zarządzania;

2. **wszystkie grupy badanych przedsiębiorstw bazują w swych działaniach partnerskich na silnej tożsamości i autonomii**. Organizacje średniej wielkości starają się budować swą podmiotowość raczej na

publicznym zaufaniu opartym o skalę działania, natomiast mikro i małe przedsiębiorstwa na bliskich relacjach z partnerami;

3. ze względu na swą większą siłę przetargową wynikającą z bogatszego zaplecza zasobowo-kompetencyjnego przedsiębiorstwa **średnie i małe wypracowują lepsze niż mikro warunki harmonijnego współdziałania**. W przypadku firm średnich przekłada się to na większą trwałość relacji współpracy budujących wobec nich rynkowe zaufanie (nie tylko partnerów). Firmy małe ze względu na nieco liczniejsze luki zasobowe, nie mogąc utrzymywać aż tak długotrwałych relacji ze stałą grupą partnerów wypracowują ich zaangażowanie poprzez bliskie, często nieformalne relacje;
4. dane zebrane dla całej próby badawczej potwierdzają, iż **jakość wypracowanego partnerstwa w obszarach podstawowych** dla łańcucha wartości firmy ma ograniczone przełożenie na sprawność relacji partnerskich w obszarach pomocniczych. **Firmy mikro i małe, wykazując wysokie zaangażowanie w wewnętrzne i zewnętrzne partnerstwo w obszarach podstawowych** ze średnią aktywnością eksploatują je w obszarach pomocniczych. Przedsiębiorstwa średniej wielkości, wypracowując je ze średnią aktywnością w obszarach podstawowych, na poziomie działań pomocniczych realizują już tylko aktywność niską;
5. **lepiej przygotowane** organizacyjnie, kadrowo i zasobowo **firmy średnie,** pomimo asekuranckiej strategii działania **zyskują najwyżej oceniane atrybuty partnerstwa strategicznego**, a mianowicie wysoko oceniane wsparcie wyselekcjonowanych, dobrze dobranych partnerów w zakresie swych działań organizacyjnych i strategicznych oraz oceniane jako „średnie" wsparcie ze strony wypracowanych wspólnie z partnerami sił tradycji współpracy, wsparcia zasobowego, wiedzy i doświadczenia menedżerów oraz międzyorganizacyjnej kultury otwartej na współpracę. **Nieco słabsze wsparcie atrybutami partnerstwa** (w trzech obszarach na siedem badanych w module atrybutowym) zyskują podczas swych działań rynkowych **małe firmy**. Partnerstwo strategiczne w ich wykonaniu łączy wysoką tożsamość, bliskie relacje i zaangażowanie partnerów charakterystyczne dla firm mikro z doświadczeniem i umiejętnością harmonijnego współdziałania firm średnich. W ten sposób budują one swe siły w zakresie tradycji i strategii współpracy międzyorganizacyjnej, siły wspólnie realizowanych z partnerami działań organizacyjnych i zaplecza zasobowego oraz siłę kultury międzyorganizacyjnej współpracy. **Mikro**przedsiębiorstwa najczęściej dopiero odkrywają istotę oraz przydatność praktykowania partnerstwa strategicznego, stąd **atrybuty wypracowanego przez nie partnerstwa są jeszcze skromne.** Daje się jednak dostrzec rosnącą na sile sprawność realizowanych przy udziale współpracy partnerskiej działań organizacyjnych tej grupy. Pozostałe sześć badanych atrybutów partnerstwa w ich wykonaniu należy na ten moment ocenić jako zagadnienia rozwojowe/przyszłościowe. Ze względu na duże zaangażowanie badanych w ich usprawnianie i rosnące

zainteresowanie procesami współpracy partnerskiej MSP, zarówno akademików, jak i praktyków, daje to nadzieję na pozytywne zmiany powyższych notowań w najbliższych kilku latach.

Zestawienie ze sobą ocen poziomu dojrzałości partnerstwa badanych w poszczególnych modułach analizowanego zagadnienia z danymi odnośnie odczuwalnego wpływu realizowanego partnerstwa strategicznego na parametry ich konkurencyjności (przedstawiono je w tabeli 4.40) stanowi podstawę dla **odpowiedzi na drugie z postawionych w niniejszym opracowaniu pytań badawczych.**

Tabela 4.40. Matryca oddziaływań parametrów dojrzałości partnerstwa strategicznego na konkurencyjność badanych

Moduły dojrzałości partnerstwa i charakterystyczne dla nich siły	**Stopień dojrzałości**	**Odczuwane przez MSP (N=251) oddziaływania partnerstwa strategicznego na podnoszenie (%)**					
		Poziomu konkurencyjności	Skuteczności strategii konkurencyjności	Atrakcyjności rynkowej produktów i procesów	Elastyczności działania	Sprawności budowy przewagi konkurencyjnej	Efektywności działania
		Ogółem 76,1	Ogółem 68,1	Ogółem 89,5	Ogółem 97,3	Ogółem 64,9	Ogółem 98,1
		Silne i bardzo silne 63,2	Silne i bardzo silne 55,72	Silne i bardzo silne 63,8	Silne i bardzo silne 49,4	Silne i bardzo silne 51,0	Silne i bardzo silne 50,1
		Silnie i bardzo silnie odczuwany wpływ w poszczególnych modułach (% badanych)					
Moduł sytuacyjny Średnia dla modułu	**wysoki**	**62,1**	**53, 0**	**67,8**	**53,5**	**50,1**	**54,7**
Siła partnerstwa wewnętrznego	wysoki	60,1	56,2	80,2	80,1	49,5	77,3
Siła partnerstwa z dostawcami	wysoki	63,9	56,8	70,1	50,3	54,2	54,1
Siła partnerstwa z klientami	wysoki	63,8	58,6	62,0	46,2	52,3	50,4
Siła partnerstwa z organizacjami publicznymi	niski	62,8	52,7	70,7	52,9	52,0	53,6
Siła partnerstwa z konkurentami	średni	58,6	50,0	67,1	46,5	50,0	48,7
Siła partnerstwa z organizacjami społecznymi	niski	56,1	43,9	62,6	45,0	42,9	44,3
Moduł podmiotowy Średnia dla modułu	**średni**	**63,9**	**57,4**	**65,0**	**50,1**	**53,1**	**52,6**
Siła autonomii	wysoki	63,4	57,3	67,7	51,8	53,3	53,4
Siła bliskości	niski	64,8	59,0	61,7	48,0	53,6	51,5
Siła zaufania	niski	63,9	56,1	63,1	48,8	52,3	52,2
Moduł czynnościowy Średnia dla modułu	**niski**	**64,6**	**57,1**	**71,1**	**53,1**	**54,2**	**49,2**
Siła doświadczenia	niski	64,6	57,1	71,1	53,1	54,2	49,2
Moduł systemowy Średnia dla modułu	**wysoki**	**62,0**	**53,7**	**51,3**	**43,4**	**44,5**	**42,0**
Siła partnerstwa w marketingu	wysoki	70,2	58,03	60,3	53,9	62,4	47,5

Siła partnerstwa w operacjach	wysoki	65,2	62,3	58,0	50,7	62,3	49,3
Siły partnerstwa w logistyce we i wy	średni	60,6	56,6	60,4	43,5	49,0	49,1
Siła partnerstwa w infrastrukturze	średni	74,4	59,6	55,4	28,3	55,3	26,8
Siła partnerstwa w zaopatrzeniu	średni	61,4	45,5	38,7	29,5	36,4	38,7
Siła partnerstwa w B+R (technologii)	niski	53,2	50,0	53,2	59,4	43,8	46,9
Siła partnerstwa w zasobach kadrowych	średni	48,7	43,6	33,2	38,4	38,4	25,7
Moduł atrybutowy Średnia dla modułu	**średni**	**63,3**	**57,4**	**63,8**	**46,7**	**53,0**	**52,1**
Siła tradycji we współpracy	niski	72,2	72,8	69,2	48,7	62,3	61,6
Siła wsparcia strategii	średni	64,2	57,1	63,8	45,8	55,1	50,0
Siła wspólnych zachowań rynkowych	niski	63,9	56,1	63,1	48,8	52,3	52,2
Siła wsparcia działań organizacyjnych	średni	63,8	57,9	65,7	50,2	52,9	51,5
Siła dostępnego poprzez współpracę zaplecza zasobowego	średni	61,9	53,3	66,6	47,2	51,0	53,3
Siła wiedzy współpracujących menedżerów	niski	59,4	54,6	59,4	47,4	50,4	48,8
Siła zgrania kulturowego współpracujących organizacji	niski	57,7	50,0	58,6	39,0	47,2	47,3
1	2	3	4	5	6	7	8

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie to brzmiało:

P2 ***W jaki sposób dojrzałość partnerstwa strategicznego wpływa na konkurencyjność MSP?***

Ze względu na pojemność słowa/stwierdzenia „sposób" oraz szeroki zakres zebranych o zagadnieniu danych odpowiedź ta może być udzielona wielopłaszczyznowo. Na wstępie należy stwierdzić, iż wydaje się, że przeprowadzony proces badawczy pozwala uznać, iż partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw **wpływa w silnym stopniu pozytywnie** na procesy podnoszenia konkurencyjności rynkowej badanych MSP. Tezę tę potwierdza fakt, iż ogólnie ponad 70% badanych odczuwa takie wsparcie po wdrożeniu w praktykę swych działań rynkowych różnego typu rozwiązań o charakterze partnerskim, a ponad 60% z nich odczuwa je wręcz **silnie lub bardzo silnie**.

Badani bardzo często, oprócz podnoszenia poziomu konkurencyjności, przypisują swemu zaangażowaniu w partnerstwo strategiczne także podnoszenie innych, związanych z konkurencyjnością, parametrów. Prawie wszyscy badani odczuwają podnoszenie efektywności i elastyczności swych działań, a ponad 80% atrakcyjności realizowanych produktów i procesów dzięki podejmowanym

rozwiązaniom partnerskim. Najsilniej jest ono odczuwalne w procesach podnoszenia atrakcyjności rynkowej produktów i procesów (63,8% badanych odczuwa je silnie lub wręcz bardzo silnie). Każdy z pięciu modułów budujących dojrzałość partnerstwa istotnie wpływa na podnoszenie parametrów konkurencyjności rynkowej badanych.

Najsilniejszy wpływ na podnoszenie poziomu konkurencyjności badanych MSP mają: związany z budową doświadczenia we współpracy moduł czynnościowy (twierdziło tak 64,6% badanych) oraz kształtujący tożsamość, autonomię i zaufanie rynkowe moduł podmiotowy (63,9%). To jeden z licznych sygnałów, iż **partnerstwo strategiczne buduje konkurencyjność** badanych zarówno **w ujęciu procesowym** (wspiera ich doświadczenie w zakresie najbardziej skutecznych zachowań rynkowych i metod działania), **jak i atrybutowym** (buduje potencjał atrybutów/cech, czyli zdolności i umiejętności pozwalających wzmacniać ich konkurencyjność).

Ze względu na fakt, iż w toku procesu badawczego zdiagnozowano **ogólnie średni poziom dojrzałości partnerstwa strategicznego badanych MSP** uznać także można, iż w ich przypadku **buduje ono konkurencyjność w sposób średnio (umiarkowanie) jeszcze usystematyzowany**. Analizując macierz wykorzystania działań partnerskich w modułach partnerstwa (tabela 4.39) dla poszczególnych grup badanych, zwraca uwagę fakt, iż stosunkowo najsprawniej radzą sobie z jego zaplanowanym dojrzewaniem firmy małe i średnie (potwierdzają to stosunkowo wysokie wyniki w kolumnach 5 i 6 oraz 8 i 9 tabeli 4.39). Firmy mikro są dopiero w początkowych etapach procesu systematyzacji swych działań partnerskich.

Wartą zaznaczenia wydaje się także kwestia, iż partnerstwo strategiczne ze względu na specyfikę swego dojrzewania, opartą na:

- konieczności wypracowania w przedsiębiorstwach najpierw partnerstwa wewnętrznego, a dopiero na jego podstawie budowy skutecznego partnerstwa zewnętrznego (co jest procesem długookresowym), a także
- konieczności wypracowania przez organizację w otoczeniu autonomii tożsamości, bliskich relacji i zaufania publicznego oraz doświadczenia w praktykowaniu relacji współpracy międzyorganizacyjnej i szeroko pojętych tradycji partnerstwa(co jest procesem długookresowym),

należy uznać za **zjawisko budujące konkurencyjność rynkową** badanych w sposób zdecydowanie **ewolucyjny**, długookresowo budowane, dostarczające zwrotów z dokonanych inwestycji w dłuższej perspektywie czasu, a więc rozwiązanie o **strategicznym dla rozwoju MSP znaczeniu**. Tezę taką potwierdziło blisko 60% badanych uznając, iż podjęte przez nich relacje partnerskie oddziałują na ich konkurencyjność w sposób długookresowy. Co więcej, jedna trzecia badanych uznała, iż w tym okresie odczuwają je w sposób silny, a nawet bardzo silny. Twierdziło tak 40% badanych firm małych, 33,3% badanych firm średnich oraz blisko 30% badanych firm mikro (29,4%).

Reasumując, wydaje się, iż przedstawione w rozdziale 4 niniejszego opracowania analizy charakteryzujące poszczególne moduły generujące dojrzałość partnerstwa strategicznego oraz ich wpływ na konkurencyjność MSP

(podrozdziały od 4.1 do 4.5), a także podsumowujące je, przedstawione powyżej, zbiorcze zestawienia dotyczące weryfikacji przeprowadzonego procesu badawczego potwierdzają słuszność postawionej w opracowaniu **hipotezy głównej,** która stanowi, iż:

(HG) ***Generowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego podnosi konkurencyjność MSP***

Tak każdy z modułów z osobna, jak i wszystkie analizowane w sposób kompleksowy potwierdzają, iż świadomie, w usystematyzowany sposób, sprawnie, kompleksowo (powszechnie) realizowane partnerstwo strategiczne (a więc **dojrzałe**) podnosi zarówno poziom konkurencyjności badanych, jak i wiele innych, towarzyszących mu parametrów ich konkurencyjności. Dla **zwizualizowania znaczenia powyższych stwierdzeń** oraz podkreślenia istotności poszczególnych działań partnerskich w praktyce codziennego funkcjonowania oraz długookresowego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w **kolejnym rozdziale opracowania zawarto rozszerzone opisy przypadków** kilku **przedsiębiorstw, których konkurencyjność wyznaczyły zrealizowane w praktyce dojrzałe działania partnerskie.**

Po powyższej weryfikacji zrealizowania, postawionych przed podjętym procesem badawczym:

- **celu naukowego** *(sformułowanie modelu postulującego przebieg procesu dochodzenia MSP do generującego ich konkurencyjność dojrzałego partnerstwa strategicznego)* oraz
- **celu metodologicznego** (*identyfikacja czynników kształtujących proces dojrzewania partnerstwa strategicznego oraz określenie sposobu i stopnia ich oddziaływania na konkurencyjność MSP)*

ostatnim z planowanych do wykonania zadań jest osiągnięcie w opracowaniu **celu utylitarnego**. Krok ten wiąże się ze *sformułowaniem zaleceń i rekomendacji dotyczących zmian w zachowaniach partnerskich* MSP tak, by były w stanie sprawniej kształtować swą konkurencyjność rynkową w przyszłości. Mają one dotyczyć analizowanych modułów dojrzałego partnerstwa, a prowadzić do zaproponowania emergentnych strategii kształtowania konkurencyjności poprzez budowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego MSP.

Podstawę dla zrealizowania powyższego celu stanowią rekomendacje płynące z analiz pięciu modułów modelu dojrzewania partnerstwa (szczegółowy opis w każdym z modułów) zestawione w tabeli 4.35 (opis ramowy) oraz matryca oddziaływań parametrów dojrzałości partnerstwa strategicznego na konkurencyjność badanych (tabela 4.40). Ich analizy, a w szczególny sposób obserwacja kolumn od 3 do 8 tabeli 4.40, pozwoliły zidentyfikować działania partnerskie, które w poszczególnych modułach generujących dojrzałość partnerstwa strategicznego najintensywniej wpływają na podnoszenie podstawowych parametrów konkurencyjności badanych. Zrodziły się w ten

sposób sugestie co do „**kamieni milowych”**[675] **(kluczowych sił i obszarów), na które należy postawić chcąc solidnie osadzić i w sposób usystematyzowany budować dla badanych MSP:**

- strategię podnoszenia **poziomu konkurencyjności** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego (strategia emergentna 1 – **SE1**),
- strategię podnoszenia **skuteczności strategii konkurencyjności** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego (**SE2**),
- strategię podnoszenia **atrakcyjności rynkowej realizowanych produktów i procesów** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego (**SE3**),
- strategię podnoszenia **elastyczności działania** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego (**SE4**),
- strategię podnoszenia **sprawności budowy przewagi konkurencyjnej** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego (**SE5),**
- strategię podnoszenia **efektywności działania** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego (**SE6).** Przedstawiono je w tabeli 4.41.

Strategie[676] te można uznać jako przykład emergentnych, czyli wyłaniających się z zebranych danych, szczegółowych podejść do świadomego eksploatowania partnerstwa strategicznego w procesach kształtowani konkurencyjności badanych MSP.

Oprócz ogólnego zaangażowania w proces budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego (minimum podstawowa aktywność w pięciu opisywanych modułach) podstawą dla efektywnego realizowania **strategii SE1** wydaje się wypracowanie solidnych podstaw w ramach działań partnerskich charakterystycznych dla modułu czynnościowego (kolumna 3 tabeli 5.7), czyli w zakresie harmonijnej współpracy odzwierciedlającej się w trwałych i częstych relacjach, inicjujących szeroko pojęte zaangażowanie partnerów w realizowane wspólnie przedsięwzięcia[677].

Dla ich osiągnięcia warto skupić się na stałym usprawnianiu relacji partnerskich z dostawcami i klientami. Wskazane jest wchodzenie z nimi w coraz bliższe relacje, zwłaszcza w obszarach dotyczących niezbędnej przedsiębiorstwom infrastruktury. Ważny jest przy tym taki dobór partnerów, by ich tradycje współpracy uzupełniały i/bądź wzmacniały doświadczenia badanych. Za poziom konkurencyjności przedsiębiorstw odpowiadają bowiem nie tylko wypracowane przez nie samodzielnie zasoby i umiejętności, ale także te będące dostępne dla firmy poprzez wypracowane relacje partnerskiej współpracy.

---

[675] Kamienie milowe (ang. milestones) stanowią zdarzenia istotne z punktu widzenia realizacji całego projektu; to punkty koordynacyjne i kontrolne, mające szczególne znaczenie ze względu na: wagę cząstkowych rezultatów projektu dla rezultatów jego następnych etapów i kroków oraz dla rezultatu końcowego(tzw. odbiór końcowy), [za:] M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 184.

[676] Strategia powinna być bowiem tworzona wokół istniejących i przyszłych zasobów, procesów, zdolności kompetencji, a nie jako prosta konsekwencja analiz strategicznych [za:] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000, s. 17. Jednocześnie możliwości formułowania strategii są ograniczone przez zbiór relacji, w które wpisane jest przedsiębiorstwo, [za:] M. Mitręga, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010, ss. 88-104.

[677] Szerzej patrz: S.A. Zahra, *Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective*, „Journal of Management Studies”, 2010, Vol. 47, No. 2, ss. 345-366.

Tabela 4.41. „Kamienie milowe” strategii emergentnych kształtowania konkurencyjności MSP poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP

Wyłaniające się strategie		Moduł partnerstwa kluczowy dla powodzenia strategii	Bazowe dla powodzenia strategii siły modułu				
			Sytuacyjnego (1)	**Podmiotowego (2)**	**Czynnościowego (3)**	**Systemowego (4)**	**Atrybutowego (5)**
Strategie szczegółowe	**SE1**	3	s. partnerstwa z dostawcami i z klientami	s. bliskich relacji z partnerami	s. doświadczenia w harmonijnej współpracy z partnerami	s. partnerstwa w infrastrukturze	s. partnerstwa opartego na tradycji we współpracy
	SE2	2 i 5	s. partnerstwa z klientami	s. bliskich relacji z partnerami	s. doświadczenia w harmonijnej współpracy z partnerami	s. partnerstwa w operacjach	s. partnerstwa opartego na tradycji we współpracy
	SE3	3	s. partnerstwa wewnętrznego	s. autonomii	s. doświadczenia w harmonijnej współpracy z partnerami	s. partnerstwa w logistyce	s. partnerstwa opartego na tradycji we współpracy
	SE4	1	s. partnerstwa wewnętrznego	s. autonomii	s. doświadczenia w harmonijnej współpracy z partnerami	s. partnerstwa w B+R	s. partnerstwa działań organizacyjnych
	SE5	3	s. partnerstwa z dostawcami	s. bliskich relacji z partnerami	s. doświadczenia w harmonijnej współpracy z partnerami	s. partnerstwa w marketingu	s. partnerstwa opartego na tradycji we współpracy
	SE6	1	s. partnerstwa wewnętrznego	s. autonomii	s. doświadczenia w harmonijnej współpracy z partnerami	s. partnerstwa w operacjach	s. partnerstwa opartego na tradycji we współpracy

Strategia kompensacyjna	**SE 7**	3, 1, 2 i 5	s. partnerstwa wewnętrznego /s. partnerstwa z dostawcami /s. partnerstwa z klientami	s. bliskich relacji z partnerami i s. autonomii	s. doświadczenia w harmonijnej współpracy z partnerami	s. partnerstwa w operacjach /infrastrukturze /logistyce/	s. partnerstwa opartego na tradycji we współpracy
	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne.

Chcąc poprowadzić organizację w kierunku skutecznego eksploatowania strategii **SE2,** należy rozpocząć działania od wypracowania przez nią swoistej podmiotowości opartej na tożsamości i autonomii, a także bliskich relacji budujących zaufanie – na wstępie partnerów, a z czasem także publiczne[678]. W szczególny sposób warto skupić się w tych działaniach na generowaniu partnerstwa z klientami[679]. Doświadczenia w harmonijnej współpracy z nimi warto uzupełniać wszelkimi formami partnerstwa[680] usprawniającymi procesy operacyjne (produkcyjno-usługowe) oraz budującymi coraz to solidniejsze tradycje międzyorganizacyjnych przedsięwzięć. Dobra strategia konkurencyjności to bowiem strategia optymalnie ukierunkowana na potrzeby klienta docelowego, unikalna w swej istocie, budująca pozytywną reputację i zaufanie, a przy tym trudna do skopiowania przez rywali rynkowych.

Strategię **SE3, podobnie jak SE1,** należy osadzić na doświadczeniach w zakresie harmonijnej współpracy z partnerami z tym, że w tym przypadku warto rozpocząć budowę tej harmonii od wypracowania jej w relacjach wewnętrznych (pomiędzy właścicielami, menedżerami, pracownikami)[681]. Oparta na niej tożsamość organizacji będzie podbudową dla generowania podczas rozwijających się doświadczeń we współpracy ponadprzeciętnych wartości, zwłaszcza tworzonych produktów i procesów[682]. Obszarem, w którym partnerstwo należy pielęgnować w szczególny sposób jest dla tej strategii szeroko pojęta logistyka. Tak jak w poprzednich strategiach, tak i w tej, potencjał firmy należy systematycznie wzbogacać o kolejne tradycje z obszarów współpracy. Istotne są w tym zakresie zwłaszcza doświadczenia

[678] Szerzej patrz: L. Capron, W. Mitchell, *Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal* „Organizational Science" 2009, Vol. 20, No. 2, ss. 294-312.

[679] Szerzej patrz: J.C. Anderson, J.A. Narus, A *Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, „Journal of Marketing" 1990, Vol. 54, No. 1, ss. 42-58.

[680] H. Jagoda, *Formy współdziałania małych przedsiębiorstw* [w:] K. Jaremczuk (red.) *Uwarunkowania przedsiębiorczości- aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2006, s. 199 i dalsze.

[681] M. Ciszewska-Mlinaric, K. Obłój, *Znaczenie kontekstu organizacyjnego dla zdolności relacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie", 2011, Nr 2, s. 41-53. T.M. Welbourne, M. Padro-del-Val, *Realational capital: Strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration*, „Group Decision&Negotiation" 2009, Vol. 18, ss. 483-497; A. Kaleta, *Kreatywność przedsiębiorcy jako czynnik sukcesu małych przedsiębiorstw*, [w:] K. Jaremczuk (red.) *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2010.

[682] C.E. Helfat, S.G. Winter, *Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)everchanging world*, „Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32, No. 11, 1243-1250.

wyselekcjonowanych pod tym kątem partnerów. Atrakcyjne rynkowo produkty i procesy to bowiem nie tylko te najtańsze, czy też najwyższej, bądź unikalnej jakości, ale także te dostępne we właściwym czasie, miejscu i optymalnie dopasowane do indywidualnych potrzeb klienta.

Strategię **SE4**, podobnie jak poprzednią, należy oprzeć na odpowiednim osadzeniu działań partnerskich przedsiębiorstwa. By sprawnie podnosić elastyczność jego działania, rozpocząć należy aktywność od wypracowania partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego, a dopiero w kolejnych krokach pogłębiać partnerstwo w relacjach z partnerami kontraktowymi (dostawcami, klientami, a nawet konkurentami) i kontekstowymi (organizacjami publicznymi i społecznymi). Taki układ będzie filarem tożsamości i autonomii podczas budowy doświadczenia w procesach harmonijnej współpracy z różnego typu partnerami. Szczególnie istotnymi dla tej strategii są ci, którzy mogą wesprzeć przedsiębiorstwo w sferze B+R i szeroko pojętej technologii[683]. Ich wiedza i potencjał w tych zakresach stanowią szanse na otwieranie się przed MSP nowych możliwości w wielu obszarach. Zewnętrzne, partnerskie wsparcie zgranych organizacyjnie partnerów to dziś także istotny katalizator elastyczności działania. Elastyczność to bowiem w dzisiejszych warunkach rynkowych umiejętność wchodzenia na coraz to nowe rynki produktowe i geograficzne, zdolność wdrażania coraz to nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, kadrowych, czy też, adekwatnie do potrzeb, rozszerzanie bądź zawężanie działań rynkowych[684].

Dla skutecznego wdrażania strategii **SE5** niezbędne jest doświadczenie organizacji w zakresie partnerskiej współpracy międzyorganizacyjnej. Podstawową kwestią w trakcie jego generowania jest umiejętność wypracowania bliskich relacji z dostawcami[685]. Podejmując się budowy przewagi konkurencyjnej w XXI wieku, w dobie globalizacji, gospodarki opartej na sieciach współpracy i szeroko pojętej wiedzy, należy mieć bezwzględnie przygotowane, adekwatne do potrzeb i nadarzających się okazji, zaufane zaplecze zasobowe[686]. Istotnym jego elementem są potencjały dostępne poprzez partnerów, stąd dobierać trzeba ich tak, by wspólne działania, doświadczenia, zasoby i umiejętności na odpowiednim poziomie wzbogacały wszystkie zaangażowane strony. Obszarem szczególnie istotnym dla powodzenia tej strategii jest marketing. Partnerstwo strategiczne wypracowane w jego zakresie stanowi dla badanych swego rodzaju „okno dialogowe" dla służących budowie przewagi konkurencyjnej relacji z otoczeniem. Świadomie dobrani w jego

---

[683] B. Nogalski, J. Rybicki, B. Pawłowska, *Strategie konkurencji i współpracy małych przedsiębiorstw regionu kwidzyńskiego,* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji,* Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2010, s. 127.

[684] M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa,* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski, (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010, s. 38.

[685] Szerzej patrz: M. Kotabe, X. Martin, H. Domoto, *Gaining from verical partnerships: Knowledge transfer relationship duration and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese Automotive industries,* „Strategic Management Journal", 2003, Vol. 24, ss. 293-316.

[686] W. Czakon, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa,* [w:] Sz. Cyfert (red.), *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2011, s. 39.

zakresie, doświadczeni we współpracy międzyorganizacyjnej na różnych rynkach partnerzy to istotne wzmocnienie, zarówno siły przetargowej, jak i zasięgu oraz trafności podejmowanych przez MSP działań konkurencyjnych. Pożądana dziś przez podmioty rynkowe przewaga to bowiem nie tylko ta, która da szanse na wyjście choćby o krok do przodu w jakimś zakresie przed konkurentów, ale także, a może nawet przede wszystkim ta, która pozwoli ten krok utrzymać w jak najdłuższej perspektywie czasu. Relacje partnerskie z otoczeniem i towarzyszący im, coraz częściej praktykowany, marketing relacji to w jej przypadku klucz do sukcesu.

Ostatnią ze szczegółowych strategii emergentnych dla procesu podnoszenia konkurencyjności MSP poprzez partnerstwo strategiczne jest strategia **SE6.** By osiągnąć zakładane dla niej cele, niezbędne jest solidne osadzenie działań partnerskich, najpierw w środowisku wewnętrznym organizacji, następnie w odpowiednio usystematyzowanych relacjach zewnętrznych. Wypracowana tak podmiotowość stanowi ważną bazę dla generowania doświadczenia i coraz to intensywniejszego rozwoju harmonijnych relacji współpracy, zwłaszcza w kluczowym dla tej strategii obszarze – operacji biznesowych (produkcja/usługi). Wypracowane samodzielnie tradycje i osiągnięcia (zasoby, umiejętności, postawy), a także szerokie doświadczenia partnerów w tym zakresie to wyznaczniki współczesnej efektywności organizacyjnej. Dziś nie ma efektywności bez wiedzy, kompetencji, ale i kreatywności, dopasowania, zgrania, zrozumienia, zaufania i skutecznej komunikacji partnerów[687]. Trudno o nią bez partnerstwa strategicznego.

Ze skumulowania wiedzy o najistotniejszych dla szczegółowych strategii podnoszenia konkurencyjności parametrach partnerstwa strategicznego wyłoniła się, jako ich podsumowanie, strategia kompensacyjna **SE7**. Jest ona najbardziej ogólna, uniwersalna, ale jednocześnie najbardziej wymagająca i korzystna. Łączy w sobie, z jednej strony wymagania stawiane strategiom szczegółowym, z drugiej zaś daje szanse na synergię uzupełniających się, zaawansowanych rozwiązań partnerskich z wielu obszarów współpracujących organizacji. Wymaga wiedzy o sprawności zarówno całego procesu dojrzewania partnerstwa, jak i poszczególnych jego modułów. Szczególny nacisk kładzie na osadzenie partnerstwa w relacjach wewnątrzorganizacyjnych oraz kontraktowych (zwłaszcza z dostawcami i klientami). Budować trzeba tam bliskie powiązania, nie zapominając o pielęgnowaniu własnej podmiotowości, tożsamości i autonomii partnerów. Stanowią one szczególnie istotną podbudowę dla generowania doświadczenia i tradycji harmonijnej współpracy zwłaszcza w obszarach wspólnie realizowanych z partnerami operacji, inwestycji infrastrukturalnych, przedsięwzięć logistycznych, badawczo-rozwojowych, a także marketingowych. Głębokie zaangażowanie w partnerstwo strategiczne daje szerokie korzyści[688]. Ma szanse podnosić się dzięki nim zarówno poziom

[687] Szerzej patrz: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 2009.

[688] Ch. Street, A.F. Cameron, *External Relationship and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research*, „Journal of Small Business Management" 2007, Vol. 45, No. 2; Sh. Robinson, H. A. Stubberud, *Innovation Networks In European Small Business, „*Proccedings of Academy of Studies in International Business", 2012, Vol. 12, No. 2.

konkurencyjności, skuteczność realizowanych strategii w jej zakresie, a także poprawiać atrakcyjność produktów i procesów, elastyczność i efektywność działania oraz skuteczność budowy przewagi konkurencyjnej badanych.[689] Niestety, nie wszystkie MSP stać na tak wymagającą strategię, stąd dla wielu rozwiązaniem może być podnoszenie konkurencyjności metodą „step by step", czyli sekwencyjne, krok po kroku, uaktywnianie działań, w zależności od możliwości, w ramach szczegółowych strategii podnoszenia konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne (strategie SE1-SE6).

W oparciu o dokonane w rozdziale 4 analizy zrodziły się także **rekomendacje o charakterze bardziej ogólnym.** Mając na uwadze utylitarne cele niniejszej rozprawy, można uznać je jako obszary sugerowane do bardziej szczegółowego poznania, a więc proponowane **kierunki dalszych badań zachowań MSP**. Kwestie o takim charakterze odnaleziono praktycznie w każdym z generujących dojrzałość partnerstwa strategicznego modułów.

Ze względu na wyjątkową rolę w procesach kształtowania konkurencyjności MSP działań **budujących ich podmiotowość** (tożsamość, autonomię i zaufanie w środowisku biznesowym) istotne wydaje się podjęcie szerzej zakrojonych badań, a na ich podstawie zaproponowanie konkretnych rozwiązań nad możliwościami, czy rozwiązaniami **podnoszącymi publiczne zaufanie do rynkowej działalności MSP** (formy, obszary, znaczenie, eksploatowanie itp.) Wciąż jeszcze zbyt powszechne stereotypy marginalizujące osiągnięcia i jakość działania przedsiębiorstw sektora MSP (a zwłaszcza firm mikro) ograniczają sprawność i trwałość ich relacji międzyorganizacyjnych, możliwości znalezienia solidnych, zaufanych i realnie zaangażowanych w obopólnie korzystną współpracę partnerów, a więc i kształtowanie konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne.

Mając na uwadze zdiagnozowane wciąż dość niskie doświadczenie MSP w procesach planowania i realizowania swego rozwoju w oparciu o usystematyzowane, dojrzałe relacje współpracy, zwłaszcza z niektórymi grupami interesariuszy (np. konkurentami, organizacjami społecznymi i publicznymi), słuszne wydaje się **podjęcie badań nad stanem wiedzy i kompetencji oraz luk w zakresie przygotowania menedżerów MSP do inicjowania, koordynowania i optymalnego eksploatowania szeroko pojętych relacji współpracy międzyorganizacyjnej (zwłaszcza partnerskiej).** Zbyt często ich niewiedza w tym zakresie ogranicza szanse rozwoju przedsiębiorstw badanej grupy lub wręcz zamyka ich działania jedynie w standardowych, stosowanych od lat rutynowych rozwiązaniach (np. brak szerszej współpracy MSP z konkurentami, organizacjami B+R, czy społecznościami lokalnymi, brak współpracy międzysektorowej).

Dostrzegając kluczowe dla generowania dojrzałego partnerstwa strategicznego, a za jego pośrednictwem konkurencyjności MSP, znaczenie

[689] Szerzej patrz: A. Wójcik-Karpacz, *Współdziałanie jako sposób osiągania celów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Rybicki, T. Dryl (red.), Strategie sukcesu organizacji, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2011, ss. 257-265; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012.

doboru optymalnie dopasowanych do potrzeb organizacji partnerów, wskazane wydaje się **rozszerzenie i przyspieszenie prac nad swoistą „skrzynką narzędziową" dla stratega[690] małej firmy**. Dostępne obecnie narzędzia dostosowane są raczej do stanu wiedzy, możliwości analitycznych i potrzeb większych organizacji. Konieczne wydaje się wypracowanie stosunkowo prostych (by mogły być sprawnie stosowane nawet w firmach mikro), a jednocześnie praktycznie przydatnych (dających konkretne wskazówki – wchodzić z nim w relacje – „tak" lub „nie") narzędzi, zarówno szybkiej (*quick test*), jak i w różny sposób i dla różnych celów pogłębionej analizy potencjalnych partnerów więzi współpracy partnerskiej (np. analiza strategiczna, zasobowa, technologiczna, kadrowa, kulturowa itp.). W warunkach dynamicznie zmieniających się potrzeb organizacji i jej otoczenia narzędzia i działania diagnostyczne muszą pozwalać na szybką, jak najbardziej trafną reakcję – nawet nieco słabiej przygotowanych merytorycznie w tym zakresie MSP.

Wspomniana powyżej „skrzynka narzędziowa" stratega MSP powinna zostać także uzupełniona o **narzędzia do szybkiej/czytelnej samooceny MSP w zakresie ich przygotowania oraz potrzeb związanych z planowanymi relacjami współpracy międzyorganizacyjnej.** Opracowanie narzędzia, które dla małych firm stanowiłoby swoisty **„detektor" obszarów wymagających wsparcia** poprzez partnerską współpracę międzyorganizacyjną, a zwłaszcza sygnalizujące hierarchię (priorytety) i kierunek niezbędnych w tym zakresie działań byłoby z pewnością dużą pomocą dla cierpiących na brak czasu, kadr i środków finansowych menedżerów MSP. Być może dzięki temu dostrzegli by szybciej, iż podstawowa działalność każdej organizacji realizowana jest o wiele sprawniej, gdy towarzyszy jej dedykowane sytuacji przedsiębiorstwa – zewnętrzne wsparcie optymalnie dobranych partnerów, zarówno tych z obszarów podstawowych (np. marketing, produkcja, logistyka), jak i pomocniczych (infrastruktura, zaopatrzenie, B+R, kadry itp.).

Ostatni z ciekawszych kierunków rekomendowanych do wdrożenia badań to szczegółowa diagnoza istoty i wielopłaszczyznowej specyfiki partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego. Przeprowadzone w rozprawie analizy zasygnalizowały bazową jego rolę dla procesów generowania dojrzałości partnerstwa strategicznego, lecz ze względu na skupienie się w opracowaniu na istocie i roli współpracy międzyorganizacyjnej w procesach kształtowania konkurencyjności MSP, nie pogłębiały w tym zakresie dociekań. Nie było one zatem przedmiotem szczegółowych badań. Zrozumienie jego podstaw, płaszczyzn, znaczenia, mechanizmów i najefektywniejszych metod generowania w różnego typu organizacjach (mikro, małych, średnich, dużych; komercyjnych, publicznych, społecznych; produkcyjnych, handlowych i usługowych) mogłoby stanowić istotne wsparcie dla podniesienia konkurencyjności wielu podmiotów.

Oczywiście, zaproponowane powyżej zestawienie nie wyczerpuje listy płaszczyzn i kierunków możliwych do realizacji badań w zakresie problematyki

[690] O deficycie narzędziowym we współczesnym zarządzaniu strategicznym, zwłaszcza w zakresie wspólnego użytkowania i pozyskiwania przez przedsiębiorstwa zasobów szeroko sygnalizowała także M. Romanowska [w:] M. Romanowska, *Perspektywy rozwoju analizy strategicznej,* [w:] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*...op.cit., s. 198 i dalsze.

kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez partnerstwo strategiczne. Wydaje się jednak, iż daje szansę na zainicjowanie wielu istotnych, zwłaszcza z perspektywy MSP, choć nie tylko, przedsięwzięć badawczych.

Szanse te wydają się tym większe, że do badań i analiz stanowiących podbudowę powyższych rekomendacji starano się podejść w sposób rzetelny i przemyślany. Podjęto w tym celu również próby zidentyfikowania, a następnie, w miarę możliwości, minimalizowania lub eliminowania ograniczeń towarzyszących planowanym działaniom. Za podstawowe **ograniczenia badawcze** uznano:

- jakościowy, trudno mierzalny charakter badanego zjawiska, jego wieloaspektowe postrzeganie, różnorodność definiowania i klasyfikowania – utrudniały one nie tylko analizy literaturowe, ale i badania empiryczne, zwłaszcza pomiary i opisy wyników. W celu zminimalizowania tego typu ograniczenia na bazie przeglądu literatury krajowej i zagranicznej zdefiniowano, poklasyfikowano i opisano w dwóch pierwszych rozdziałach opracowania kluczowe dla procesu badawczego zagadnienia, a dla potrzeb respondentów skonstruowano słowniczek wyjaśniający podstawowe terminy;
- znaczącą niejednorodność próby badawczej MSP- z racji zaliczania do MSP zarówno firm mikro, małych, jak i średnich, a więc podmiotów o zróżnicowanych charakterystykach – dostrzegalne były zróżnicowane zachowania w zakresie działań partnerskich badanych. By ograniczyć tę niedogodność, tam gdzie było to możliwe starano się ukazywać zachowania partnerskie charakterystyczne ogólnie dla MSP, jak i profile zachowań specyficznych dla każdej z trzech jego grup;
- uproszczenia towarzyszące modelowaniu procesu kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw – mogły one spowodować wyeliminowanie lub zawężenie roli niektórych parametrów partnerstwa strategicznego. By ograniczyć możliwość takich sytuacji przygotowano dla celów badań empirycznych dedykowane poszczególnym modułom partnerstwa, dość rozbudowane „listy kontrolne" identyfikujące kluczowe dla nich parametry;
- badania służące zobrazowaniu zagadnienia „z lotu ptaka", czyli metodą ilościową przeprowadzono na próbie niereprezentatywnej (251 MSP). Badania te miały być swego rodzaju „tłem" dla badań jakościowych, stąd po potwierdzeniu dopuszczalności takiego rozwiązania w literaturze z zakresu metodyki badań[691] i zasygnalizowaniu takiego podejścia w podrozdziale 3.1 wykorzystano zebrane dane do planowanych analiz;
- badania ilościowe realizowano metodą ankietową opisaną szerzej w rozdziale 3. Wiarygodność i zwrotność w tego typu badaniach z racji ich specyfiki jest ograniczona. By zminimalizować skalę problemu, skorzystano z pomocy przeszkolonych ankieterów, dołączono do kwestionariusza list wprowadzający oraz swego rodzaju słowniczek kluczowych dla narzędzia terminów. Oczywiście wciąż ze względu na subiektywizm postrzegania i dokonywanych

[691] B. Glasser, A.L. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej*…, op. cit. s. 93.

przez respondentów ocen, nie można zupełnie wykluczyć pewnych nieścisłości, czy rozbieżności, w zgromadzonych wynikach;

- nie można wykluczyć, iż nie dla wszystkich respondentów kwestionariusz badań ankietowych był jednoznaczny i w pełni zrozumiały. By ograniczyć skalę problemu podczas przygotowywania kwestionariusza, podejmowano konsultacje ze specjalistami, poza tym dla sprawdzenia jego czytelności i użyteczności przeprowadzono badania sondażowe (zwrot 63 kwestionariusze), w oparciu o wyniki których dokonano modyfikacji pierwotnego formularza. Ponadto badaniu za jego pośrednictwem poddano kadrę kierowniczą najwyższego szczebla wybranych do badań podmiotów. Wybór taki dawał nadzieję na najwyższe z możliwych w danej firmie kompetencje i przygotowanie merytoryczne respondenta;
- zastosowanie w procesie badawczym badań dynamicznych (longitudalnych, podłużnych) – choć z jednej strony pozwoliło zobrazować procesy dojrzewania badanych podmiotów zakresie realizowanego partnerstwa strategicznego, to z drugiej strony miało też inne, mniej pożądane konsekwencje. Przede wszystkim wydłużyło proces badawczy, gdyż zdecydowano się podjąć ponowne badania wybranych podmiotów po 5 latach od badania wyjściowego. Poza tym spowodowało wydłużenie opisów badanych podmiotów, zwłaszcza na skutek konieczności opisu zachodzenia w procesach ich funkcjonowania zdarzeń przełomowych oraz dynamiki obserwowanych na przestrzeni lat zachowań. Formą zminimalizowania powyższych trudności było przyjęcie ujednoliconej struktury opisu przypadków oraz wykorzystanie do zbierania danych operacjonalizujących badania narzędzi w postaci dedykowanych badaniu – pięciu list kontrolnych oraz kwestionariusza badań ankietowych;
- zastosowanie dla analizy wybranych przypadków metody badań dynamicznych (tu: badanie wstępne w 2009, plus kolejne po pięciu latach, czyli w 2014) mogło wiązać się ze zmianą osoby respondenta, czyli osoby odpowiedzialnej za rozwój firmy. Z trzech poddanych analizom firm sytuacja taka zaistniała w *Link-druku*. Postrzeganie i oceny tych samych zjawisk, ale przez różne osoby mogły nieco zniekształcić analizy porównawcze działań partnerskich na przestrzeni lat obserwacji. Każda dokonywała bowiem subiektywnych ocen wskazywanych zjawisk. By zminimalizować choć w pewnym stopniu to ograniczenie, proponowano nowemu respondentowi przypomnienie poprzednich wskazań i proszono o oceny tych samych kwestii z aktualnej perspektywy (dla *Link-druku* był to rok 2012, a nie 2014).

Mając powyższe na względzie, należy mieć nadzieję, iż zarówno analizy teoretyczne, jak i empiryczne będą dla czytelnika nie tylko zrozumiałe, ale istotne i wyczerpujące, a zaproponowane rekomendacje porządkujące, inspirujące i ukierunkowujące, zarówno w zakresie dalszych badań, jak i podejmowanych decyzji i proponowanych rozwiązań w zakresie kształtowania konkurencyjności obserwowanych lub zarządzanych podmiotów.

5. Partnerstwo strategiczne w opisach przypadków

5.1. *Link-druk* – przypadek partnerstwa strategicznego w firmie mikro

Historia i charakterystyka firmy

Link-druk, to spółka cywilna, kontynuująca działalność założonego w roku 1993 przez Henryka Linke zakładu usług poligraficznych Graf-link s.c. Zmiana nazwy nastąpiła po przejęciu działalności gospodarczej przez syna – Krzysztofa w 2008 r. W pierwszych latach funkcjonowania spółka mieściła się na ul. Gdańskiej 149 w Łodzi, gdzie zagospodarowywała powierzchnię ok. 200 m^2. Realizowała tam działalność produkcyjną o charakterze drukarni offsetowej. W ofercie firmy znajdował się druk ulotek reklamowych, druków akcydensowych oraz różnego typu broszur. Większością realizowanych zamówień były w tym czasie podzlecenia od większych łódzkich drukarń. W spółce pracowało wówczas 5 osób.

Z biegiem lat oferta i zakres działań drukarni ulegały rozszerzeniu. W 1997 r. zaczęto drukować m.in. opakowania do leków, artykułów przemysłowych i spożywczych oraz ulotki farmaceutyczne. Początkowo klientami firmy były przedsiębiorstwa krajowe, między innymi DELFARM, POLFA-Pabianice, POLLENA EWA, OPTIMA-Łódź, HERBAPOL-Kraków. Od 1999 r. pojawili się także klienci zagraniczni, np. F&F z Niemiec oraz kilka niemieckich sieci pizzerii. Początkowo pracowano na stosunkowo prostych maszynach jednokolorowych Romayor o formacie B3, później zainwestowano w maszyny dwukolorowe Rolland o formacie druku B2. Po przejęciu firmy przez syna zakupiono także nowocześniejsze maszyny do składania ulotek (Falcer), tunel suszący i co najważniejsze maszyny do druku czterokolorowego Heidelberg.

Do rozszerzającej się działalności oraz nowego parku maszynowego pomieszczenia na ul. Gdańskiej szybko okazały się niewystarczające. W 2008 r. przeniesiono więc działalność spółki do nowych pomieszczeń o powierzchni 400 m^2 na ul. Traktorowej 111, a w 2011 r. do pomieszczeń o powierzchni ponad 500 m^2 na ul. Duńskiej 20 w Łodzi. Były to nie tylko większe, ale i bardziej ustawne hale produkcyjne. Znalazło się tam miejsce dla nowszych jeszcze maszyn typu Rolland oraz plac dla zalążków firmowej floty transportowej drukarni (zakupiono kilka samochodów dostawczych). Dokonane inwestycje dość szybko przełożyły się na wzrost obrotów spółki przy zachowaniu tego samego asortymentu usług. Rozszerzyły się nie tylko zlecenia od klientów krajowych (np. producentów rajstop: Consay, Depol, Emu), ale i zagranicznych (producent rajstop i skarpet Zivtex Ltd. United Kingdom). W 2011 roku zatrudniano już ok. 20 osób.

Warto zaznaczyć, iż w roku 2008, kiedy to do władzy w spółce, po wielu latach pracy w niej, doszedł ostatecznie syn – Krzysztof (objął stanowisko prezesa) miały miejsce nie tylko inwestycje (zmiana lokalizacji i inwestycje w park maszynowy), ale i ogólna reorganizacja – nastąpiła zmiana nazwy spółki

na *Link-druk*, a udziałowcami spółki zostali Henryk (ojciec), Krzysztof (syn) oraz Iwona (żona syna). Od tego momentu odnotowuje się prężny rozwój drukarni. Członkowie rodziny wspierali Krzysztofa w rozwoju firmy i wszyscy w miarę możliwości pracowali w niej fizycznie. Co istotne od 2011 r. sprawami Spółki powoli zaczął interesować się także nastoletni syn Krzysztofa i Iwony – Patryk. Dawało to nadzieję na kolejną w przyszłości sukcesję (trzecie pokolenie właścicieli) i dalszy prężny rozwój firmy. Rodzice potwierdzili, iż od lat zakładali wdrożenie syna w branżę, tak jak zrobił to ojciec Krzysztofa – Henryk.

Niestety, w 2012 r. nastąpił przełomowy dla Spółki kryzys. Najpierw pojawiły się pomiędzy małżonkami różnice zdań co do sposobu zarządzania drukarnią, co do słuszności dokonywanych inwestycji. Później, będące ich konsekwencją błędne decyzje w zarządzaniu i wzajemne oskarżenia. Przysłowiowym „gwoździem do trumny" dla firmy *Link-druk* okazały kłopoty małżeńskie, a ostatecznie rozpad małżeństwa właścicieli. Prezes sprzedał swe większościowe udziały obcemu udziałowcowi i w 2012 r. drukarnia, choć będąc w rozkwicie, ostatecznie oficjalnie zakończyła swą działalność. Z przyczyn niezależnych, dalej opisane badania dynamiczne drukarni zakończone zostaną więc na roku 2012.

Potencjał konkurencyjności badanej firmy – badania dynamiczne

Dokonane na przestrzeni lat 2009-2012 badania dynamiczne wykazały, iż kluczowymi dla konkurencyjności firmy *Link-druk* czynnikami były i są niezmiennie cena, jakość, atrakcyjność i kompleksowość oferty usługowej oraz terminowość dostaw. Wzrosła ponadto istotnie rola zdolności generowania niskich kosztów produkcji, większych możliwości finansowych oraz działań marketingowych (patrz blok 1 załącznika 10). Stosunkowo niewiele zmieniły się także mocne strony firmy. Tak jak w roku 2009, tak i w 2012 szczyciła się swymi: wysoką jakością, niską ceną jednostkową, szerokim asortymentem produktów i usług. Stawiała przy tym wciąż na prywatne kontakty kierownictwa firmy oraz osobowość i pasje właściciela (blok 2 załącznika 10). W przypadku drukarni problemem okazała się zwłaszcza **osobowość właścicieli**, którzy w okresie największego rozkwitu firmy nie potrafili poradzić sobie z problemami osobistymi, a także poukładać w sposób profesjonalny zagadnień zawodowych, poprzez co zaprzepaścili dalszy rozwój Spółki (a być może, jak w wielu podobnych przypadkach, wystarczyłoby zatrudnienie doświadczonego menedżera). Niestety, to wciąż dość często spotykana bariera rozwojowa wielu małych firm rodzinnych.

W 2012 r. wciąż, jak 2009 r. najwyższe znaczenie w walce konkurencyjnej, głównie ze względu na realizowaną działalność usługową, przypisywano w firmie relacjom z klientami. Wysoko ceniono ponadto relacje z dostawcami, a także, co widać w dokonywanych systematycznie inwestycjach – posiadane budynki i technologie. Dużą wagę przywiązywano także do doświadczenia w branży, zgromadzonego na przestrzeni lat kapitału intelektualnego oraz wypracowanej na rynku marki. Co istotne, w 2012 r. do poziomu bardzo wysokiego wzrosło w opinii właścicieli Spółki znaczenie posiadanych zasobów

finansowych oraz infrastruktury technicznej (blok 3 w załączniku 10). Zgromadzone informacje wskazują, iż właśnie brak tych pierwszych, a zbyt wysokie nakłady na te drugie były kolejnym z powodów kryzysu, a ostatecznie zakończenia działalności drukarni.

Analiza 14 parametrów pozycji rynkowej badanej firmy wskazuje, iż na przestrzeni lat wciąż niezmiennie silnie decydowała o niej jakość produktów. Do poziomu wysokiego wzrosła ponadto rola poziomu technologicznego oraz rentowności sprzedaży. Dostrzeżono także wzrost z niższych poziomów do poziomu przeciętnego trzech kolejnych parametrów. Były nimi udział w rynku, rentowność kapitału i wielkość obrotów. W 2012 r. właściciele spółki, pomimo wielu inwestycji i dokonanych w drukarni zmian organizacyjnych nadal postrzegali jednak innowacyjność jej działań, wielkość realizowanych zysków, efektywność zarządzania i siłę marki jako przeciętne (blok 4 w załączniku 10).

Obserwując 10 parametrów skuteczności firmy, można jednocześnie dostrzec sytuację dość rzadko wciąż spotykaną – na przestrzeni badanych lat wzrosło aż 9 parametrów, a dziesiąty pozostał na wysokim niezmiennie poziomie. Tym wyjątkowym parametrem decydującym o skuteczności *Link-druku* była elastyczność działania. Parametrami zasługującymi na równie dużą uwagę, gdyż wzrosły do poziomu wysokiego, były: atrakcyjność produktów i procesów, skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej, efektywność działania, dynamika wzrostu, wzrost bogactwa firmy, a także zdolność do długookresowego wzrostu. Niestety, ten ostatni parametr nie do końca mógł być zrealizowany, gdyż poprzedzające go prawdopodobnie przytłoczyły niedoświadczonych w zarządzaniu rozwijającą się firmą młodych właścicieli.

Więzi współpracy partnerskiej przedsiębiorstwa i ich efektywność

W toku swojego funkcjonowania badana firma wchodziła aktywnie w więzi współpracy partnerskiej. W pierwszych latach rozwoju podstawą sukcesu były relacje partnerskie właściciela ze wspomagającymi go członkami rodziny (w tym z uczącym się zawodu synem – **partnerstwo wewnętrzne – właścicielskie**), a także z kilkoma zaufanymi pracownikami **(partnerstwo wewnętrzne – pracownicze)**. Pracowników z właścicielami zawsze łączyła wysoka częstotliwość oraz trwałość wspólnych działań, a także wysokie: podobieństwo kulturowe, zaangażowanie, jakość komunikacji i stopień harmonijnego współdziałania. Wszystkiemu towarzyszyło średnie zrozumienie biznesowe stron.

Od samego początku były ważne, a wraz z rozszerzaniem się skali działania drukarni nabierały coraz większego znaczenia także relacje z klientami, dostawcami, a nawet konkurentami (firma realizowała podzlecenia dla większych drukarni) – czyli **partnerstwo zewnętrzne – kontraktowe**. Wskazanymi w 2009 r. pierwszoplanowymi motywami nawiązywania partnerstwa strategicznego były dla Spółki braki w zasobach materialnych, ludzkich, a także dążenie do zwiększenia skali działania. W 2012 r. bardziej kładziono nacisk na obniżenie kosztów i ryzyka działania, a także podniesienie

innowacyjności. Partnerami z płaszczyzny regionu były dla spółki małe i średnie przedsiębiorstwa z branży poligraficznej oraz branż wspomagających, z płaszczyzny kraju i zagranicy, natomiast małe, średnie, a także duże przedsiębiorstwa z branż wspomagających. Głównymi partnerami na płaszczyźnie regionu byli dla drukarni klienci, dostawcy, konkurenci, a także organizacje finansowe. Na płaszczyźnie kraju firma współpracowała głównie z dostawcami oraz organizacjami finansowymi. Za granicą nawiązywano bliskie relacje z klientami.

Wysoką częstotliwość wspólnych działań, zarówno w 2009, jak i w 2012 r., badana firma realizowała w bliskich relacjach z pracownikami oraz klientami, średnią zaś z dostawcami. Podczas gdy w pierwszym etapie badań nie wykazano relacji z władzami, jednostkami naukowo-badawczymi i społecznościami lokalnymi, w drugiej fazie analiz powiązań Spółki zasygnalizowano już ich szczątkowe realizowanie. Niestety, oceny wszystkich badanych parametrów w kontekście relacji firmy z tymi grupami partnerów były niskie. Kolejne lata rozwoju w tak dynamicznym, jak zaobserwowano w toku badań, tempie dawały nadzieję na poprawę sytuacji w bardziej znaczący sposób.

Zgromadzone dane wykazały ponadto, iż w 2009 r. innowacyjność działań firmy w wysokim stopniu determinowały relacje partnerskie z konkurentami (firma była dla nich najczęściej podwykonawcą). W 2012 r., gdy siła przetargowa Spółki wzrosła, zastąpiły je bliskie relacje z dostawcami i klientami. Na przestrzeni lat to właśnie z nimi łączyły firmę najwyżej oceniane relacje harmonijnego współdziałania, a także najwyższa jakość komunikacji i długość relacji. Powyższe kwestie w relacjach z konkurentami w badaniu pierwszego etapu oceniono jako średniej, a w drugim już jako te o niskiej jakości i przydatności. W przypadku *Link-druku* rola relacji koopetycyjnych malała więc wraz z rozszerzaniem się skali działania. Jeśli chodzi o ocenę zrozumienia biznesowego, to zarówno w 2009 r., jak i 2012 r. najwyższej jakości zrozumienie przypisywano w firmie dostawcom. Oni także najsilniej angażowali się w nawiązywane z drukarnią relacje partnerskiej współpracy. To z pewnością wynik funkcjonowania w branży poligraficznej „rynku klienta". Analogicznie, Spółka starała się wykazywać najwyższe zrozumienie potrzeb swoich klientów i jak najsilniej angażować się w bliskie relacje z nimi.

Na przestrzeni badanego okresu (2009-2012) wachlarz wykorzystywanych przez Spółkę **form współpracy partnerskiej** nie zmienił się znacząco. Wzrosła jedynie częstotliwość i płaszczyzna ich praktykowania. Bardzo często praktykowane w 2009 r. na płaszczyźnie regionu obrót towarowy, kooperacja produkcyjna i outsourcing, w 2012 r. stały się formami także bardzo często praktykowanymi na płaszczyźnie kraju, a czasami nawet na płaszczyźnie międzynarodowej. Leasing, wcześniej jedynie czasami praktykowany na płaszczyźnie kraju, stał się formą wykorzystywaną często zarówno na płaszczyźnie regionu, jak i kraju. Do końca swego funkcjonowania *Link-druk* bardzo często korzystał z porozumień licencyjnych krajowych i zagranicznych.

Jeśli chodzi o **obszary partnerskiej współpracy**, to na przestrzeni badanych lat zaszły w nich pewne zmiany. W badaniu z 2009 r. wskazywano na bardzo częste eksploatowanie na płaszczyźnie regionu 6 obszarów, a na

płaszczyźnie kraju 2 obszarów nawiązywania relacji partnerskich (za granicą nie wskazywano jeszcze istotnych dla rozwoju firmy obszarów współpracy). Do pierwszych zaliczono zaopatrzenie, produkcję, logistykę, księgowość, kadry, gospodarkę odpadami, do drugich natomiast zaopatrzenie i logistykę. W 2012 r. bardzo częste stosowanie partnerskiej współpracy w obszarach zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, marketingu i logistyki uzupełniono o częste stosowanie ich na płaszczyźnie kraju oraz rzadsze na płaszczyźnie międzynarodowej.

Z analizowanej listy 24 korzyści partnerstwa strategicznego badana spółka dość szybko odkryła większość. Zarówno w 2009, jak i 2012 r. właściciele drukarni wskazywali, iż dzięki bliskiej współpracy z pracownikami, a także dostawcami i konkurentami mogą realizować m.in. nietypowe zlecenia, poprawiać efektywność swych działań rynkowych, lepiej zaspokajać potrzeby klientów, szybciej reagować na zmiany rynkowe, sprawniej budować wizerunek firmy, a przy tym obniżać koszty, skracać czas działań produkcyjnych, budować swoją przewagę specjalizacyjną. Bliskie relacje z klientami pomagają im zwłaszcza pobudzać produkcję komplementarną, poprawiać efektywność działań rynkowych, budować reputację firmy, podnosić swą pozycję konkurencyjną w regionie. Zaufane relacje z konkurentami, to natomiast wzmocnienie potencjału zasobowego, skrócenie czasu działań produkcyjnych, minimalizacja utraty szans rynkowych, wzrost innowacyjności, dostęp do unikalnej infrastruktury technicznej, wykwalifikowanej siły roboczej, nowych technologii, patentów i licencji. Partnerstwo pracownicze to źródło wyróżnienia się na rynku, przewagi specjalizacyjnej, a także wyższej zyskowności działań, lepsze zaspokojenie potrzeb klienta i dostęp do bardziej wykwalifikowanej siły roboczej.

Największe problemy i osiągnięcia związane z realizowanymi więziami współpracy

Najczęściej spotykanym problemem w procesach nawiązywania i eksploatowania partnerskiej współpracy była dla kierownictwa Spółki niechęć niektórych partnerów do dzielenia się informacjami i zasobami. Dość często zdarzały się także sytuacje związane z chęcią dominacji ze strony potencjalnego partnera, niechęć adaptowania się do potrzeb drugiej strony relacji, zbyteczne wydłużanie czasu podejmowania decyzji oraz opory przed nawiązywaniem bliższych kontaktów nieformalnych. Dostrzegalna była także bariera mentalna niektórych pracowników firmy do nawiązywania bliższych relacji z partnerami. Przeszkadzał im m.in. dystans kulturowy i technologiczny dzielący przedsiębiorstwa mające współpracować.

Jako największe osiągnięcie związane z eksploatowaniem relacji partnerskiej współpracy właściciele Spółki postrzegają wejście ze swymi usługami na rynki europejskie, zwłaszcza niemiecki i brytyjski. Są dumni z tego, iż mała polska firma rodzinna, zatrudniająca niecałe 20 osób wzbudziła swymi usługami zainteresowanie międzynarodowe. Szkoda tylko, że nie udało się go w pełni wykorzystać i optymalnie zagospodarować.

Dojrzałość partnerstwa strategicznego w badanej firmie (analiza list kontrolnych)

Analizując relacje partnerskie firmy *Link-druk* z roku 2012 w usystematyzowany za pomocą dedykowanych badaniu pięciu „List kontrolnych wyznaczników dojrzałości partnerstwa strategicznego" (załączniki 11-15) ustalono, iż w procesie dojrzewania partnerstwa strategicznego firma wykorzystywała blisko ¾ swych możliwości w tym zakresie (realne łączne udziały wszystkich poddawanych ocenie modułów i sił partnerstwa to 74,23% – patrz załącznik 16). Prezentowała więc przypadek firmy potrafiącej silnie eksploatować opisywane procesy.

Dokonując oceny dojrzałości partnerstwa strategicznego Spółki zgodnie z zaproponowanym w opracowaniu Algorytmem, na wstępie należy zasygnalizować **wysoki poziom wykorzystania możliwości tkwiących w module sytuacyjnym (74,1%)**. W jego ramach kluczową rolę pełniły: partnerstwo pracownicze (poziom aktywności wysoki) oraz partnerstwo z dostawcami i klientami (dla obydwu odnotowano wysokie poziomy aktywności działań partnerskich). W pierwszym z nich szczególnie wysoko oceniono pięć (na sześć badanych) parametrów partnerstwa, a mianowicie: panujący między właścicielami a pracownikami klimat współpracy i zaufania, symetrię korzyści, zrozumienie potrzeb, a także jakość komunikacji oraz częstotliwość kontaktów. W relacjach z dostawcami wysoko oceniono cztery parametry tj. symetria realizowanych w toku współpracy korzyści, zrozumienie potrzeb, trwałość relacji i jakość komunikacji. W ramach relacji z klientami szczególnie wysoko postrzegano natomiast trzy parametry: częstotliwość kontaktów, symetria korzyści oraz zrozumienie potrzeb (patrz załącznik 15). Aktywność działań partnerskich w obszarze partnerstwa właścicielskiego oraz z konkurentami oceniono jako średnią, a w kontaktach z organizacjami publicznymi i społecznymi jako niską. Łącznie poziom dojrzałości specyficznych dla niego relacji oceniono jako średni.

Nienajwyższe oceny partnerstwa właścicielskiego, które powinno być podbudową do rozwoju dojrzałego partnerstwa w pozostałych obszarach, odbiły się w pewnym stopniu na charakteryzującym tożsamość firmy **module podmiotowym**. Choć zdiagnozowano wykorzystanie jego możliwości na poziomie średnim (66,5%), jednak ogólną dojrzałość realizowanych w jego ramach działań partnerskich oceniono jako stosunkowo niską. Zaważyły mocno na takiej ocenie niskie noty dla wypracowanych dotąd siły bliskości w relacjach z szeroko pojętymi partnerami oraz siły zaufania publicznego. Prawdopodobnie to wynik zbyt silnego wciąż oparcia działań firmy na (wysoko ocenianych – bliskich i zaufanych) relacjach jedynie z konkurentami, dla których była ona przez lata podwykonawcą (załącznik 11). Pomimo starań, dynamicznie rozwijająca się, ale wciąż mała drukarnia wypracowała jeszcze zbyt słabą siłę przetargową w relacjach ze swymi dostawcami i klientami, stąd w kontaktach z nimi dostrzeżono wysoką formalizację, szczegółowość porozumień, a stosunkowo niskie zaufanie partnerów. Na spodziewane w najbliższym czasie zmiany w tym zakresie dawała nadzieję wysoko oceniona siła autonomii Spółki w kontaktach ze wszystkimi interesariuszami firmy.

Na rychłe pozytywne zmiany wskazywał też, w pełni eksploatowany (100%), **moduł czynnościowy** (załącznik 16). Ponad 20 lat doświadczenia w branży, wypracowane partnerstwo pracownicze, a także „dopływ świeżej krwi" i pomysłów reorganizujących drukarnię po przejęciu firmy przez syna i synową (w 2008 r.) zaczynały powoli dawać znaczące efekty. Ich przejawem były między innymi wysokie poziomy w relacjach z partnerami takich zachowań, jak: umiejętność tworzenia zgranego zespołu nastawionego na wspólne cele, ochrona i rozwój wytworzonych wspólnymi siłami efektów, obopólne korzyści, konsensus między partnerami, stworzone wspólne znaczenia i wartości, czy zaczynające coraz sprawniej działać formalne struktury i zasady współpracy. Były to sygnały rodzącej się **wysokiej czynnościowej dojrzałości partnerstwa strategicznego** *Link-druku* (załącznik 12).

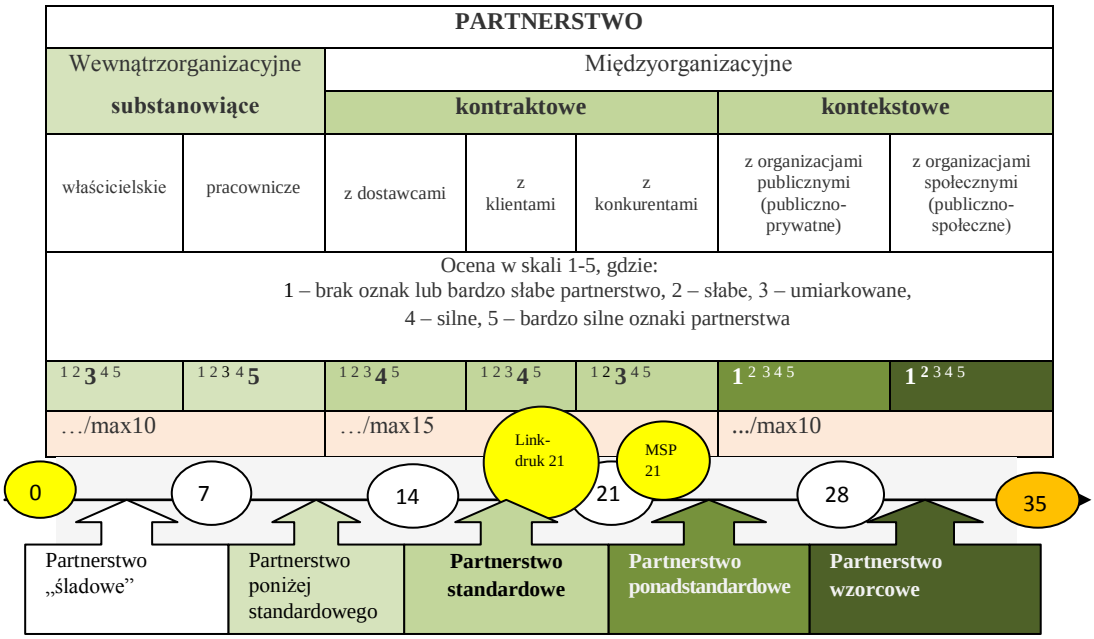
Podobnie pozytywnie należy ocenić **rolę średnio już dojrzałych** w zakresie partnerstwa strategicznego **modułów systemowego** (wykorzystanego jak dotąd w 66,5% jego możliwości) i **atrybutowego** (66,6% możliwości). W pierwszym z nich w szczególny sposób należy wyróżnić wypracowane przez Spółkę w relacjach z partnerami wysoko dojrzałe partnerstwo w zakresie infrastruktury oraz logistyki (załącznik 14), w drugim zaś siły partnerstwa strategii oraz partnerstwa menedżerów (załącznik 13).

Należy wyrazić głęboki żal, iż lata pracy, zaangażowania, poświęceń, z drugiej zaś strony doświadczenia w branży poligraficznej, wypracowanych relacji biznesowych i wyników rynkowych tak łatwo można zaprzepaścić poprzez konflikty interpersonalne na płaszczyźnie właścicielskiej. Szkoda, iż nie odważono się na podjęcie bardziej racjonalnych, profesjonalnych kroków, a pokierowano się jedynie emocjami. Wydaje się, iż przy wsparciu profesjonalnego, bezstronnego w swych opiniach i decyzjach menedżera, *Link-druk* miałby szanse funkcjonować na rynku poligraficznym jeszcze wiele kolejnych lat.

Wnioski i rekomendacje

Podsumowując, *Link-druk s.c.* to przypadek mikrofirmy ewoluującej w toku swego, prężnego w ostatnich latach, rozwoju do poziomu małego przedsiębiorstwa. Firma ta realizowała **partnerstwo strategiczne na poziomie standardowym** (średni poziom dojrzałości, patrz rysunek 5.1), podobnie jak badana grupa MSP. W jej sytuacji **wyjątkową rolę pełniło partnerstwo wewnętrzne, zarówno właścicielskie, jak i pracownicze,** jednak każde z zupełnie odmiennych powodów. Partnerstwo właścicielskie przez blisko 20 lat jej funkcjonowania było podporą, bazą i katalizatorem rozwoju firmy. Dzięki niemu firma zaistniała zarówno na rynku krajowym, jak i za granicą, wypracowała wysoko oceniane partnerstwo w relacjach z pracownikami i partnerami kontraktowymi. Niestety, nadzwyczajnej dynamiki rozwoju firmy w latach 2010-2012 nie wytrzymały relacje międzyludzkie. Pojawiły się między właścicielami różnice w poglądach na strategie rozwoju firmy, kierunki zmian, inwestycji, a przy tym kłopoty rodzinne. W ich efekcie silne obniżenie się partnerstwa właścicielskiego zaważyło ostatecznie na istnieniu firmy. Małżeństwo rozpadło się, a spółkę rozwiązano w 2012 roku. Do końca funkcjonowania drukarni

właściciele doceniali wkład w jej rozwój doświadczonej kadry specjalistów, którzy przez lata wspierali ich swym doświadczeniem i wiedzą. Połowa bowiem pracowników z 20-osobowej kadry to osoby pracujące w spółce ponad 10 lat.



Legenda:
0-7 partnerstwo „śladowe”/szczątkowe – **bardzo niski poziom dojrzałości**
8-14 partnerstwo poniżej normalnego/standardowego – **niski poziom dojrzałości**
15-21 partnerstwo normalne/standardowe – **umiarkowany/średni poziom dojrzałości**
22-28 partnerstwo ponadstandardowe – **wysoki poziom dojrzałości**
29-35 partnerstwo wzorcowe – **bardzo wysoki poziom dojrzałości**

Rysunek 5.1. Skala dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw a partnerstwo firmy *Link-druk*
Źródło: opracowanie własne.

Analizując pięć podstawowych dla budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego modułów, dostrzec można było w drukarni *Link-druk* **wysoką sytuacyjną oraz czynnościową dojrzałość partnerstwa** (część A w załączniku 16). Dojrzałość systemowa i atrybutowa oceniona została jako średnia, a podmiotowa jako niska.

W sytuacji, gdyby firma wciąż istniała i należało zaproponować dla niej strategię kształtowania konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne, **kluczowe parametry modułów sytuacyjnego i czynnościowego można byłoby uznać za podstawowe „kamienie milowe”** dalszych działań. Jako obszary rekomendowane do monitorowania i dalszego usprawniania należałoby wskazać moduł podmiotowy, a w jego zakresie prace nad wzmocnieniami sił bliskości i siły zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych.

Wysoka dojrzałość sytuacyjna partnerstwa świadczy o solidnym przygotowaniu firmy do świadomego kreowania i eksploatowania dojrzałego partnerstwa, że posiada ona zarówno podstawy partnerstwa wewnątrz-organizacyjnego (substanowiącego), jak i zewnętrznego. W *Link-druku* widać było przez lata pielęgnowane i rozwijane **partnerstwo właścicielskie** ojciec-syn. Ojciec szkolił syna przekazując mu swą wiedzę z zakresu poligrafii, a gdy uznał, iż gotów jest on do poprowadzenia rodzinnego biznesu – przekazał mu w 2008 r. władzę, pozwolił na zmianę nazwy firmy, by mógł zacząć od początku, na swój własny rachunek rozwijać firmę, budować jej reputację, wzmacniać relacje itp. Wciąż wspierał go także jako udziałowiec nowej firmy. Przez kilka lat widoczne było też partnerstwo syn-żona, kiedy to oboje całkowicie poświęcali się prowadzonej wspólnie drukarni (Niestety, przy wzroście obrotów i obowiązków, zysków i decyzji, jak je zagospodarować pojawiły się jednak problemy, różnice poglądów i niezrozumienie. Przytłoczyły one młodych właścicieli, a ich partnerstwo, tak jak firma i małżeństwo – rozpadło się). Lata rozwoju firmy pokazały, iż dostrzegano i doceniano w Spółce także rolę pracowników. Ze względu na usługowy charakter działania, aktywne zaangażowanie właścicieli (Henryk, Krzysztof, Iwona) w prace drukarskie, ograniczoną przestrzeń produkcyjną oraz nieliczną kadrę, dobrze dobranych i zgranych pracowników operacyjnych udało się wypracować w Spółce rodzinny klimat i warunki współpracy z nimi. Otwartość właścicieli na kontakty międzyludzkie przełożyła się ostatecznie na rozszerzanie sieci partnerów biznesowych (i nie tylko) oraz wzmacnianie kontaktów z obecnymi i potencjalnymi klientami, dostawcami, a nawet konkurentami **(partnerstwo kontraktow**e). Łącznie sygnalizowane cechy stanowiłyby w przyszłości wsparcie dla procesów świadomego podnoszenia konkurencyjności firmy.

Czynnościowa dojrzałość partnerstwa świadczy o dużym doświadczeniu we współpracy międzyorganizacyjnej osób prowadzących firmę. Sygnalizuje zwłaszcza otwartość na relacje, duże zaufanie do partnerów, umiejętności porozumiewania się, dochodzenia do konsensusu, wypracowywania zasad współpracy, dbania o interesy stron i realizacji działań zespołowych (Szkoda, że umiejętności tych nie wykorzystano w życiu osobistym).

Wydaje się, iż powyższe dwa typy dojrzałości partnerstwa, wsparte średnim poziomem dojrzałości dwóch kolejnych, pozwoliłyby spośród strategii emergentnych kształtowania konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne, przedstawionych w tabeli 4.41, zaproponować dla *Link-druku* jako najbardziej optymalną strategię **SE3.** Spośród trzech strategii opartych na partnerstwie wewnętrznym i doświadczeniu we współpracy (SE3, SE4, SE6), strategia ta, czyli **strategia podnoszenia atrakcyjności rynkowej realizowanych produktów i procesów w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego** wydaje się najbardziej wskazana. Oprócz powyższych dwóch cech opiera się ona bowiem na wysoko dojrzałym partnerstwie w zakresie logistyki oraz wysokiej dojrzałości siły autonomii (m.in. umiejętnym korzystaniu z optymalnie dobranych, zachowujących samodzielność stron, porozumień kontraktowych). Obydwie cechy, plus tradycje współpracy międzyorganizacyjnej, należą do silnych stron badanej Spółki, stąd wybór ten wydaje się trafny.

5.2. *Dremar s.c.* – przypadek partnerstwa strategicznego w małej firmie

Historia i charakterystyka firmy

Dremar zajmuje się produkcją i montażem okien, drzwi z drewna, zarówno do domów wielorodzinnych, prywatnych rezydencji, jak i obiektów użyteczności publicznej. Wykonuje także wyposażenie do kościołów i wnętrz sakralnych, stolarkę do obiektów zabytkowych, odtwarzając stare wzory i podziały okien i drzwi zgodnie z zaleceniami konserwatorów zabytków i architektów. Firma szczyci się faktem, iż bazując w swej działalności na tradycyjnych materiałach, jej produkty są w pełni naturalne i ekologiczne. Korzystanie zaś z wieloletniego doświadczenia i nowoczesnych technologii pozwala jej dopasowywać je nawet do wyrafinowanych potrzeb klientów. Proponowane style i szeroka gama wzornictwa powodują, iż jej produkty pasują do wielu typów pomieszczeń. Ich atrakcyjność podnosi fakt, iż firma może podjąć się realizacji własnych pomysłów klienta, w tym nawet najbardziej wyrafinowanych zamierzeń (możliwość wykonania stolarki w dowolnych kształtach, np. z łukami i szprosami). W firmie *Dremar* solidność i fachowość splatają się więc z wyjściem na indywidualne potrzeby klienta, co dobrze obrazuje motto przyświecające jej kierownictwu: *„Prawdziwe stolarstwo jest sztuką, która udekoruje każde wnętrze”*.

Możliwości takie dają:

- czterdziestoletnia tradycja funkcjonowania firmy oparta na wypracowanym systemie wartości, którymi kieruje się w prowadzeniu biznesu. Pozwala to wzbudzać zaufanie klientów w zakresie szeroko pojętej stolarki budowlanej,
- doświadczona kadra pracownicza (3 osoby wykształcenie wyższe, wśród pracowników staż w zawodzie od roku do 30 lat, staż w firmie ponad połowa pracowników powyżej 10 lat),
- nowoczesny park maszynowy i technologie wytwarzania (np. centrum obróbcze CNC Homag, program do projektowania stolarki budowlanej Cobus),
- materiały używane do produkcji pochodzące od renomowanych producentów będących liderami w swych branżach (np. okucia: Siegenia/Niemcy; lakiery: Teknos (Gori)/Dania, Sikkens/Niemcy, Sigma/Holandia; uszczelki: Schlegel/Niemcy; Okapniki: Aluron/Polska; Gutman/Niemcy; szyby zespolone: Effectglass, Glaspol/Polska; drewno: Profil, Perfect, Tartom, Kowalscy/Polska).

Przedsiębiorstwo *Dremar s.c.* jest firmą rodzinną założoną w roku 1973 przez braci Jana i Tadeusza Marjańskich. Pierwsze pięć lat bracia prowadzili spółkę wspólnie. Od 1978 r., po odejściu brata, Jan prowadził ją samodzielnie. Z czasem w sprawy firmy zaczął być wdrażany syn Jana – Andrzej. Od 1984 r. przechodził on przez wszystkie szczeble zarządzania firmą i w 1997 r. po procesie sukcesji przejął od ojca obowiązki zarządzania spółką. Do końca swych dni ojciec wspomagał syna swą wiedzą i doświadczeniem. Silnym wsparciem

w procesach zarządczych stała się z czasem i jest do dziś dla niego także żona – Krystyna, będąca współwłaścicielem i koordynatorem spraw finansowych spółki. Obecnie właścicielami *Dremar s.c.* jest więc drugie pokolenie: Krystyna i Andrzej Marjańscy. Prowadzą oni firmę przy aktywnym wsparciu zięcia Marcina i jednego z zaufanych długoletnich pracowników firmy – Darka. W 2014 r. zdecydowano o rozpoczęciu procesu sukcesji na kolejne – trzecie pokolenie. Jego przedstawicielem jest zięć Marcin. Zdecydowano, iż zarządzanie firmą w sprawach dotyczących produkcji przejdzie z biegiem lat na Marcina (obecnie nadzorującego sprawy produkcyjne), w zakresie kontaktów z klientami (pomiary, administrowanie) natomiast – na dotychczasowego, długoletniego pracownika Darka (obecnie również zajmuje się tym obszarem). Oprócz wymienionych, w firmie pracuje 12 osób.

Działalność spółki oparta jest na kapitale wyłącznie polskim. Wspierana jest kapitałem zarówno własnym właścicieli, wypracowanym przez lata swej działalności, jak i kredytem obrotowym i inwestycyjnym. Firma jest też także w trakcie procesu finalizowania spraw związanych z pozyskaniem dotacji z UE.

Jej siedziba mieści się w Jeżowie, położonym około 35 km od Łodzi, skąd pochodzi rodzina właścicieli. Jeszcze przed II wojną na tym terenie dziadkowie właściciela prowadzili działalność gospodarczą w postaci młyna. Tam też przez lata swego rozwoju firma przechodziła od produkcji gazowanych napojów chłodzących w 1973, poprzez uruchomienie w 1984 drugiej branży w postaci stolarki budowlanej, aż do skupienia swych działań od 2005 r. jedynie na stolarce budowlanej.

Rozwój firmy jest mocno osadzony i związany z otoczeniem lokalnym, gdyż z Jeżowa i okolic pochodzą nie tylko właściciele, ale i pracownicy. Firma jako swój priorytet stawia wręcz zatrudnianie tylko osób z okolic. Zaangażowanie firmy w sprawy lokalne przejawia się także poprzez systematyczne wspieranie inicjatyw społecznych OSP w Jeżowie, a także imprez organizowanych przez parafię w Jeżowie i gminę Jeżów. To dość typowe zachowania dla małych firm rodzinnych.

Geograficzny obszar/zasięg działania firmy *Dremar* jest szerszy niż otoczenie lokalne i obejmuje centralny region kraju. Jest to zasięg ok 200 km od siedziby firmy. Spółka realizuje także działalność eksportową na teren krajów UE, a konkretnie do Niemiec i Wielkiej Brytanii. Głównymi klientami są tam klienci indywidualni i firmy budowlane. W swych relacjach z klientami, zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi firma stawia na bezpośrednie relacje i partnerskość, otwarcie na potrzeby i wymagania klienta, elastyczność w dostawach oraz prywatne kontakty.

Zainteresowanie i relacje z klientami firma buduje poprzez swą stronę internetową i jej pozycjonowanie, materiały promocyjne, katalogi produktów, wykonywanie projektów indywidualnych. Swój wizerunek, reputację i zaufanie w otoczeniu buduje natomiast poprzez jakość i stabilność działania, świadczenie serwisu posprzedażowego, renowacje po latach. Nowych klientów przyciąga otwartością na ich potrzeby, czasem poświęconym na dopasowywanie produktów do ich wymagań oraz elastycznością cenową. Kierownictwo firmy *Dremar* szczyci się wręcz, iż „pomaga klientom spełniać ich marzenia”.

Wsparciem jest dla jej działalności reklama szeptana, polecenia zadowolonych klientów. Zdaniem prezesa firmy, to lepszy sposób niż wystawy na targach. Efekty targów są w jego opinii niewspółmierne do kosztów z jakimi się wiążą.

Firma nawiązuje i podtrzymuje partnerskie relacje z dostawcami. Podstawą działań są: oparta na zasadach etycznych „czysta" współpraca, terminowe płatności, renoma, jakość wyrobów.

Szczególną, choć nieliczną, grupą partnerów firmy są konkurenci. *Dremar* nawiązuje relacje koopetycyjne w zakresie kooperacji produkcyjnej, najczęściej w zakresie produkcji półproduktów. Jego koopetytorami są między innymi firmy Aries z Łodzi czy Lupol za Łasku.

Potencjał konkurencyjności badanej firmy – badania dynamiczne

Przeprowadzone na przestrzeni pięciu ostatnich lat badania dynamiczne wykazały, iż kluczowymi czynnikami konkurencyjności firmy *Dremar* były (w 2009 r.) i są nadal (w 2014 r.) atrakcyjna, kompleksowa, a przy tym zróżnicowana oferta, realizowana nowoczesnymi technologiami. Ponadto wciąż wykorzystuje się i docenia rolę kadry zarządzającej, więzi z klientami oraz dobry wizerunek firmy na rynku (patrz blok 1 załącznika 10). Niewiele zmieniły się także mocne strony firmy. Wciąż są nimi jakość produktów i usług, orientacja na klienta, prywatne kontakty kierownictwa firmy, a także partnerskie relacje z podmiotami rynkowymi. Nieobce są firmie unikalność oraz innowacyjność produktów i usług (blok 2). Wciąż, głównie ze względu na produkcyjną specyfikę działania i reprezentowaną branżę, najwyższe znaczenie w walce konkurencyjnej przypisuje się w firmie *Dremar* takim czynnikom, jak posiadane budynki i budowle, doświadczenie rynkowe oraz wypracowane relacje z klientami i dostawcami. Docenia się także wiedzę z zakresu nowoczesnych metod i technik zarządzania. Co istotne, dostrzeżono wzrost roli takich elementów jak dostępna infrastruktura techniczna, patenty i licencje, know-how czy technologia produkcji. Poza tym wskazano wreszcie wysoką rolę w walce konkurencyjnej także relacji ze społecznościami lokalnymi (blok 3 w załączniku 10) oraz dostępu do zasobów finansowych.

Na 14 badanych parametrów pozycji rynkowej na przestrzeni ostatnich pięciu lat na niezmiennie wysokim poziomie kształtowały się cztery z nich, tzn. jakość i innowacyjność produktów oraz siła marki i efektywność zarządzania (blok 4 w załączniku 10). Na przeciętnym zaś poziomie pozostawały trzy, tj. udział w rynku, obroty i wielkość zysku. Co istotne, cztery parametry na przestrzeni badanych lat podniosły swój poziom. Są nimi podniesiony z przeciętnego do wysokiego poziom technologii, a także poziom wyposażenia w patenty i licencje. Wzrosła też z poziomu niskiego do przeciętnego aktywność firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jeśli chodzi o skuteczność firmy na przestrzeni badanego okresu, to na 10 analizowanych jej parametrów w *Dremarze* wzrosły trzy, były nimi skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej (wzrosła z poziomu przeciętnego do wysokiego) i zagranicznej (z poziomu niskiego do przeciętnego) oraz elastyczność działania (z poziomu przeciętnego do wysokiego). Na poziomie

wysokim udało się utrzymać atrakcyjność procesów i produktów oraz zdolność do długookresowego wzrostu. Wciąż przeciętne są dynamika wzrostu, bogactwo firmy, agresywność w działaniu i umiędzynarodowienie działalności (blok 5 w załączniku 10).

Więzi współpracy partnerskiej przedsiębiorstwa i ich efektywność

Badana firma aktywnie wchodzi w **więzi partnerskiej współpracy zarówno wewnątrz, jak i międzyorganizacyjnej.** Na przestrzeni lat aktywność jej w tym zakresie ulegała zmianie. W początkach swego funkcjonowania nawiązywała bliskie więzi głównie w relacjach wewnętrznych, obecnie buduje sieci kooperacyjne. W zakresie **partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego** za najbardziej istotne uważa się w firmie **bliskie kontakty pomiędzy właścicielami a pracownikami** (partnerstwo pracownicze). Od lat były i są ważne, gdyż budują dobry zespół, a to trwa latami. To, zdaniem kierownictwa, podstawa skuteczności i pozycji rynkowej firmy *Dremar*. **Partnerstwo właścicielskie** jest także ciągle podstawą sprawnego działania przedsiębiorstwa, ale ze względu na rodzinny charakter firmy uważa się je za coś naturalnego, co po prostu istnieje i będzie istnieć zawsze.

W relacjach z pracownikami odczuwa się wysokie uzależnienie firmy od ich kompetencji i zaangażowania, wysoką zbieżność kulturową, jakość komunikacji, zrozumienie biznesowe i wysokie zaangażowanie stron w realizację wspólnych celów. Stopień harmonijnego współdziałania z nimi oceniono jako średni. By te relacje podtrzymywać i poprawiać, firma stara się oferować dobre warunki pracy, stabilność zatrudnienia, niezbędne szkolenia, partnerskie relacje oraz rodzinną atmosferę. Kierownictwo wręcz twierdzi, że w firmie nie mają pracowników, ale współpracowników.

W relacjach zewnętrznych stawiano od początku drogi rozwojowej firmy na partnerstwo w relacjach z klientami, następnie dostawcami. Kierownictwo uważało i uważa do dziś, że jeśli nie ma klienta, to nie potrzeba dostawcy. Najpierw trzeba mieć dla kogo produkować. Z czasem wzbogacono sieć relacji firmy o kontakty z konkurentami. Pierwsze kroki w tym zakresie podjęto w 2005 r. By budować sieć współpracy i rozszerzać działalność, podjęto koopetycję w zakresie produkcji elementów, które trudno było wykonać samodzielnie. Koopetytorami są między innymi firmy Aries z Łodzi czy Lupol z Łasku.

Z biegiem lat nawiązano także współpracę z organizacjami publicznymi (Urząd Gminy w Jeżowie, Starostwo powiatowe, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Lokalna Grupa Działania Mroga) oraz jednostkami naukowo badawczymi, np. organizacjami certyfikującymi nowe rozwiązania techniczne oraz przygotowującymi do wdrażania certyfikowanych procesów produkcyjnych. Choć nie są one bardzo często praktykowane (częstotliwość niska), to jednak jakość tych kontaktów jest znacząca. Władze *Dremaru* uważają, iż jakość komunikacji pomiędzy nimi a firmą plasuje się na średnim poziomie. Podobnie oceniono zrozumienie problemów firmy ze strony np. lokalnych władz, jak i stopień zaangażowania we współpracę partnerską ze strony jednostek naukowo-badawczych.

Wyżej ocenia firma jakość swych kontaktów z organizacjami społecznymi, w tym społecznościami lokalnymi. Są one częściej niż te poprzednie praktykowane (częstotliwość średnia), odczuwa się też w ich trakcie wyższą jakość komunikacji i zaangażowania partnerów (poziom wysoki). Spośród organizacji społecznych *Dremar* współpracuje z Inicjatywą Firm Rodzinnych z siedzibą w Warszawie oraz Fundacją Firm Rodzinnych siedzibą w Poznaniu. Właściciel Firmy jest wręcz inicjatorem powołania oddziału regionalnego Inicjatywy Firm Rodzinnych w Łodzi. W ramach współpracy ze wspomnianymi organizacjami Dremar wspiera, często na zasadzie sponsoringu, w miarę swych możliwości, przedsięwzięcia podejmowane przez Inicjatywy i Fundację oraz aktywnie współuczestniczy w ich pracach. Ten poziom relacji satysfakcjonuje władze firmy, gdyż najważniejsze są mimo wszystko sprawy biznesu.

Na dzień dzisiejszy (2014 r.) firma realizuje wysoki stopień harmonijnego, profesjonalnego współdziałania w relacjach z dostawcami, klientami. Realizuje go zarówno w formie relacji dwu, jak i wielostronnych. Tak bezpośrednich, jak i pośrednich. Układ taki wpływa w stopniu wysokim na jej innowacyjność, stąd bardzo wysoko dopracowane są w relacjach między nimi a firmą kanały komunikacji, a realizowane kontakty mają często formę umów długo-okresowych. *Dremar* ocenia bardzo wysoko, zarówno zaangażowanie, jak i przydatność relacji z dostawcami i klientami. Z każdą z tych grup partnerów odczuwa podobieństwo kulturowe na poziomie średnim. Dla wzmocnienia tych relacji i ich efektywności w toku lat funkcjonowania na rynku firma wypracowała z nimi relacje oparte na etycznych standardach (kodeksach działania) oraz systematycznie wzmacnia je poprzez powiązania prywatne (nieformalny charakter powiązań), czyli osobiste kontakty właścicieli współpracujących organizacji. Taką formę wsparcia swych działań firma najwcześniej wypracowała w relacjach z odbiorcami, co zasygnalizowała już w badaniu z 2009 r. Choć wciąż dość rzadko, ale *Dremar* angażuje się już w relacje z konkurentami (nie deklarowano ich w badaniu z 2009). Pomimo iż zaangażowanie tej grupy we wspólne działania firma ocenia na poziomie niskim, to jednak w opinii kierownictwa w stopniu wysokim wpływają one na jej innowacyjność. *Dremar* z konkurentami łączy średnia zbieżność kulturowa, średnia jakość komunikacji i długość powiązań. Relacje te nie uzależniają żadnego z partnerów, gdyż są sporadyczne, okazjonalne, jedynie przy okazji niektórych np. większych zleceń.

Na przestrzeni objętego badaniem okresu (2009-2014) *Dremar* rozszerzył **zasięg swych relacji partnerskich**. W badaniu wstępnym z 2009 r. deklarowano, iż głównymi partnerami realizowanych więzi współpracy są dla firmy małe i średnie przedsiębiorstwa z branży oraz branż pokrewnych i wspomagających pochodzące z najbliższego regionu. Badanie po 5 latach ujawniło, iż choć wielkość partnerów nie uległa zmianie, to jednak przesunęły się granice geograficzne obszaru objętego zasięgiem działań firmy. Dziś głównymi partnerami firmy są partnerzy (zarówno dostawcy, jak i klienci) z płaszczyzny kraju. Na poziomie regionu pojawili się natomiast znaczący partnerzy spoza sektora (w badaniu wstępnym nie wskazywano na ich znaczącą rolę). Sygnalizowano relacje z:

- organizacjami rządowymi i samorządowymi, np. ARRiMR czy Urząd Gminy,
- organizacjami finansowymi – Bank PKO SA,
- organizacjami społecznymi, np. Inicjatywa Firm Rodzinnych, Fundacja Firm Rodzinnych.

W badanym okresie rozszerzył się istotnie wachlarz wykorzystywanych przez Dremar **form partnerskiej współpracy.** W badaniu wstępnym deklarowano realizowanie na płaszczyźnie regionu tylko obrotu towarowego, kooperacji produkcyjnej oraz umów o charakterze outsourcingowym. Kolejne badanie po pięciu latach ukazało, iż firma z poziomu regionu wyszła nawet na płaszczyznę międzynarodową. Na płaszczyźnie regionu realizuje jedynie obrót towarowy i formy różnego typu pożyczek. Na płaszczyźnie kraju praktykuje często zarówno obrót towarowy, franchising, leasing, a czasami kooperację produkcyjną oraz wspólne przedsięwzięcia innowacyjne. Formą partnerskiej współpracy, dzięki której firma wyszła poza granice kraju jest obrót towarowy.

Jeśli chodzi o **obszary partnerskiej współpracy**, to na przestrzeni badanych pięciu lat nastąpiły w nich istotne zmiany. W badaniu wstępnym 2009 roku deklarowano, iż partnerska współpraca dotyczy tylko realizowanych na płaszczyźnie regionu **siedmiu** obszarów, w tym: zaopatrzenia, działań produkcyjnych, sprzedaży, a także księgowości, informatyki, kadr i gospodarki odpadami. W badaniu z 2014 roku obszarów partnerskiej współpracy wykazano już **dziesięć** z tym, że trzy podstawowe – zaopatrzenie, produkcja i sprzedaż wyszły z płaszczyzny regionu na płaszczyznę kraju, cztery kolejne, tj. księgowość, informatyka, kadry i gospodarka odpadami zwiększyły swą częstotliwość praktykowania (z poziomu często, bądź czasami, na bardzo często praktykowane) oraz pojawiły się trzy nowe – prawo, transport i usługi porządkowe. *Dremar* wciąż nie podejmuje rozwiniętej partnerskiej współpracy w zakresie marketingu (co przekłada się niestety na pozycję i zaufanie firmy na rynku). Dopiero pod koniec 2014 roku firma rozpoczęła współpracę z firmą reklamową, zajmującą się także pozycjonowaniem stron w Internecie.

Jeśli chodzi o **korzyści** jakie osiąga *Dremar* **z realizowania na przestrzeni lat partnerstwa strategicznego**, to tak jak i struktura podejmowanych działań, także ich lista uległa znacznemu rozszerzeniu. Na poddawanych ocenie 24 korzyści partnerstwa strategicznego w 2009 r. dostrzegano 8 kluczowych korzyści partnerstwa, w 2014 r. już 21.

W 2009 r. najwięcej z nich przypisywano partnerskim relacjom z **klientami i dostawcami**. Należały do nich m.in. możliwość realizacji nietypowych zleceń, poprawa efektywności działań rynkowych, lepsze zaspokojenie potrzeb klienta, wzrost innowacyjności, czy dostęp do nowych technologii, patentów i innowacji. Dostrzeżono też korzyści płynące z partnerskich relacji z **pracownikami.** Uznano, iż są nimi przewaga komunikacyjna oraz możliwość wyróżnienia się firmy na rynku. Wyróżniono także rolę współpracy z **jednostkami naukowo-badawczymi**, dzięki relacjom z nimi firma poprawiała swą reputację i wizerunek na rynku. Po zakupie nowych rozwiązań firma obecnie uczy się eksploatować je jak najefektywniej i na razie nie sygnalizuje kolejnych potrzeb badawczo-rozwojowych. Władze spółki twierdzą, iż muszą wdrożyć to co kupili, np. nowatorski program do projektowania okien i drzwi.

W 2014 r. ponownie najwięcej korzyści z partnerstwa przypisano relacjom z **klientami** (17/24) oraz z **dostawcami** (14/24). Wskazano także korzyści z relacji z **władzami** (4/24) oraz **społecznościami lokalnymi** (2/24). Do grupy pierwszych zaliczono m.in. możliwość realizacji nietypowych zleceń, poprawę efektywności działań rynkowych, obniżenie kosztów, szybsza reakcje na potrzeby rynku, obniżenie ceny dobra finalnego, skrócenie czasu działań produkcyjnych, minimalizację utraty szans rynkowych, obniżenie kosztów transakcyjnych, lepsze zaspokojenie potrzeb klienta, pobudzenie produkcji komplementarnej, wyższą zyskowność, wyróżnienie się i przewagę komunikacyjną. Do grupy drugich, oprócz wielu powyższych, zaliczono także wzmocnienie potencjału zasobowego, wzrost innowacyjności, dostępność infrastruktury technicznej. Do trzeciej grupy zaliczono m.in. lepsze osadzenie w regionie, lepszą reputacje firmy. W czwartej grupie znalazły się możliwość wyróżnienia oraz lepszy wizerunek firmy.

Ogólne zestawienia wskazują, iż na przestrzeni badanych lat wzrósł pozytywny wpływ realizowanego partnerstwa strategicznego na konkurencyjność firmy *Dremar* (patrz załącznik 10). O ile w 2009 r. na sześć badanych parametrów żaden nie został oceniony jako bardzo silnie zmieniany na skutek realizowanych działań partnerskich, a jedynie pięć z nich oceniono jako istotnie zmieniane poprzez partnerstwo, o tyle w roku 2014 na sześć badanych, aż cztery parametry oceniono jako bardzo silnie zmieniane na skutek realizowanych działań partnerskich. Zdaniem przedstawicieli firmy *Dremar* praktykowane partnerstwo strategiczne bardzo silnie buduje przewagę konkurencyjną firmy na rynku, bardzo silnie podnosi konkurencyjność jej działań, bardzo silnie wpływa także na rozwój firmy oraz buduje jej reputację i wizerunek. Poza tym istotnie wpływa na długo i krótkookresową konkurencyjność rynkową. Jest zatem dla przedsiębiorstwa rozwiązaniem bardzo korzystnym.

Największe problemy i osiągnięcia związane z realizowanymi więziami współpracy

Największe opory przed pogłębianiem i rozszerzaniem współpracy partnerskiej wynikają zdaniem kierownictwa firmy z braku zaufania do potencjalnych partnerów oraz niewielkiego jeszcze zaufania do działań firmy na arenie ogólnokrajowej. Niemniej, obecna ilość partnerów jest adekwatna do wielkości i potrzeb firmy. Nie ma potrzeb szerokiego rozbudowania obecnej architektury biznesu (sieci relacji). Wracają starzy klienci, gdy budują nowe domy, wracają dzieci, gdy współpracowali z *Dremarem* rodzice. Firma ma poza tym zestaw stałych od lat dostawców. Stała załoga, stali klienci, stali dostawcy oraz współpraca oparta na wartościach typowych dla firm rodzinnych to zdaniem właściciela *Dremaru* największe osiągnięcie firmy.

Dojrzałość partnerstwa strategicznego w badanej firmie (analiza list kontrolnych)

Analizując partnerstwo strategiczne firmy *Dremar* w usystematyzowany sposób za pomocą – dedykowanego poszczególnym modułom partnerstwa – zestawu pięciu list kontrolnych (załączniki 11-15) ustalono, iż w procesie

dojrzewania partnerstwa strategicznego firma wykorzystuje obecnie blisko 80% swych możliwości w tym zakresie (78,01%, szczegóły w załączniku 16), co oznacza, iż jej partnerstwo strategiczne jest już **silnie wykorzystywane**.

Analizując je zgodnie ze ścieżką działań opisaną w zaproponowanym w opracowaniu algorytmie, należy wskazać **wysokie wykorzystanie partnerstwa w module sytuacyjnym** (76,1% wykorzystanych możliwości). W jego ramach kluczową rolę pełni partnerstwo właścicielskie. Ze względu na rodzinny charakter firmy dobrze o niej świadczą sygnalizowane wysoko oceniane: klimat współpracy i zaufania, jakość komunikacji, stopień zaangażowania we współpracę, odczuwana symetria korzyści czy częstotliwość kontaktów między współwłaścicielami. W relacjach z pracownikami powyższe zachowania oceniane są raczej jako odczuwane na poziomie średnim, jedynie zrozumienie potrzeb i jakość komunikacji postrzegane są jako wysokie. Spośród relacji z partnerami zewnętrznymi w szczególny sposób wyróżnia się realizowane przez firmę wysoko oceniane partnerstwo z klientami. Firma nie tylko wysoko ocenia częstotliwość kontaktów, trwałość relacji, zrozumienie potrzeb, ale i symetrię korzyści w tych relacjach. W kontaktach z pozostałymi partnerami przeważają dla wspomnianych badanych czynników oceny średnie (załącznik 15).

Na tak wysoką aktywność ma wpływ **pełne wykorzystanie możliwości tkwiących w module podmiotowym** (100% możliwości). W działaniach firmy z tego zakresu zdiagnozowano stosunkowo niskie sformalizowanie działań przy jednoczesnej wysokiej autonomii i wypracowanym zaufaniu publicznym. Dostrzegalne jest ono zarówno w zakresie charakteru nawiązywanych umów, zakresu i szczegółowości dokonywanych porozumień, jak i charakteru dobieranych form współpracy z dominującą częścią partnerów. Jedynie w relacjach z klientami dostrzec można stosunkowo wysokie sformalizowanie i podporządkowanie oraz stosunkowo niskie zaufanie podczas nawiązywanych porozumień i podpisywanych w ich ramach umów (patrz załącznik 11).

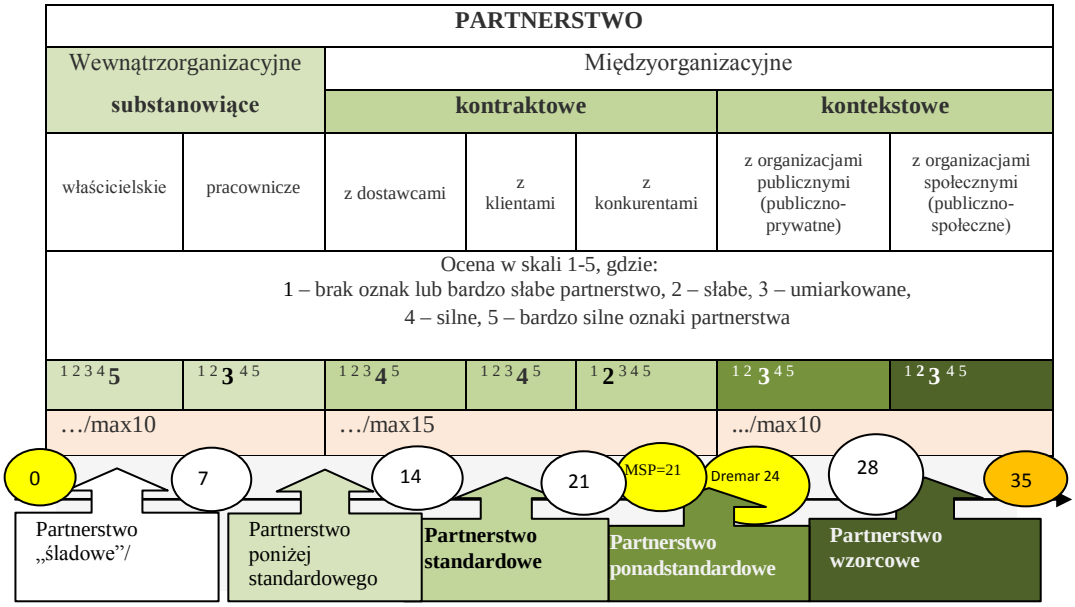
Wsparciem dla działań firmy są także, **wykorzystywane w blisko 70% ich możliwości moduły: czynnościowy** (66,5%) oraz **systemowy** (66,5%). Pierwszy z nich wskazuje na średnie już doświadczenie badanej firmy w procesach generowania dojrzałego partnerstwa strategicznego – według przyjętej w modelu skali jest to etap 2 – na 3 możliwe – rozwoju więzi, a mianowicie etap zaangażowania w podejmowane relacje partnerskiej współpracy (patrz załącznik 12), drugi natomiast o średnim wsparciu łańcucha wartości firmy, ze strony łańcucha partnerstwa, czyli współpracy w różnych obszarach, zarówno podstawowych, jak i pomocniczych dla jej działalności (patrz załącznik 14). Doświadczenie w zakresie praktykowania relacji partnerskich to wynik czterdziestoletniej tradycji funkcjonowania firmy na rynku, a w efekcie wypracowania systemu wartości, który wspiera procesy prowadzenia biznesu, także w relacjach międzyorganizacyjnych. Wsparcie łańcucha wartości, to natomiast wynik jakości realizowanej przez *Dremar* współpracy partnerskiej zwłaszcza w zakresie działań operacyjnych, czyli produkcyjnych, zaopatrzeniowych oraz w zakresie rozwoju technologii (patrz załącznik 14).

W efekcie powyższych zachowań zdiagnozowano w badanej firmie ponad **80% wykorzystanie modułu atrybutowego** ukazującego jej umiejętności w zakresie doboru partnerów dla procesów wspólnego generowania konkurencyjności. Szczegółowe analizy wykazały wysokie dopasowanie *Dremaru* i jego partnerów, zwłaszcza w zakresie kultury organizacyjnej, zachowań rynkowych, profili menedżerów oraz tradycji współpracy (załącznik 13). Te atrybuty najsilniej oddziałują na skuteczność działań partnerskich firmy.

Wnioski i rekomendacje

Podsumowując, firma *Dremar* to firma realizująca **partnerstwo strategiczne na poziomie ponadstandardowym** (patrz rysunek 5.2). Realizuje je nieco sprawniej niż ogólnie postrzegana grupa badanych MSP. W jej przypadku wyjątkową rolę w tych działaniach pełni partnerstwo **wewnątrzorganizacyjne, zwłaszcza właścicielskie** (pomiędzy współwłaścicielami). Wynika to z faktu, iż firma jest przykładem wielopokoleniowej już firmy rodzinnej z wypracowanymi, sprawdzonymi tradycjami działań rynkowych oraz solidnym wsparciem rodziny właścicieli. Co ważne, rodziny przygotowanej merytorycznie (właściciele o wykształceniu wyższym z zakresu zarządzania), kulturowo (o tradycjach biznesowych przekazywanych z pokolenia na pokolenie – wdrażane do pracy w firmie jest już trzecie pokolenie) oraz zasobowo (firma zlokalizowana na terenie prywatnej własności/gruntach rodziny właściciela, funkcjonowanie firmy finansowane głównie zasobami własnymi właścicieli, zyskami wypracowanymi przez firmę, jedynie w pewnym stopniu kredytem bankowym, o środki unijne firma dopiero aplikuje). Poza tym rodziny aktywnej zawodowo, sprawnie dzielącej między siebie obowiązki związane z zarządzaniem firmą, mającej zgodne, wspólne plany co do form i kierunków rozwoju prowadzonego biznesu (w tym kolejną sukcesję na zięcia oraz jednego z długoletnich, zaufanych pracowników).

Analizując pięć podstawowych dla budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego modułów, dostrzec można w firmie *Dremar* **wysoką podmiotową i atrybutową dojrzałość partnerstwa strategicznego**. **Czynnościowa, systemowa i sytuacyjna dojrzałość partnerstwa są tam natomiast praktykowane na poziomie średnim** (patrz ostatnie wiersze w załącznikach 11-15 oraz załącznik 16, część A zestawienia). **Ogólnie dojrzałość partnerstwa strategicznego** firmy *Dremar* to **dojrzałość wysoka**. Dwa pierwsze rodzaje dojrzałości partnerstwa strategicznego to podstawa/główne „kamienie milowe" dla emergentnych strategii podnoszenia konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne. Trzy zaś pozostałe to obszary rekomendowane do monitorowania i dalszego rozwoju przedsięwzięć o charakterze współpracy partnerskiej. Stanowią one kolejne szanse na usprawnienie działań konkurencyjnych firmy.



Legenda:
0-7 partnerstwo „śladowe”/szczątkowe – **bardzo niski poziom dojrzałości**
8-14 partnerstwo poniżej normalnego/standardowego – **niski poziom dojrzałości**
15-21 partnerstwo normalne/standardowe – **umiarkowany/średni poziom dojrzałości**
22-28 partnerstwo ponadstandardowe – **wysoki poziom dojrzałości**
29-35 partnerstwo wzorcowe – **bardzo wysoki poziom dojrzałości**

Rysunek 5.2. Skala dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw a partnerstwo firmy *Dremar*
Źródło: opracowanie własne.

Dojrzałość podmiotowa świadczy o wysokiej tożsamości oraz umiejętności nawiązywania bliskich i zaufanych relacji w oparciu o wypracowane przez lata funkcjonowania firmy na rynku doświadczenia (niezmienna od 40 lat lokalizacja i nazwa, stali partnerzy, bliskie, często nieformalne, relacje właściciela z partnerami). Wysoka dojrzałość atrybutowa jest zaś potwierdzeniem dokonywania właściwych wyborów dotyczących dobieranych do współpracy partnerów (najlepsze firmy w branży, stali partnerzy, wysoka jakość produktów i usług, orientacja na potrzeby klienta). Obrazuje ona umiejętność kierownictwa firmy w zakresie selekcji i wielopłaszczyznowego dopasowania partnerów do potrzeb przedsiębiorstwa. To kluczowy atrybut skutecznych organizacji w drodze do konkurencyjności opartej na partnerstwie strategicznym.

Podsumowując realny udział poszczególnych modułów partnerstwa w generowaniu dojrzałego partnerstwa strategicznego firmy oraz stopień wykorzystania w tym zakresie dostępnych *Dremarowi* możliwości (patrz załącznik 16 – część B zestawienia) należy stwierdzić, iż w jego przypadku jest to silnie **wykorzystywane/eksploatowane w praktyce partnerstwo strategiczne (wykorzystuje ono 78,01% możliwości firmy w tym zakresie)**.

Mając powyższe na uwadze, dalsze podnoszenie konkurencyjności firmy *Dremar* poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego warto wesprzeć poprzez realizację strategii emergentnej SE2 i/lub SE6. Strategie te opierają się bowiem na „kamieniach milowych", które udało się wypracować *Dremarowi* przez czterdzieści lat funkcjonowania na rynku. Strategia SE2 dotyczy podnoszenia **skuteczności strategii konkurencyjności** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego, a strategia SE6 podnoszenia **efektywności działania** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego**.** Przedstawiono je w tabeli 4.41 oraz opisano w podrozdziale 4.6. W każdej z nich istotne jest partnerstwo strategiczne w zakresie realizowanych operacji (czyli w działalności produkcyjno-usługowej), które na poziomie wysokim realizowane są w *Dremarze*, a także opierają się na doświadczeniach w harmonijnej współpracy z partnerami, czyli tradycji współpracy, co również nie jest obce badanej firmie. SE2 stawia bardziej na bliskie relacje z partnerami, zwłaszcza z klientami, SE6 natomiast przykłada wagę do partnerstwa wewnętrznego i autonomii działań. Ze względu na zidentyfikowany powyżej potencjał działań partnerskich spółki każdą z nich jest więc ona w stanie realizować z sukcesem, a poprzez to podnosić na coraz to wyższy poziom swą konkurencyjność. Wydaje się, iż mając na uwadze szczególną rangę w *Dremarze* partnerstwa wewnętrznego właścicielskiego, w pierwszej kolejności warto skupić się na próbach wdrażania strategii SE6.

5.3. Venita sp. z o.o. – przypadek partnerstwa strategicznego w firmie średniej wielkości

Historia i charakterystyka firmy

Fabryka Kosmetyków VENITA to firma z ponad 25-letnią tradycją i doświadczeniem, utrzymująca stabilną pozycję zarówno na rynku krajowym jak i za granicą. Początki jej działalności sięgają przełomu lat 80. i 90., kiedy to rewolucyjne przemiany w polskiej polityce i gospodarce zaowocowały dynamicznym rozwojem przedsiębiorczości prywatnej. *Venita* została założona w Łodzi w 1989 r. W okresie tym firma była w krajowej czołówce nie tylko producentów kosmetyków do barwienia włosów, ale wręcz jednym z pionierów produktów z linii koloryzacji włosów na bazie ziół.

Dziś *Venita* specjalizuje się w produkcji środków do barwienia włosów oraz preparatów do pielęgnacji włosów i ciała. Jej oferta handlowa zawiera kilkaset pozycji i ciągle rośnie. Znajdują się w niej kosmetyki do:

- koloryzacji włosów, tj. farby do włosów, koloryzacja ziołowa, rozjaśniacze, henna do brwi, pianki koloryzujące, szampony koloryzujące, spraye jednodniowe;
- pielęgnacji włosów, tj. szampony, szampony henna color, odżywki, balsamy,
- stylizacji włosów, tj. lakiery do włosów, płyny, spraye, żele do modelowania, płyn do trwałej ondulacji i rozjaśniacze;
- pielęgnacji ciała, w tym: żele pod prysznic, balsamy do ciała, kremy do rąk, kremy do stóp, kremy do depilacji;

- kosmetyki kolorowe, tj. lakiery do paznokci, odżywki do paznokci, zmywacze, henna do brwi, kredki do oczu, mascary, błyszczyki do ust, pomadki owocowe, pomadki ochronne na zimę, kolekcja karnawałowa (brokat do zdobienia, spray z brokatem, lakiery z brokatem, spray 1-day color);
- kosmetyki do opalania, tj. emulsje, olejki, przyspieszacze do opalania, pomadki ochronne, preparaty po opalaniu oraz samoopalacze.

Każdy z produktów oferowany jest w wielu wariantach np. kolorystycznych czy zapachowych. Wszystkie produkty firmy posiadają wymagane prawem polskim i międzynarodowym badania dopuszczające (tj. raporty bezpieczeństwa oraz aplikacyjne badania biologiczne czy dermatologiczne) i są zarejestrowane w CPNP. Gwarancją utrzymywania wysokiego poziomu procesów produkcyjnych jest posiadany przez firmę **Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 oraz** kolejne jego pozytywne audyty przeprowadzane przez jednostkę certyfikującą TUV NORD.

Venita jest właścielem wielu zarejestrowanych znaków towarowych, krajowych i międzynarodowych, które zapewniają rozpoznawalość firmy oraz bezpieczeństwo i komfort pracy dystrybutorów. Jej główne marki to: Venita Henna Color, Perfect Blonde, Perfect Intensive Color Creme, Venita Trendy Color, Venita Glamour, Venita Solar. Firma posiada także chronione prawnie hasło reklamowe: „VENITA – Twój włos ma głos". Wszystkie receptury produkowanych wyrobów powstają we własnym laboratorium badawczym.

Firmę w 1989 roku założyli zaprzyjaźnieni wykwalifikowani chemicy, posiadający wieloletnie doświadczenie w branży oraz imponujący dorobek naukowy. Na początku działalności dwóch z nich stanowiło Zarząd, a pozostałych dwóch jedynie pracowało w Spółce. Zarząd złożony był z osób o wykształceniu wyższym chemicznym, z wieloletnią praktyką w zakresie chemii kosmetyków. Trzeci ze wspólników był również chemikiem, a czwarty konstruktorem budownictwa.

Spółka, praktycznie bez własnego majątku trwałego, rozpoczęła działalność statutową w piwnicy lokalu przy ulicy Smulskiej w Łodzi. Tak naprawdę przy domu jednego ze wspólników, jak wiele polskich przedsiębiorstw w tym okresie. Podstawowymi zasobami firmy były kapitał ludzki i pomysł na pierwszy produkt. W kolejnych latach sytuacja szybko się zmieniała i majątku trwałego przybywało. Ze względu na unikatowy charakter wytwarzanych produktów, będących efektami badań własnego laboratorium, już w początkach swojej działalności *Venita* uzyskała status Jednostki Innowacyjno-Wdrożeniowej.

Początkowo wspólnicy sami zajmowali się zarówno produkcją, konfekcjonowaniem, zaopatrzeniem w surowce, jak i dystrybucją oraz zbytem pierwszego wyrobu, tzn. szamponu koloryzującego w 8 odcieniach. Dość szybko, cztery pracujące w firmie osoby nie mogły sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu krajowego rynku (w Polsce tego typu wyroby były w tym czasie poszukiwaną przez kobiety nowością). Zwiększono zatrudnienie. Ograniczenia związane z rozmiarami użytkowanej przez firmę powierzchni

(ok. 50 m^2) nie pozwalały na zatrudnienie więcej niż 10 osób. W listopadzie 1992 roku firma przeniosła się do nowych pomieszczeń o powierzchni ok. 800 m^2. Podjęte działania pozwoliły rozszerzyć asortyment produkowanych wyrobów, tzn. gamę produkowanych szamponów koloryzujących z 8 odcieni do 22, wprowadzić do produkcji farbę do włosów w 22 kolorach, rozjaśniacz do włosów, płyn do trwałej ondulacji w trzech rodzajach oraz czarną hennę do brwi i rzęs. Rosnąca produkcja realizowana była wówczas przez 40 pracowników produkcyjnych. Kolejna zmiana obiektu w 1994 r., tzn. zakup pomieszczeń o powierzchni ok. 4500 m^2 przy ul. Pojezierskiej w Łodzi (gdzie spółka funkcjonuje do dziś) pozwolił na zwiększenie stanu zatrudnienia do 130 osób, równoczesne wprowadzenie do produkcji następnych wyrobów oraz zwiększenie produkcji wyrobów dotychczasowych.

W kolejnych latach rozwoju firmy, wraz ze wzrostem zamówień i zatrudnienia podejmowano inwestycje, nie tylko związane z parkiem maszynowym (np. zakup linii do pakowania saszetek) i jego modernizacją, ale budynkami i gruntami, m.in. w roku 2002 zakupiono, wcześniej dzierżawiony, grunt na ul. Traktorowej w Łodzi o powierzchni ok. 3000 m^2 wraz ze zlokalizowanymi tam budynkami. Przeniesiona została tam produkcja tzw. uciążliwa, produkcja opakowań na własne potrzeby oraz magazyn wyrobów gotowych. W najbliższym okresie spodziewane są kolejne zmiany, gdyż ze względu na wzrost podatków od nieruchomości istotnie wzrosły koszty eksploatacji dużych powierzchni Fabryki. Zdecydowano się w związku z tym sprzedać teren na ul. Traktorowej i rozpocząć w 2015 r. dobudowę kolejnej hali produkcyjnej na dotychczas zajmowanej działce przy ul. Pojezierskiej.

W latach 1991-92 *Venita* była jednym z krajowych pionierów w produkcji środków do barwienia włosów. Niestety, w 1993 r. pojawiły się na rynku polskim zarówno firmy polskie, jak i zagraniczne, które zdecydowały się również wejść w ten zyskowny, a w Polsce dopiero odkrywany segment rynku kosmetycznego. Szczególnym zagrożeniem okazały się duże polskie firmy oraz konkurenci zagraniczni, których stać było na poniesienie wysokich nakładów na reklamę oraz ciągłe nowości produktowe. Spółka, będąc w tym czasie stosunkowo małą firmą, nie mogła sobie pozwolić na wysokie koszty działań promocyjno-reklamowych. Nie bez znaczenia była także postawa jednego ze wspólników sprowadzająca się do minimalizowania wszelkich kosztów, zarówno związanych z reklamą („tak nowoczesne i ciekawe wyroby sprzedadzą się same"), jak i z produkcją („produkować jak najtaniej") oraz popierania wadliwego systemu dystrybucji (sprzedaż wyrobów współpracującym hurtowniom bez zwracania uwagi na możliwości ściągania od nich należności).

Silni konkurenci oraz wewnętrzne problemy firmy, z których najistotniejszymi były braki lokalowe uniemożliwiające systematyczne rozwijanie asortymentu produkowanych wyrobów, rozbieżność zdań wspólników odnośnie kierunków i sposobów rozwoju firmy, a także brak środków na reklamę powodowały, iż rywale coraz szybciej zdobywali polski rynek środków do barwienia włosów, pozostawiając *Venitę* „z tyłu".

W tych warunkach rozwiązaniem okazał się eksport. Od 1994 r. Spółka zaczęła odkrywać dla swych produktów chłonne rynki wschodnioeuropejskie. Pierwszym z nich był rynek rosyjski, kolejnymi zaś ukraiński, litewski, białoruski oraz czeski. Atrakcyjny asortyment o stosunkowo niskiej cenie szybko znalazł tam swych stałych odbiorców. Brak w tym czasie na owych rynkach rodzimej konkurencji powodował, iż udział eksportu w ogólnych przychodach ze sprzedaży *Venity* systematycznie rósł: od około 2% w 1994 r., przez 11% w 1995 i 1996 r., prawie 40% w 1997 r., aż do ponad 60% w połowie 1998 r. Z biegiem lat produkcja spółki została dostosowana do specyfiki i wymagań tychże rynków. Produkcja na rynek krajowy stała się w ten sposób jedynie dopełnieniem możliwości produkcyjnych spółki.

Znaczące zmiany w rozwoju *Venity* przyniósł rok 1996. Najważniejszą z nich było rozstanie się ze wspólnikiem o odmiennym od pozostałych zdaniu na temat sposobu funkcjonowania firmy. Konsekwencjami powyższego faktu były:

- zmiana struktury organizacyjnej firmy – pojawił się i zaczął rozwijać dział marketingu i reklamy, wprowadzający w życie nowoczesny system marketingowy. *Venita* idąc wzorem najbliższych konkurentów zaczęła rozszerzać wachlarz asortymentowy i stosować strategię niskich cen (wyroby spółki do dziś są dwukrotnie tańsze od wyrobów znanych firm zagranicznych oraz nieco tańsze od cen najpoważniejszych konkurentów krajowych); Rozpoczęto realizację reklamy prasowej, radiowej, tramwajowej, akcje reklamowe na bilboardach w centrum miasta, wdrożono też gadżety reklamowe, katalogi reklamowe oraz rozpoczęto realizację różnego typu promocji wyrobów firmy itp. Dziś z różną intensywnością stosuje się większość z nich;
- systematyczny wzrost jakości stosowanych opakowań;
- uczestnictwo w targach i ekspozycjach na terenie Polski oraz za granicą;
- nawiązanie kontaktów z różnego typu organizacjami publicznymi społecznymi (np. Straż Pożarna w Łodzi, Parafia Rzymsko-Katolicka w Kalonce, Klasztor Ojców Klaretynów w Łodzi, Klub Sportowy „Budowlani-Łódź", Pogotowie Opiekuńcze w Łodzi);
- zmiana systemu dystrybucji, od 1997 r. *Venita* zaczęła budować własne kanały dystrybucji w postaci sieci regionalnych składów fabrycznych i związanych z nimi lokalnych przedstawicieli handlowych (w początkowych okresach regionalne składy fabryczne zaistniały w Malborku, Olsztynie, Rzeszowie, Barlinku, Białymstoku, Oleśnicy). Takie posunięcie przyczynić się miało do osiągnięcia synergii marketingowej oraz zwiększenia elastyczności firmy. Na przestrzeni lat modyfikowano wielokrotnie ich strukturę. Dziś dystrybucja realizowana jest poprzez współpracę z hurtowniami dystrybucyjnymi w całym kraju;
- dywersyfikacja dotychczasowego zakresu działalności poprzez rozpoczęcie produkcji kosmetyków do pielęgnacji i higieny całego ciała. By rozwijać się i odzyskać utraconą na rynku polskim pozycję, zdecydowano się na różnicowanie zakresu działania poprzez tworzenie nowych wyrobów z wykorzystaniem dostępnych w przedsiębiorstwie zasobów i umiejętności.

Warunkami sprzyjającymi zastosowaniu tej strategii było posiadanie własnego laboratorium badawczego, relatywnie duże nakłady na B+R oraz posiadanie wykwalifikowanej kadry badawczej. Taka polityka kontynuowana jest do dziś, *Venita* posiada nowoczesne zaplecze laboratoryjne, a jego kadra nieustannie podwyższa swoje kompetencje, co zapewnia warunki do opracowania kolejnych oryginalnych receptur na najwyższym, światowym poziomie.

W efekcie powyższych zmian produkty firmy można dostrzec w coraz większej liczbie punktów sprzedaży, a sprzedaż w ramach krajowej sieci dystrybucji wzrosła. Dziś jej udział w łącznej sprzedaży, to ok. 50%.

W kolejnych latach kluczowymi dla rozwoju firmy zmianami było zdobycie w 2003 r. certyfikatu Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001. W wyniku tego podniosła i ustabilizowała się jakość produktów firmy, skutkiem czego wzrosła jej wiarygodność w oczach partnerów oraz zaufanie rynkowe. Odzwierciedleniem powyższych zmian są coraz to kolejne nagrody zdobywane przez *Venitę* za jej produkty w różnego typu konkursach branżowych.

W toku rozwoju firmy miały miejsce także kolejne zmiany w jej strukturze właścicielskiej. Najpierw zaczął pracę w firmie, a z czasem przejął od ojca część udziałów w Spółce syn jednego ze współwłaścicieli. Skupił on swe zainteresowania na działalności eksportowej. W podobny sposób ten sam współwłaściciel po kilku latach osadził w spółce drugiego z synów. Ten z kolei zajął się sprawami marketingu. Ojciec rozpoczął w ten sposób proces sukcesji. Niestety dzieci pozostałych wspólników nie wyrażają zainteresowania pracą w rodzinnym biznesie. W roku 2009 r. zmarł jeden ze współwłaścicieli, a jego udziały przejęła żona. Ze względu na wyższe wykształcenie chemiczne skupiła się na koordynowaniu z ramienia Zarządu prac laboratorium.

Dziś dzięki staraniom profesjonalnych menedżerów i zaangażowaniu całego, ok. 150 osobowego personelu, własnemu zapleczu laboratoryjnemu oraz produkcyjnemu firma:

- posiada blisko 100 oryginalne własne receptury, zarejestrowane znaki towarowe, krajowe i międzynarodowe,
- posiada sieć dystrybucji o zasięgu nie tylko krajowym (20 dystrybutorów krajowych), ale i międzynarodowym (w takich krajach jak Czechy, Słowacja, Węgry, Luksemburg, Francja, Litwa, Łotwa Estonia, Ukraina, Białoruś, Łotwa, Rosja),
- realizuje przy strukturze sprzedaży krajowej do eksportu 50/50% ofertę produktową w postaci kilkuset zróżnicowanych produktów o przystępnej dla klientów cenie i jakości,
- posiada certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001,
- rynkowe uznanie dla produktów firmy poświadczone takimi nagrodami, jak np.: nagroda Europrodukt 2002, nominacja w 2003 do godła promocyjnego „Teraz Polska" XIII edycji, w 2006 r. nagroda „Łódź Proponuje", wyróżnienie „Superprodukt 2008" miesięcznika Świat Kobiety, nagroda „Perły Rynku Kosmetycznego 2009", w 2009 r. nagroda „Najlepsze w Polsce" w 2010 Brązowe Godło „Najwyższa Jakość Quality International

2010", Srebrne Godło „Najwyższa Jakość Quality International 2011", Brązowa Perła Rynku Kosmetycznego 2012, brąz w konkursie „Najlepszy Produkt. Wybór konsumentów 2015" w kategorii kosmetyki do koloryzacji włosów (wg badania GfK Polonia).

- oferuje setki produktów zarówno do koloryzacji, pielęgnacji, stylizacji włosów, jak i pielęgnacji i koloryzacji ciała (skóry całego ciała, oczu, ust, paznokci) w całej Polsce i za granicami kraju.

Potencjał konkurencyjności badanej firmy – badania dynamiczne

Przeprowadzone dwukrotnie na przestrzeni ostatnich pięciu lat badania potencjału konkurencyjności firmy (w roku 2009 i 2014) wykazały, iż kluczowymi/pierwszoplanowymi czynnikami jej konkurencyjności są wciąż jakość świadczonych produktów i usług, zróżnicowana i atrakcyjna oferta, terminowość dostaw, a także własna sieć dystrybucji. Jako kolejne ze względu na istotność wskazywano wciąż także kompleksowość oferty, sprawność działań marketingowych, dobry wizerunek firmy na rynku oraz doświadczenie i wiedzę kadry zarządzającej. W okresie tym wzrosła poza tym rola więzi firmy z klientami oraz atrakcyjność cenowa produktów (patrz załącznik 10 blok 1).

Niewiele zmieniły się także mocne strony firmy. Wciąż są nimi jakość i szerokość asortymentu produktów i usług oraz stosunkowo niska cena jednostkowa. Poza tym, o ile w 2009 r. stawiano mocno na skuteczna reklamę i budowę wizerunku, o tyle w 2014 *Venita* silniej ukierunkowuje się na innowacje produktowe, dopasowujące jej ofertę do potrzeb współczesnego klienta (patrz załącznik 10 blok 2). Zmiana ta spowodowała wzrost znaczenia dla firmy większości elementów potencjału konkurencyjności. Na 17 badanych jego czynników wzrosła rola aż 13 z nich, a trzech nie uległa zmianie. Wciąż bardzo wysokie znaczenia mają dostępne zasoby finansowe. Choć w 2009 r. mniej doceniane, w 2014 r. bardzo wysokie znaczenie zyskały: posiadana lub dostępna poprzez partnerów infrastruktura techniczna, wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania, licencje i patenty, know-how i technologia produkcji, a także relacje z klientami i dostawcami. Wzrosła także do poziomu wysokiego rola dostępu do różnego typu informacji, a także do poziomu przeciętnego rola eksploatowanych systemów informatycznych (patrz załącznik 10 blok 3).

Efektami powyższych zmian są różnice w ocenach parametrów charakteryzujących pozycję rynkową firmy. Choć ze względu na dominację na polskim rynku kosmetycznym zagranicznych koncernów oraz dużych polskich firm udział w nim *Venity* jest wciąż niski, a rentowność jej kapitału, obroty, rentowność sprzedaży i wielkość zysków przeciętne, to jednak powoli zmieniają się inne parametry. Na 14 badanych parametrów dostrzeżono wzrosty w zakresie 6 z nich (8 nie uległo zmianie, ani poprawie, ani pogorszeniu). Co najważniejsze, dostrzegalnie (do poziomu wysokiego) wzrosła innowacyjność produktów, poziom wykorzystywanej technologii, wyposażenie w patenty i licencje, a w efekcie powyższych zasoby nagród i wyróżnień, a nawet do poziomu przeciętnego – siła marki (patrz załącznik 10 blok 4). Przełożyły się

one na wzrost do poziomu wysokiego: skuteczności firmy w zakresie przeciwstawienia się konkurentom krajowym oraz atrakcyjności jej produktów i procesów, a do poziomu przeciętnego: agresywności działania oraz skuteczności przeciwstawienia się konkurentom zagranicznym (patrz załącznik 10 blok 5).

Więzi współpracy partnerskiej i ich efektywność

Pozycję rynkową firmy w istotny sposób wspierają działania realizowane we współpracy z partnerami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

W początkowym okresie rozwoju firmy pracowali w niej głównie współwłaściciele, stąd podstawą osiągnięć w pierwszych latach było partnerstwo wewnątrzorganizacyjne (substanowiące) – właścicielskie. Wraz ze wzrostem firmy i ujawnieniem się różnic w poglądach na rozwój firmy wśród właścicieli – członków Zarządu jego rola nieco osłabła przekładając się na wzrost znaczenia relacji z zatrudnionymi w firmie menedżerami, a więc pracownikami (partnerstwo pracownicze). Wspólnymi siłami wypracowali oni bliskie relacje z pracownikami produkcyjnymi, a także partnerską współpracę zarówno z dostawcami, jak i klientami.

Zgodnie z wynikami badań z 2009 r. kluczowymi motywami zawierania relacji partnerskich z podmiotami zewnętrznymi były braki w zasobach ludzkich *Venity*, luki w specjalistycznej wiedzy, a także brak elastyczności działania. Badanie z 2014 r. ujawniło natomiast, iż wraz z różnego typu zmianami wewnątrzorganizacyjnymi przemodelowaniu uległy także motywy nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej. Partnerzy stali się wsparciem w zakresie uzupełniania zdiagnozowanych w firmie braków zasobowych oraz wzmacniania elastyczności i innowacyjności jej działań.

W **relacjach wewnętrznych** dostrzega się w *Venicie* istotną rolę pracowników. Doceniając ich kwalifikacje przypisuje się im istotne znaczenie w procesach skracania czasu działań produkcyjnych oraz wpływ na innowacyjność firmy. Skutkiem takiego podejścia są w firmie przejawy partnerstwa pracowniczego. Jego odzwierciedleniem jest wysoka jakość komunikacji z pracownikami. Kierownictwo na miarę swych możliwości wspiera relacje z pracownikami np. poprzez świąteczne paczki z produktami firmy, upominki urodzinowe dla pracowników, jesienne wyjazdy na grzyby.

W relacjach zewnętrznych głównymi partnerami *Venity* są dostawcy i klienci. Odnotowywane są także relacje z organizacjami naukowo-badawczymi. Spółka współpracuje w zakresie badań mikrobiologicznych, dermatologicznych, aplikacyjnych, czy fizyko-chemicznych swych produktów m.in. z Uniwersytetem Medycznym w Łodzi, czy laboratoriami badawczymi np. IZIS z Warszawy czy ELLA z Michałowic. Pojawiają się także, choć rzadziej kontakty z Politechniką Łódzką oraz Uniwersytetem Łódzkim. Zdarza się, także, iż spółka przyjmuje ich studentów jako praktykantów.

Partnerzy zewnętrzni są najczęściej dostawcami surowców i usług, dystrybutorami komponentów, kooperantami i podwykonawcami usług. Ich dobór okazał się na tyle trafny i wartościowy, że ze względu na ilość i jakość posiadanych

przez partnerów zasobów i umiejętności oraz tempo, ilość i jakość zmian w ich zakresach[692] współpracę z nimi uznać można za czynnik sprzyjający rozwojowi i kształtowaniu pozycji konkurencyjnej analizowanej organizacji. Dzięki współpracy z partnerami zewnętrznymi udało się m.in. wejść z produktami firmy na rynki takich krajów, jak Francja i Luksemburg, czy też rozszerzyć ofertę produktową o produkty do krótkotrwałej koloryzacji w postaci jednodniowych sprayów koloryzujących. Partnerzy najczęściej służą wsparciem w zakresie dostępu do unikalnych komponentów, surowców w konkurencyjnych cenach, kanałów dystrybucji, ogólnie ułatwiają rozszerzenie oferty produktowej. Jest ono na tyle istotne z perspektywy rozwoju firmy, że ilościowy i jakościowy rozwój realizowany przy współpracy z partnerami biznesowymi uznać można za katalizator budowanej przez *Venitę* przewagi konkurencyjnej. Zjawisko to, przy utrzymaniu takiej tendencji, daje nadzieję na pozytywne zmiany w zakresie jej sytuacji konkurencyjnej.

W przemyśle kosmetycznym duże znaczenie mają dostawcy składników chemicznych i zielarskich. Jakość tych komponentów ma niebagatelne znaczenie dla jakości wyrobów. Dostawcy mogą więc w pewien sposób kształtować ceny wyrobów gotowych sektora. By nie uzależniać się od konkretnych dostawców *Venita* wykorzystuje surowce zarówno pochodzenia krajowego, jak i zagranicznego. Komponenty importowane są między innymi z Japonii, Niemiec, Francji, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i krajów Dalekiego Wschodu.

Znaczącą grupę dostawców spółki stanowią producenci opakowań plastikowych, kartonowych i aluminiowych tub. Ze względu na fakt, iż w przemyśle kosmetycznym, przy pierwszym kontakcie klienta z produktem, często ważniejsze od samej zawartości okazuje się opakowanie, dobór ich wykonawców jest bardzo ważny. W przypadku *Venity* mamy do czynienia ze ściśle określonym zapotrzebowaniem na opakowania projektowane i wykonywane na zamówienie firmy. By być konkurencyjnym jakościowo i cenowo *Venita* w swym dziale marketingu projektuje zarówno własne wzory opakowań, a także korzysta z usług partnerów polskich i zagranicznych m.in. czeskich, słowackich oraz niemieckich.

Obecnie rynek dostawców surowców niezbędnych dla produktów *Venity*, to rynek klienta. Możliwa jest więc w praktyce ciągła rotacja partnerów. Tym nie mniej firma stara się, w miarę możliwości, współpracować ze stałymi, sprawdzonymi przez lata dostawcami. Nowi dostawcy jedynie uzupełniają zapasy spółki o nowe pozycje surowcowe.

Jak wykazały przeprowadzone badania, relacje *Venity* z dostawcami mają zwykle charakter formalny, oparte są o etyczne standardy działania, profesjonalizm, zaufanie oraz bezpośrednie relacje. Mają najczęściej charakter długookresowy. W relacjach firmy z dostawcami panuje średni stopień wzajemnego uzależnienia, podobieństwa technologicznego i kulturowego,

[692] Np. rozszerzanie wachlarza usług, inwestycje w zakup nowoczesnych technologii, ciągły rozwój pracowników, dostęp do atrakcyjnych rynków zagranicznych, dynamiczne rozszerzanie sieci kontaktów, wchodzenie na nowe rynki zagraniczne, zdolność do obniżani kosztów produkcji, podnoszenie parametrów jakościowych komponentów, produktów i usług, umiejętność rozszerzania sieci dystrybucji).

średnia częstotliwość wspólnych działań. Na przestrzeni badanych lat 2009 i 2014 wzrosło ze średniego do wysokiego poziomu zaangażowanie partnerów oraz ich zrozumienie biznesowe w relacjach z *Venitą*. Dostrzegalny jest też większy ich wpływ na innowacyjność firmy.

Partnerska współpraca z dostawcami jest dla *Venity* szansą na możliwość realizacji nietypowych zleceń, obniżenie kosztów i cen produktów, szybszą reakcję na potrzeby klientów. Badanie z 2014 r. wykazało ponadto, iż dostawcy pomagają firmie skracać czas działań produkcyjnych, dają dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej oraz nowych technologii, patentów i innowacji. Wszystko to daje firmie swoistą przewagę specjalizacyjną.

Odbiorcami wyrobów oferowanych przez polskich przedstawicieli regionalnych *Venity* są hurtownie dystrybucyjne, sklepy kosmetyczne, drogerie, sieci drogeryjne np. Dajli, Hebe, Natura, a także sieci hipermarketów np. Auchan, E.Leclerc. *Venita* w przeszłości realizowała także zamówienia pod markami własnymi kilku partnerów np. pod markami Leader Price, Edeka, Hypernova, czy Albert. Klienci zagraniczni to dystrybutorzy zasięgiem swych sieci sprzedaży obejmujący Rosję, Ukrainę, Litwę, Białoruś, a także Węgry Luksemburg, Francję oraz Reunion.

Relacje z klientami, podobnie jak z dostawcami mają charakter formalny, oparte są o etyczne standardy, profesjonalizm, mają bezpośredni, długookresowy, a przy tym dwustronny charakter. Cechuje je wysoka częstotliwość wspólnych działań, wysoka jakość komunikacji, a przy tym wysokie zaangażowanie i zrozumienie wzajemne partnerów. Poza tym dostrzegalne jest średnie podobieństwo kulturowe oraz średni poziom uzależnienia od siebie stron relacji. Odbiorcy, zdaniem *Venity* mają niski wpływ na innowacyjność firmy. Taki układ daje Spółce możliwość obniżania kosztów i cen dobra finalnego, lepsze zaspokojenie potrzeb klienta, szybszą reakcję na jego potrzeby, lepszy wizerunek firmy na rynku, a przy tym poprawę efektywności działań rynkowych, wyższą zyskowność i lepszą pozycje konkurencyjną.

Konkurencja na polskim rynku kosmetycznym jest duża. Z tego też względu *Venita* prowadzi systematyczny monitoring podmiotów będących jej realnymi konkurentami. Z prowadzonych przez spółkę badań wynika, iż głównymi konkurentami w podstawowej dziedzinie jej działalności, tzn. w zakresie produkcji środków do barwienia i pielęgnacji włosów na rynku krajowym są takie firmy, jak: Joanna, Marion, Delia, Verona, Kolastyna, Eveline. Wśród konkurentów zagranicznych natomiast duże koncerny kosmetyczne, tj. Wella AG – Darmstadt, LONDA GMBH – Lipsk, Henkel Cosmetics – Disseldorf, Schwarzkopf AG – Monachium, L' Oreal B.V. – Uithoorn, Laboratoires Garnier Paris. Z żadnym z nich *Venita* jak dotąd nie współpracowała. W swej historii zdarzyło się jej jednak krótkookresowo realizować koopetycję z kilkoma firmami w obszarze kosmetyków kolorowych np. z firmą AB Lines, Evan Cosmetics, Vipera.

Firma posiada, choć niezbyt rozbudowane, ale istotne partnerskie więzi ze wspomnianymi już wcześniej organizacjami naukowo-badawczymi. Dostrzegalna jest w nich wysoka jakość komunikacji między partnerami oraz

średnie podobieństwo technologiczne. Kontakty te pozwalają *Venicie* na dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji, a poprzez to często realizację nietypowych zleceń. Firma sporadycznie realizuje także kontakty z organizacjami publicznymi i społecznymi. Mają one zwykle charakter działań sponsorskich i pomocy charytatywnej.

Na przestrzeni okresu objętego badaniem (2009-2014) *Venita* rozszerzyła zasięg swych relacji partnerskich. W badaniu wstępnym z 2009 roku deklarowano, iż głównymi partnerami firmy są małe, średnie i duże przedsiębiorstwa z branży, pochodzące z regionu oraz płaszczyzny kraju. Wspierały je także kontakty z kilkoma dużymi partnerami zza granicy. W 2014 r. płaszczyzna partnerskich relacji przesunęła się silniej na płaszczyznę kraju i relacji z partnerami zagranicznymi.

Dziś praktycznie w każdym z 14 badanych obszarów współpracy firma ma partnerów zarówno regionalnych, jak i krajowych. W niektórych przypadkach także i zagranicznych. Oprócz klientów i dostawców partnerami na płaszczyźnie kraju są dziś dla *Venity*:

- organizacje naukowo+badawcze (np. Laboratoria Badawcze);
- podwykonawcy (np. firmy konfekcjonujące),
- przedsiębiorstwa zajmujące się dystrybucją hurtową i detaliczną kosmetyków (np. PGD Polska, Delco),
- firmy zajmujące się obsługą marketingową i PR,
- firmy związane z obsługą transportowo-logistyczną (DHL, Raben, Orlen),
- firmy informatyczne serwujące sprzęt, oprogramowanie i jego obsługę,
- firmy zajmujące się gospodarką odpadami i recyclingiem
- organizacje finansowe.

Na płaszczyźnie regionu pozostała współpraca z obsługą prawną oraz księgową. Kierownictwo Spółki uważa, iż dziś odległość nie jest ważna, ale ważna jest jakość nabywanych surowców, bądź usług oraz ich cena.

Jeśli chodzi o formy partnerskiej współpracy, to na płaszczyźnie regionu *Venita* bardzo często realizowała, jak wykazało badanie wstępne z roku 2009, obrót towarowy, kooperację produkcyjną oraz outsourcing uzupełniając je wybranymi działaniami na płaszczyźnie kraju. Realizowała tam nie tylko formy wspomniane wcześniej, ale także najem obiektów, umowy leasingowe oraz powiązania sieciowe. W 2014 r. formy partnerskiej współpracy realizowane w regionie pozostały w podobnym zestawie, ale uzupełniły je w tych samych formach relacje na płaszczyźnie kraju.

Badania wskazują ponadto, iż oprócz powyżej zasygnalizowanych zmian na przestrzeni ostatnich pięciu lat wzrósł dostrzegalny, pozytywny wpływ partnerstwa strategicznego na konkurencyjność firmy *Venita* (załącznik 10).

O ile w 2009 r. na sześć badanych parametrów konkurencyjności żaden nie został oceniony jako bardzo silnie zmieniany na skutek realizowanych działań partnerskich, a jedynie trzy z nich oceniono jako istotnie zmieniane poprzez partnerstwo, o tyle w roku 2014 na sześć badanych, dwa parametry oceniono jako bardzo silnie zmieniane na skutek realizowanych działań partnerskich. Zdaniem przedstawicieli firmy *Venita* praktykowane partnerstwo strategiczne

bardzo silnie, a przy tym długookresowo podnosi konkurencyjność jej działań, poza tym istotnie buduje jej wizerunek oraz przewagę konkurencyjną na rynku. Jest także ważnym elementem strategii jej rozwoju oraz narzędziem krótkookresowego podnoszenia konkurencyjności. Jest zatem dla przedsiębiorstwa rozwiązaniem zdecydowanie korzystnym.

Największe problemy i osiągnięcia związane z realizowanymi więziami współpracy

Polski przemysł kosmetyczny wciąż prężnie się rozwija. Obserwacje wzrostu sprzedaży pozwalają przypuszczać, że sektor kosmetyków do barwienia i pielęgnacji włosów również będzie się rozrastał, a *Venita* będzie ciągle znajdować się pod presją, zarówno substytutów, jak i zupełnie nowych produktów. Liczne nowinki, innowacje i odkrycia z dziedziny kosmetyki, chemii i farmacji już dziś zmuszają firmę do zaspokajania coraz to nowych potrzeb klientów, zmieniających się gustów, podążania za nowymi trendami mody, nowoczesnymi recepturami i technologiami. Niestety, w porównaniu z działaniami rynkowymi i inwestycjami konkurentów zarówno zasoby, jak i posiadane umiejętności Spółki (o kapitale wyłącznie polskim, a przy tym firmy rodzinnej) nie są w stanie zbyt mocno zmienić jej pozycji rynkowej. Pozwalają one na zachowanie dotychczasowego status quo i utrzymanie się w branży. Ze względu na ograniczone możliwości finansowe, kadrowe, technologiczne, czy marketingowe, nie jest w stanie „przeskoczyć" rozwiązań proponowanych przez silnych konkurentów. Nawet współpraca międzyorganizacyjna nie jest w stanie zbyt radykalnie zmienić tego stanu, zwłaszcza, że firma odczuwa bardzo często ze strony partnerów niechęć do dzielenia się informacjami, wzrost kosztów działania w związku z nawiązywanymi relacjami współpracy partnerskiej nieproporcjonalny do osiąganych zysków. Czasami także w nawiązywanych relacjach pojawiają się między partnerami różnice w postrzeganiu istoty partnerskiego związku, problemy z adaptacja partnerów do wzajemnych potrzeb, czy też wydłużenie czasu podejmowania decyzji. Rodzi to czasami opory pracowników wobec współpracy międzyorganizacyjnej.

Główne osiągnięcia *Venity* wynikające z podejmowanej partnerskiej współpracy, to możliwości stałego rozszerzania oferty asortymentowej o kolejne, atrakcyjne dla klientów, zarówno jakościowo, jak i cenowo produkty. Tak te realizowane w oparciu o własne, autorskie receptury, przy tym samodzielnie wytwarzane (1+day Color, Trendy Color), jak i te zlecane do podwykonania partnerom outsourcingowym pod marką firmy (np. lakiery do paznokci czy kosmetyki aerozolowe). Przedsięwzięcia oparte na partnerskiej współpracy owocują także stałym usprawnianiem procesów produkcyjnych i sprzedażowych np. mobilna sprzedaż przez przedstawicieli handlowych dzięki współpracy z firmami informatycznymi. Pozwalają także sprawniej realizować stawiane od 2007 roku firmom kosmetycznym przez Parlament Europejski wymagania Dobrych Praktyk Produkcyjnych (GMP – ISO 22716:2007). W efekcie Spółka wytwarza coraz wyższej jakości produkty kosmetyczne,

systematycznie zwiększa zaufanie konsumentów, buduje swą markę na rynku, a nawet zmniejsza straty związane z błędami i niezgodnościami.

Dojrzałość partnerstwa strategicznego w badanej firmie (analiza list kontrolnych)

Analizując partnerstwo strategiczne firmy *Venita* za pomocą list kontrolnych dedykowanych poszczególnym modułom generującym partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw (załączniki 11-15) ustalono, iż w procesie dojrzewania partnerstwa firma eksploatuje obecnie nieco ponad 60% swych możliwości w tym zakresie (61,03%, szczegóły w załączniku 16) co oznacza, iż weszła już ona w etap **partnerstwa strategicznego silnie wykorzystywanego**. Analizy wykazały zaś, iż generalnie jest to **średni poziom dojrzałości tego zjawiska**. Na taką ocenę złożyły się noty pięciu głównych modułów.

Opisując działania firmy zgodnie ze ścieżką zaproponowaną w opracowanym na potrzeby rozprawy algorytmie należy zasygnalizować na wstępie średni stopień **wykorzystania partnerstwa badanej firmy w module sytuacyjnym (57,0%** wykorzystanych możliwości[693]). Generuje ono **sytuacyjną dojrzałość partnerstwa** *Venity* na poziomie średnim. Największą rolę pełni w tych ocenach partnerstwo właścicielskie, a głównie wysoka aktywność w zakresie tworzenia klimatu współpracy i zaufania między właścicielami, wysoka jakość komunikacji między nimi oraz wysoki stopień zaangażowania ich we współpracę. Wynikają one z faktu, iż firma ma charakter rodzinny, a przy tym ponad 25-letnią historię funkcjonowania. Potrafiła w tym czasie rozwikłać i przejść z powodzeniem kilka przełomowych sytuacji, w tym kryzysowych (np. odejście jednego z założycieli do firmy konkurencyjnej, śmierć innego z założycieli). Istotną rolę pełnią w module także relacje firmy z dostawcami i klientami, a zwłaszcza trwałość relacji i jakość komunikacji *Venity* z nimi, a więc partnerstwo zewnętrzne – kontraktowe (patrz załącznik 15).

Nieco wyższy stopień wykorzystania ma w Spółce **moduł podmiotowy** (66,5% możliwości). Niestety jakość podejmowanych działań partnerskich nie jest w jego zakresie zbyt wysoka, stąd generuje on **podmiotową dojrzałość partnerstwa** jedynie na poziomie niskim. Silną stroną modułu jest jedynie wysoka autonomia firmy w relacjach współpracy z partnerami, a głównie realizowane partnerskie, kontraktowe formy współpracy oparte o stosunkowo niskie sformalizowanie, a wysokie zaufanie partnerów wobec Spółki (patrz załącznik 11). Stosunkowo wysoko należy ocenić także wykorzystanie **modułu czynnościowego**. *Venita* korzysta z jego możliwości w 66,5%. Ze względu na długookresową współpracę firmy z partnerami, wysoko ocenione występujące pomiędzy stronami zasady oraz struktury współpracy, obopólne korzyści oraz dbałość o ochronę i rozwój wytworzonych wspólnymi siłami partnerów efektów, a także kolejnych 14 z 19 poddawanych ocenie w tym module parametrów, na poziomie średnim (patrz załącznik 12) generuje on **czynnościową dojrzałość partnerstwa firmy** na poziomie średnim.

[693] Gdzie wykorzystanie partnerstwa w granicach 0-33% to partnerstwo strategiczne słabo wykorzystane, 34-66% to partnerstwo strategiczne średnio/przeciętnie wykorzystane, 67-100% wysoko wykorzystane.

Podobne wykorzystanie (67,5% wykorzystanych możliwości) i towarzyszącą mu średnią dojrzałość partnerstwa wypracowała *Venita* **w module systemowym. Systemową dojrzałość partnerstwa** najsilniej wspierają działania partnerskie z zakresu logistyki wyjścia, a mianowicie współpraca partnerska realizowana przy procesach tworzenia kanałów dystrybucji, podczas kontaktów z sieciami pośredników handlowych, w procesach magazynowania i utrzymywania terminowości realizacji zleceń. Bardzo istotne są także relacje partnerskie podnoszące wiedzę oraz sprawność działania kadr badawczo-rozwojowych, a także generujące jakość dostarczanych firmie różnego typu zasobów, w tym surowców (patrz załącznik 14).

Najsłabiej wykorzystywanym przez *Venitę* modułem jest **moduł atrybutowy**. Firma wykorzystuje jedynie 45,7% jego możliwości. W procesach współpracy partnerskiej udało się jej osiągnąć średnie dopasowanie i zgranie z partnerami jedynie w obszarach strategii i kultury organizacyjnej. W pozostałych kwestiach, tj. zgranie zasobowe, dopasowanie partnerów w zakresie zachowań rynkowych, działań organizacyjnych, profili menedżerów czy tradycji współpracy to tylko niski stopień dopasowania (patrz załącznik 13). Stąd **atrybutową dojrzałość partnerstwa** Spółki należy ocenić jako wciąż jeszcze niską. Po module podmiotowym, moduł atrybutowy to kolejny obszar działań partnerskich, który w *Venicie* dla podniesienia konkurencyjności jej działań musi ulec przeprojektowaniu i wzmocnieniu.

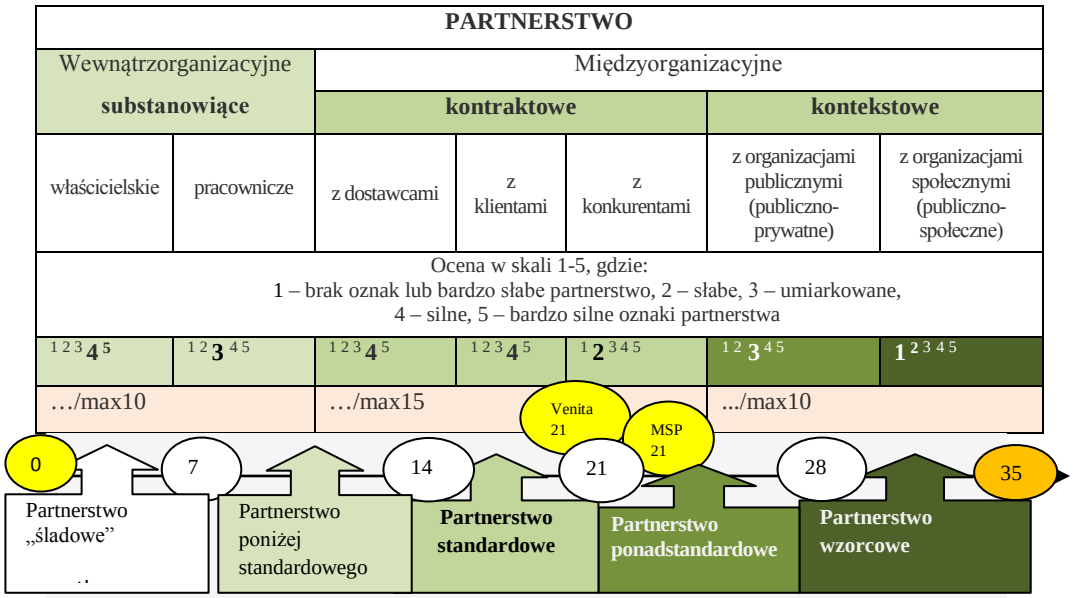
Wnioski i rekomendacje

Kumulując zebrane dane o jakości, parametrach i płaszczyznach partnerstwa strategicznego Fabryki Kosmetyków *Venita* na zaproponowanej w opracowaniu skali dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw ustalono, iż realizuje ona **partnerstwo strategiczne standardowe/normalne**, bardzo zbliżone do noty i charakterystyki analizowanej w opracowaniu próby badawczej MSP (patrz rysunek 5.3).

Silne jego przejawy widać zwłaszcza wewnątrz organizacji, w relacjach pomiędzy właścicielami (partnerstwo właścicielskie), a także w relacjach zewnętrznych z dostawcami i klientami (partnerstwo międzyorganizacyjne kontraktowe). W pierwszym z obszarów, to konsekwencja choć wielo, ale wciąż rodzinnego charakteru firmy (dwóch współzałożycieli a później, właścicieli, członków Zarządu to bracia, dwaj kolejni zaś, to koledzy z poprzedniego miejsca pracy, w firmie pracuje już kolejne pokolenie współwłaścicieli – synowie jednego z założycieli), uzupełniającej się wiedzy oraz wieloletnich doświadczeń w zakresie wspólnie realizowanych działań (także i w poprzednim miejscu pracy). Partnerstwo zewnętrzne, to wynik dostrzeżenia możliwości wsparcia samodzielnych działań badawczo-rozwojowych, produkcyjnych oraz dystrybucyjnych firmy poprzez bliskie relacje z odpowiednio wyselekcjonowanymi, sprawdzonymi partnerami.

Analizując pięć podstawowych dla budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego modułów, dostrzec można w firmie *Venita* **średnią czynnościową, systemową i sytuacyjną dojrzałość partnerstwa strategicznego**.

Podmiotowa i atrybutowa dojrzałość partnerstwa są tam natomiast praktykowane na poziomie niskim (patrz ostatnie wiersze w załącznikach 11-15 oraz załącznik 16, część A zestawienia). **Ogólnie dojrzałość partnerstwa strategicznego** firmy *Venita* to **dojrzałość średnia**. Trzy pierwsze rodzaje dojrzałości partnerstwa strategicznego to stosunkowo dobre podstawy tzw. „kamienie milowe" do eksploatowania emergentnych strategii podnoszenia konkurencyjności poprzez partnerstwo strategiczne. Dwa zaś pozostałe to obszary rekomendowane do monitorowania i dalszego rozwoju przedsięwzięć o charakterze współpracy partnerskiej. Stanowią one obecnie ograniczenia działań konkurencyjnych firmy.



Legenda:
0-7 partnerstwo „śladowe"/szczątkowe – **bardzo niski poziom dojrzałości**
8-14 partnerstwo poniżej normalnego/standardowego – **niski poziom dojrzałości**
15-21 partnerstwo normalne/standardowe – **umiarkowany/średni poziom dojrzałości**
22-28 partnerstwo ponadstandardowe – **wysoki poziom dojrzałości**
29-35 partnerstwo wzorcowe – **bardzo wysoki poziom dojrzałości**

Rysunek 5.3. Skala dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw a partnerstwo firmy *Venita sp. z o.o.*
Źródło: opracowanie własne.

Układ „kamieni milowych" opisany w tabeli 4.41 sugeruje, iż w przypadku Spółki warto dla dalszego podnoszenia jej konkurencyjności wdrożyć strategię emergentną SE3, czyli generującą systematyczne podnoszenie **atrakcyjności rynkowej realizowanych produktów i procesów** w oparciu o dojrzałość partnerstwa strategicznego (**SE3**). Szanse na jej skuteczność dają wypracowane przez *Venitę:* wysoka siła autonomii w relacjach międzyorganizacyjnych oraz wysoka siła partnerstwa strategicznego w działaniach logistycznych. Poza tym wsparciem będą w jej przypadku praktykowane na średnim poziomie dojrzałości partnerstwo wewnętrzne (właścicielskie i pracownicze) stanowiące podbudowę

do przemyślanych i sprawnie realizowanych działań, badawczo-rozwojowych, produkcyjnych i sprzedażowych, a także ponad 25 lat tradycji we współpracy międzyorganizacyjnej skutkujące doświadczeniem w realizowaniu harmonijnej współpracy z różnego typu partnerami (patrz tabela 4.41).

5.4. Wnioski z opisu przypadków

Przypadki mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa analizowane nie tylko z lotu ptaka (badania ilościowe realizowane metodą ankietową), ale z perspektywy bliskich, wieloletnich relacji z ich kierownictwem (badania podłużne realizowane w latach 2009-2014) przekładających się między innymi na systematycznie realizowane wywiady bezpośrednie (badania jakościowe o charakterze rozszerzonego studium przypadku) odnośnie ocen wdrożonych działań o charakterze partnerskim sygnalizują w czym tkwi przydatność partnerstwa strategicznego w procesach kształtowania konkurencyjności współczesnych MSP. Swymi historiami wskazują zarówno dobre praktyki, inspirują, motywują, jak i przestrzegają przed konsekwencjami złych decyzji w procesach wykorzystywania partnerstwa strategicznego dla podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwo *Link-druk* (podrozdział 5.1), to przykład krytycznej **roli dojrzałości partnerstwa wewnętrznego – właścicielskiego** nie tylko dla procesów kształtowania konkurencyjności, ale wręcz istnienia mikro firmy. Spółka cywilna *Dremar* (podrozdział 5.2) to przypadek małej firmy doceniającej i od lat eksploatującej **partnerstwo wewnętrzne, zwłaszcza pracownicze**. *Fabryka Kosmetyków Venita sp. z. o.o.* (podrozdział 5.3) to natomiast zobrazowanie znaczenia **partnerstwa kontraktowego** w procesach dynamizowania rozwoju średniej wielkości firmy produkcyjnej.

Zestawienia porównawcze ich potencjałów (załącznik10) oraz profili partnerstwa w poszczególnych jego modułach (załączniki 11-15), jak i ujęciach systematyzujących (załącznik 16) identyfikują, zarówno podobieństwa, jak i różnice między opisywaną mikro, małą i średnią firmą w zakresie postrzegania otoczenia i kształtowania z nim relacji bliskiej współpracy, w tym realizowania dojrzałego partnerstwa strategicznego w celu podnoszenia ich konkurencyjności rynkowej. Na ich podstawie warto zasygnalizować kilka **istotnych wniosków.**

Mając na uwadze konieczność rozpoczynania budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego od partnerstwa właścicielskiego, poprzez partnerstwo pracownicze, formy partnerstwa zewnętrznego, kontraktowego, a także kontekstowego przeprowadzone rozszerzone, dynamiczne opisy przypadków trzech firm różnej wielkości **podkreślają rolę pielęgnowania, monitorowania i wzmacniania partnerstwa właścicielskiego**[694]. Jest ono gwarantem istnienia każdej organizacji. Przypadki *Link-druku* i *Venity* pokazały, iż zaniedbania i problemy w jego zakresie to istotne bariery dla rozwoju firmy. Przełamanie

[694] Co potwierdzają m.in. M. Bratnicki, R. Kozłowski, *Badanie kompetencji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem nadzoru właścicielskiego,* [w:] R. Krupski (red.), *Metody zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2000, s. 72 i następne.

związanych z nim kryzysów (wyeliminowanie z udziału w spółce współwłaściciela o odmiennych od reszty poglądach, przejęcie przez żonę udziałów i obowiązków pracy w firmie po śmierci jednego z udziałowców) w przypadku *Venity*, to oznaka dojrzałości i swoisty test dla profesjonalizmu zarządzających. Poddawanie się emocjom, brak doświadczenia, trzeźwego spojrzenia na sytuację firmy i nieumiejętność przezwyciężenia kryzysów personalnych, to natomiast przejaw zbyt niskiej jeszcze dojrzałości i nieprzygotowania emocjonalnego do postawionych przed właścicielami zadań i obowiązków – jak w przypadku *Link-druku.*

Zwracają także uwagę, iż partnerstwo właścicielskie nie jest dane firmie „raz na zawsze", nie trwa wiecznie, choć niektórym mogłoby się tak wydawać (twierdził tak prezes *Dremaru*). Kłopoty o różnym charakterze, w tym rodzinne, mogą zaskoczyć w najmniej spodziewanym momencie każdą, nawet prężnie działającą firmę z wieloletnimi tradycjami rynkowymi. Przypadki firm podkreślają, iż partnerstwo właścicielskie budowane jest przez lata wspólnych działań (*Dremar, Venita)*. Nie wystarczają dla jego sukcesu powiązania rodzinne, zwłaszcza te nie do końca jeszcze przetestowane w trudnych działaniach organizacyjnych, bez większego wsparcia z zakresu wiedzy o zarządzaniu dynamicznie rozwijającą się organizacją (co potwierdza przypadek *Link-druku*, jego właściciele nie posiadali wykształcenia z zakresu zarządzania, nie zatrudniali też profesjonalnie przygotowanego menedżera. Pozostałe firmy posiadały takie wsparcie. Właściciele *Dremaru* mają wykształcenie wyższe z zakresu zarządzania, właściciele *Venity* wspierają się wiedzą zatrudnianych menedżerów o takim przygotowaniu). Liczy się wiedza, lata realnego zrozumienia, zgrania i zaufania.

Przypadki przedsiębiorstw potwierdziły, iż **partnerstwo właścicielskie musi** być **obudowane partnerstwem pracowniczym**, zwłaszcza jeśli firma ma w planach dynamiczny, prężny rozwój, a nie jedynie trwanie na rynku. Wsparcie lojalnych, zaufanych, doświadczonych, znających zarówno firmę, jak i branżę pracowników oznacza często więcej niż nowi wspólnicy, czy członkowie rodziny. Zapewniają oni jakość działań (np. dynamikę, innowacyjność, solidność), rynkowe zaufanie, zyskowność i rozwój firmy. W najwyższym stopniu potwierdza to przypadek *Dremaru* (gdzie ma mieć wręcz miejsce przekazanie jednemu z wieloletnich pracowników za jego zasługi dla firmy części udziałów i funkcji zarządczych). Niemniej zarówno *Venita*, jak i *Link-druk* także doświadczyły ich znaczenia. Istotne jest ono zwłaszcza w momentach kryzysowych dla firmy, jak i w okresach dynamicznego wzrostu. Przykładem potwierdzającym pierwszą sytuację może być *Venita*, a drugą *Link-druk*. Ogólnie jest ono podwaliną długookresowej stabilności, pewności działań oraz wzmocnieniem, bądź uzupełnieniem ograniczonych zasobów organizacyjnych, zwłaszcza mikro i małych firm (potwierdza to przykład *Dremaru*).

Badania wykazały, iż **zewnętrznym źródłem zdynamizowania działań konkurencyjnych firmy jest zdecydowanie partnerstwo kontraktowe**, czyli wypracowane w bliskich relacjach z dostawcami, klientami i konkurentami. Zaufani, lojalni, stali dostawcy i zadowoleni z bliskich relacji klienci są gwarantem stabilności *Dremaru*. Atrakcyjni jakościowo (w tym unikalni,

innowacyjni) i cenowo dostawcy oraz podwykonawcy stanowią istotne wsparcie dla podniesienia konkurencyjności i uzupełnienia luk w potencjale zasobowym *Venity*. Bliskie, partnerskie, a przy tym długoletnie relacje z konkurentami (relacje koopetycyjne) były natomiast podbudową dla zaistnienia, rozwoju i nabywania wartościowych doświadczeń rynkowych dla *Link-druku*.

Wydaje się, iż przypadki analizowanych firm pozwalają stwierdzić, iż **stopień dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa można poznać w istotnym stopniu po jego zaangażowaniu w partnerskie relacje z organizacjami publicznymi i społecznymi.** Jedynie organizacje o partnerstwie ponadstandardowo rozwiniętym stać na szersze aktywności i inwestycje w ich zakresie. Najczęściej przedsiębiorstwa skupiają się na partnerstwie mającym bezpośrednie przełożenie na wyniki rynkowe, bądź dostrzegalne przejawy ich rozwoju lub wzrostu. Stosunkowo najczęściej inwestują więc w partnerskie relacje z pracownikami, dostawcami i klientami. Rzadziej z konkurentami. Sfera partnerstwa publicznego i społecznego wciąż należy do obszarów rekomendowanych do powszechnej, zwłaszcza wśród MSP, reorganizacji. Nawet przypadki opisywany powyżej przedsiębiorstw pokazują, iż współczesne organizacje nie widzą i nie doceniają jeszcze rzeczywistej roli partnerstwa strategicznego w tych obszarach. Nie traktują go jako wsparcia dla swych działań, jako źródeł potencjalnych szans rynkowych, ale jako niewygodną powinność, generator zbytecznych kosztów, w najlepszym przypadku jako wyraz dobrej woli lub formy promocji dla swej działalności. W ten sposób realne, udokumentowane, wieloletnie partnerstwo publiczne i społeczne to wyraz dojrzałości realizowanych przez organizację działań partnerskich. Dość dobrze potwierdza słuszność powyższych słów przypadek *Dremaru.*

Przyjmując jako **punkty odniesienia dla analiz porównawczych trzech wybranych firm:**

- modelowy wzorzec firmy realizującej dojrzałe partnerstwo strategiczne, w 100% dojrzałe, a przy tym realizowane wieloobszarowo i kompleksowo rozwijane (opisano go w podrozdziale 2.5) oraz
- **wyniki zebrane dla próby badawczej 251 MSP** (załącznik 16),

należy stwierdzić, iż najbliżej do pełnej dojrzałości partnerstwa strategicznego ma mała firma produkcyjna *Dremar*. W czterech z pięciu modułów partnerstwa strategicznego przewyższa ona aktywność próby badawczej. Moduły podmiotowy i atrybutowy ze względu na jakość działań i stopień wykorzystania ich możliwości mogą być wręcz wzorcem dla wielu, nawet większych organizacji (dla obu odnotowano wysoki udział w generowaniu partnerstwa strategicznego). Do pewnego zmodyfikowania należy w jej przypadku zarekomendować tylko moduł systemowy, gdyż jako jedyny jest on słabiej rozwinięty niż w próbie badawczej. Spółka zbyt słabo wciąż korzysta z partnerstwa międzyorganizacyjnego w zakresie ZZL, logistyki wyjścia i marketingu. Tak wysoką ogólną ocenę dojrzałości partnerstwa zyskał *Dremar* ze względu na fakt, iż umiejętnie połączono w jego przypadku większość krytycznych dla partnerstwa strategicznego parametrów. Jednocześnie wykorzystano przewagi zachowań rynkowych typowych dla firm mikro (bliskie

relacje z klientami, elastyczność i unikalność działania w połączeniu z orientacją na klienta), jak i potencjał zasobów i relacji, wiedzę oraz doświadczenie rynkowe charakterystyczne dla nieco większych organizacji.

Spośród badanych przypadków stosunkowo najdalej od wzorca idealnej firmy partnerskiej była średniej wielkości firma produkcyjna *Venita.* Na pięć modułów partnerstwa strategicznego jedynie w jednym – module czynnościowym – realizuje ona partnerstwo strategiczne sprawniej niż przeciętne badane MSP. Ten wysoki wynik cząstkowy, to efekt trwałości realizowanych więzi współpracy międzyorganizacyjnej, wysokiej jakości wypracowanych zasad współpracy w oparciu o obopólne korzyści i ochronę efektów wspólnych prac (patrz załącznik 12). Jednocześnie aż w dwóch modułach, systemowym i sytuacyjnym, Spółka praktykuje partnerstwo mniej sprawnie niż badana próba MSP. Słabiej korzysta z partnerstwa w zakresie ZZL, operacji i marketingu, a także większości elementów modułu sytuacyjnego. Jako firma średniej wielkości (ok. 150 pracowników), a przy tym sp. z o.o., czyli z liczniejszym gronem udziałowców, realizuje ona niższe poziomy dojrzałości partnerstwa właścicielskiego i pracowniczego (jedynie średni poziom). Mając już pewien potencjał swych własnych zasobów oraz liczniejsze ze względu na charakter i szerokość asortymentu grono partnerów, na średnim poziomie dojrzałości realizuje także partnerstwo w relacjach z dostawcami. Podobnie ograniczone do poziomu średniego jest jej partnerstwo strategiczne z klientami i konkurentami. Jest to wynikiem silnej konkurencji w branży kosmetycznej, która uniemożliwia polskim MSP „przeskoczenie" warunków cenowych, marketingowych, dystrybucyjnych dużych międzynarodowych koncernów. Jej przypadek pozwala dostrzec, iż **skala działania, wielkość zatrudnienia, forma organizacyjno-prawna, szerokość asortymentu stanowią w pewnym stopniu determinanty aktywności, a pośrednio i dojrzałości partnerstwa strategicznego**. Wyznaczają jednocześnie skłonność do wykorzystywania go jako narzędzia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw (co powinno być obszarem kolejnych, bardziej szczegółowych badań). Między innymi z tego względu spośród trzech obserwowanych przedsiębiorstw, to właśnie firma średnia w procesie badania wpływu partnerstwa na konkurencyjność jej działania na sześć analizowanych parametrów odczuwała bardzo silny wpływ partnerstwa tylko w zakresie dwóch z nich. Partnerstwo strategiczne w opinii jej przedstawicieli podnosi bardzo silnie poziom jej konkurencyjności, przy czym oddziałuje w ten sposób na firmę w sposób długookresowy. Średnio zaś wpływa na sprawność budowy przewagi konkurencyjnej, ogólny rozwój firmy, a także jej reputację i wizerunek (załącznik 10 część 6).W tym samym badaniu firmy mikro i mała odczuły bardzo silny wpływ partnerstwa strategicznego w czterech na sześć badanych parametrów. Ich zdaniem partnerstwo strategiczne bardzo silnie buduje ich przewagę konkurencyjną, reputację oraz wizerunek na rynku, ogólnie wpływa na rozwój firmy. Według właściciela małej firmy bardzo silnie podnosi jej konkurencyjność. Zdaniem przedstawiciela firmy mikro czyni to nawet długookresowo.

Przyjmując, jak w „modelu generowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw" (tabela 2.15), iż

partnerstwo strategiczne z racji swej istoty prowadzi do konkurencyjności korzystających z niego organizacji, wydaje się, iż opisywane powyższej **zachowania i zjawiska determinujące (stymulujące lub ograniczające) dojrzałość partnerstwa badanych należy uznać także za stymulatory, bądź ograniczenia procesów kształtowania przewagi konkurencyjnej**[695] **i konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza tych o stosunkowo niewielkich rozmiarach** (firm mikro, małych i średnich).

[695] Gdzie trwałość przewagi konkurencyjnej przejawia się w długości czasu, liczonego najczęściej w latach, kiedy przedsiębiorstwo uzyskuje wyższy zwrot z ponoszonych inwestycji niż uzyskują to jego konkurenci za: J. Cygler, *Kooperacja jako stymulator budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 19.

Podsumowanie

W związku z nasilającą się dynamiką procesów rozwojowych, zarówno organizacji, jak i otoczenia, ewoluuje dziś sposób podejścia do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Wynika to ze specyficznych dla naszych czasów zmian. Dzisiejsze otoczenie rynkowe cechuje wysokie, a przy tym wciąż rosnące tempo zmian. Coraz częściej mówi się już nie tylko o jego dynamice, lecz wręcz o dużej prędkości *(high velocity).* Konkurencja rynkowa „nie rozgrywa się już tylko pomiędzy pojedynczymi firmami, lecz raczej pomiędzy konkurencyjnymi systemami o różnej efektywności", czyli sieciami firm *(networks).* Przedsiębiorstwa coraz silniej osadzone są w związku z tym w sieci relacji współpracy, czyli więziach międzyorganizacyjnych determinujących możliwości i granice ich działania. Poza tym współczesne przedsiębiorstwa będąc dynamicznymi organizacjami nigdy nie „są", ale wciąż „stają się", co oznacza, że w ich przypadku konwencjonalne, liniowe sposoby postrzegania i analizy, ograniczają możliwości odkrywania, zrozumienia i eksploatowania dostrzeżonych szans w zakresie podnoszenia skuteczności funkcjonowania. W takich warunkach trudno im budować kompleksowy, skutecznie działający system kształtowania konkurencyjności, zwłaszcza samodzielnie. Coraz większe zainteresowanie wzbudzają dlatego koncepcje zarządzania stawiające na współpracę.

Współpraca przedsiębiorstw jest zagadnieniem wieloaspektowym, które dopiero pod koniec XX wieku doczekało się należytego zainteresowania ze strony badaczy. Wiedza dotycząca współpracy znajduje się nadal w stosunkowo wczesnym stadium rozwoju, gdyż należy do zbioru popularnych pojęć, które każdy rozumie i którego znaczenie mało kto poddaje głębszej analizie**.** Dzieje się tak dlatego, że współpraca zachodzi nieustannie na wielu wymiarach, praktycznie we wszystkich obszarach życia osobistego i zbiorowego, w tym gospodarczego. Więzi współpracy przekraczają nie tylko granice organizacji, ale i sektorów. Współpraca przedsiębiorstw może być dostrzegalna w różnych konfiguracjach tworząc sieci (układy) partnerów o złożonej i wielopodmiotowej strukturze oraz o różnym stopniu trwałości, spójności, natężenia, otwartości oraz zróżnicowanych narzędziach i formach ich kreowania. **Problemem organizacji staje się wybór, na którą z więzi postawić, którą z form współpracy międzyorganizacyjnej wybrać dla wsparcia dynamicznej równowagi konkurencyjnej firmy w jej otoczeniu.** Kluczowa staje się też odpowiedź na pytanie, która z nich ma większe szanse wykreować przewagę kooperacyjną i towarzyszącą jej rentę relacyjną, a poprzez to doprowadzić do realnego podniesienia konkurencyjności działania. Dalej należy zidentyfikować, jakimi zasadami ten typ współpracy się rządzi i w jak wyglądają mechanizmy jej wdrażania i eksploatowania. W tym kierunku szły rozważania podjęte w opracowaniu.

Starano się uzmysłowić czytelnikom (miejmy nadzieję, że zarówno badaczom, jak i menedżerom) **specyfikę wymagań stawianych** współczesnym postaciom więzi współpracy (ich podstawowe cechy, parametry i uwarunkowania), a także fakt, iż różnią się one od tradycyjnych form współpracy przez co sugerują nieco

odmienne, bardziej adekwatne dla dzisiejszych warunków rynkowych, rozwiązania praktyczne. Za kluczowe zadanie przyjęto **zasygnalizowanie,** iż spośród szerokiego spectrum form współpracy przedsiębiorstw **wyjątkową rolę w procesach budowy przewagi kooperacyjnej i konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw zyskuje w ostatnich latach strategicznie dobrana, dojrzała, współpraca partnerska**. Dzięki swej specyfice, w porównaniu z innymi formami, udziela ona organizacjom największego wsparcia. **Partnerstwo strategiczne** to bowiem bliskie, wieloaspektowe (podmiotowe, czynnościowe, atrybutowe, systemowe i sytuacyjne) **zintegrowanie z otoczeniem rynkowym, które nie tylko wzmacnia firmy** (np. w zakresie niezbędnych zasileń, budowy zaufania publicznego, wsparcia atrakcyjności rynkowej ich procesów i produktów, budowy wizerunku i reputacji), **ale i silniej osadza je w danym otoczeniu rynkowym oraz generuje coraz to nowe możliwości gry o konkurencyjność na kolejnych arenach** (buduje ich pozycję rynkową, podnosi konkurencyjność działań rynkowych, ich elastyczność, efektywność itp.). Istotne wydaje się zatem zrozumienie mechanizmów jego generowania. Dojrzałość tych działań **to dziś jedna z istotniejszych dróg w drodze do długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw**.

Przyjmując, iż z racji roli gospodarczej oraz wciąż licznych barier rozwojowych, w szczególny sposób **potrzebują takiego wsparcia mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)** w opracowaniu podjęto **próbę spojrzenia na kształtowanie konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego właśnie z ich perspektywy.** W tym też celu w toku prac badawczych starano się wyjaśnić jaki jest mechanizm generowania dojrzałości partnerstwa strategicznego MSP **(P1)** oraz w jaki sposób dojrzałość partnerstwa strategicznego wpływa na konkurencyjność MSP **(P2).**

Podjęte badania teoretyczne pozwoliły na rozpoznanie ogólnych uwarunkowań i przesłanek, a także identyfikację działań, procesów i obszarów bazowych dla potrzeb dynamicznego kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym MSP (rozdział 1). Dały także podstawy dla zidentyfikowania specyfiki i kluczowych obszarów decyzyjnych związanych z procesami budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego (rozdział 2). Stanowiły w ten sposób **elementy realizacji naukowego celu rozprawy.**

Na ich bazie powstał wzorcowy, pięciomodułowy model teoretyczny kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (UGKPDPSP) oraz towarzyszące mu narzędzia operacjonalizujące (mapa partnerstwa strategicznego, skala dojrzałości partnerstwa strategicznego, listy kontrolne dla identyfikacji partnerstwa strategicznego w jego pięciu podstawowych modułach) (rozdział 2). Były one **odzwierciedleniem realizacji metodologicznego celu rozprawy**.

Model ten poddano weryfikacji w badaniach empirycznych. Posłużył on jako:

- punkt wyjścia do badań MSP oraz realizacji celów rozprawy;
- podbudowa dla badań funkcjonujących na terenie Polski małych i średnich przedsiębiorstw, a na ich bazie ogólnej charakterystyki badanych MSP (rozdział 3);

- narzędzie identyfikacji i oceny dojrzałości partnerstwa strategicznego ankietowanych MSP (rozdziały 4.1-4.5);

Ostatecznie, w oparciu o zebrane dane empiryczne zmodyfikowano wstępną wersję modelu dostosowując go do warunków, możliwości i potrzeb działania małych i średnich przedsiębiorstw. Powstał w ten sposób **postulatywny model kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP (UGKPDPSP/MSP)** oraz operacjonalizujący go algorytm działań. Na ich bazie przygotowano **charakterystykę, mapowanie i ocenę praktykowanej przez badane MSP dojrzałości partnerstwa strategicznego (ujęcie deskryptywne)**. Zaproponowano także ogólne wnioski i sugestie co do kierunków dalszych badań i niezbędnych prac nad zagadnieniem oraz rekomendacje w zakresie wykorzystania bardziej szczegółowych, emergentnych strategii kształtowania konkurencyjności poprzez dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP (podrozdział 4.6). Stanowiły one **odpowiedź na postawione przed rozprawą cele utylitarne.**

Model był ponadto wsparciem przy badaniach pogłębiających trzech wybranych celowo przedsiębiorstw (opisanych w podrozdziałach 5.1-5.3 i podsumowanych w 5.4). Zyskano w ten sposób nie tylko opisy ich przypadków, ale także profile dojrzałości partnerstwa, zestawienia porównawcze ścieżek działań w zakresie partnerstwa strategicznego, ogólnego rozwoju i zmian w zakresie potencjału konkurencyjności dla badanych mikro, małej i średniej firmy na przestrzeni ostatnich pięciu lat (badania podłużne/dynamiczne z roku 2009 i 20014 opisane w załącznikach 10-16).

W toku sygnalizowanych powyżej kroków udało się ostatecznie pozytywnie zweryfikować zarówno hipotezy szczegółowe **Hs1-Hs5,** jak i hipotezę główną **HG**. Ze względu na fakt, iż:

- podmiotowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona w autonomii, publicznym zaufaniu i bliskich relacjach z partnerami) podnosi konkurencyjność MSP (**Hs1** potwierdzona w podrozdziale 4.1),
- czynnościowa dojrzałość partnerstwa (udokumentowana doświadczeniem we współpracy partnerskiej) podnosi konkurencyjność MSP (**Hs2** potwierdzona w podrozdziale 4.2),
- atrybutowa dojrzałość partnerstwa (zobrazowana wypracowanymi w oparciu o zgraną współpracę międzyorganizacyjną: strategią działania, kulturą, potencjałem zasobowym, zachowaniami rynkowymi, organizacją działań, wiedzą i doświadczeniem menedżerów oraz tradycjami w partnerskich relacjach) podnosi konkurencyjność MSP (**Hs3** potwierdzona w podrozdziale 4.3),
- systemowa dojrzałość partnerstwa (odzwierciedlona zaangażowaniem w relacje partnerskie w obszarach podstawowych tj. marketing, produkcja, logistyka oraz pomocniczych, tj. zaopatrzenie, technologia, zasoby ludzkie, infrastruktura) podnosi konkurencyjność MSP(**Hs4** potwierdzona w podrozdziale 4.4),
- sytuacyjna dojrzałość partnerstwa (zobrazowana zaangażowaniem w partnerstwo wewnątrz organizacyjne, w relacjach z dostawcami, klientami, konkurentami,

organizacjami publicznymi i społecznymi) podnosi konkurencyjność MSP (**Hs5** potwierdzona w podrozdziale 4.5),

- a więc także generalnie **generowanie dojrzałości partnerstwa strategicznego podnosi konkurencyjność działania badanych MSP** (**HG** potwierdzona w podrozdziale 4.6).

Warto zatem rekomendować działania w zakresie usprawniania jej poszczególnych modułów wszystkim tym firmom, które myślą o długo-okresowym rozwoju i podnoszeniu swej konkurencyjności.

Choć w sposób nieszablonowy, ze względu na obraną jakościową metodykę badań, wydaje się jednak, iż podjęte działania badawcze i zaproponowane w oparciu o nie rozwiązania pozwalają uznać, iż w rozprawie zrealizowano postawione przed procesem badawczym cele, a także odpowiedziano na postawione pytania badawcze (podsumowano to w podrozdziale 4.6).

Na zakończenie należy wyrazić nadzieję, że zaprezentowana rozprawa **pobudzi wśród menedżerów, zwłaszcza mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zainteresowanie partnerstwem strategicznym jako formą gry o konkurencyjność w otoczeniu**, a **dla badaczy organizacji** będzie **inspiracją** do dalszych, **bardziej szczegółowych badań** tego tak, z jednej strony fascynującego i ulotnego, z drugiej zaś trudnego do dojrzałego praktykowania, a **realnie przydatnego rozwiązania strategicznego**.

Bibliografia

1. Aaker D.A., Managing Assets and Skills: the Key To a Sustainable Competitive Advantage, „California Management Review", Vol. 31, No. 2, 1989.
2. Abramson E., Bezbolesne zarządzanie zmianą, „Harvard Business Review Polska", 2003, nr 7.
3. Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J., Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2007.
4. Ackoff R.L., Zarządzanie w małych dawkach, PWE, Warszawa, 1995.
5. Ackoff R.L., Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973.
6. Ackoff R.L., Decyzje optymalne w badaniach stosowanych, PWN, Warszawa, 1969.
7. Adamczyk J., Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Prace Naukowe AE w Krakowie, Monografie, 2001, nr 145.
8. Adamik A. (red.), Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu, Difin, 2012.
9. Adamik A. (red.), Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, C.H. Beck, Warszawa 2011.
10. Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.
11. Adamik A. (red.), Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania, Monografia Politechniki Łódzkiej, nr 1928, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2010.
12. Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
13. Adamik A., A Partnership between Organisations as the Basis of Effective Shaping of Innovative Processes In Companies, [w:] Full Paper of 2011 International (Spring) Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management (APBITM Spring 2011), Published by Asia Pacific Business Innovation& Technology Management Society January, 23-25 2011, Bali, Indonesia.
14. Adamik A., Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation, A Series of Monographs Technical University of Lodz, Lodz, 2008, No. 1819.
15. Adamik A., Konkurencyjność jako metafora gry – próba uproszczonego spojrzenia na proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012, ss. 7-18.
16. Adamik A., Kształtowanie przewagi konkurencyjnej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 06/1998.
17. Adamik A., Kulturowe uwarunkowania skuteczności działań innowacyjnych przedsiębiorstw, „Współczesne Zarządzanie", 4/2012, ss. 171-181.
18. Adamik A., Bednarska-Wnuk I., Luka kompetencyjna kompetencje kierownicze w MSP, PTE Łódź, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", 2014, Nr 13, ss. 63-79
19. Adamik A., Nowicki M. (red.), Rozwój kapitału społecznego organizacji w warunkach różnic kulturowych, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2014, Nr 2098.
20. Adamik A., Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 12/1997.
21. Adamik A., Tymczasowość przewagi konkurencyjnej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 09/1999.
22. Adamik A., Zachowanie przewagi konkurencyjnej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 07/2000.
23. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.
24. Adler V., Sens życia, PWN, Warszawa, 1986.
25. Agarwal R., Helfat C., Strategic renewal of organizations, "Organizations Science", 2009, Vol. 20, No. 2, March-April.

26. Ahuja G., Lampert C.M., Tandon V., Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determionants of Technological Innovation, "The Academy of Management Annals" 2008, Vol. 2, No. 1, ss. 1-98.
27. Allaire Y., Firsirotu M., Myślenie strategiczne, PWN, Warszawa 2000.
28. Allen B.P., Personality theories. Development, growth and diversity, Boston: Allyn and Bacon, 2000.
29. Alter C., Hage J., Organization Working Together, Sage, 1993.
30. Amsterdamski S., Nauka a porządek świata, PWN, Warszawa 1983.
31. Anderson J.C., Narus J.A., A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, „Journal of Marketing" 1990, Vol. 54, No. 1, ss. 42-58.
32. Andrews K.R., The Concept of Corporate Strategy, Dow-Jones-Irwin, New York, 1971.
33. Ansoff H., The Firm on the Future, "Harvard Business Review" 4/1985.
34. Ansoff H.J., Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw Hill Book, New York, 1965.
35. Ansoff H.J., Critique of Henry Mintzberg's The Design School: reconsidering the Basic premises of strategic management, "Strategic Management Journal", 1991, Vol. 12, ss. 449-461.
36. Aragon-Sanchez V., Sanchez-Martin G,, Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, "Journal of Small Business Management", 2005, 43 (3), ss. 287-308.
37. Arrow K.J., Limits of Organization, W.W. Norton, New York, 1974.
38. Arzeni S., SMEs and Entrepreneurship Poland 2010. Key Issues and Policies, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD, 23 lipca 2010.
39. Ashkenas R., Nowe szaty organizacji, [w:] Organizacja przyszłości, Business Press, Warszawa 1998.
40. Astley W., Fombrum C., Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, "Academy of Management Review" 1983, No. 4, ss. 576-587.
41. Audretsch D.B., Innovation and Industry Evolution, MIT Press, Cambridge, 1995.
42. Austin J.E., The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances, A Drucker Foundation Leaderbook, 2000.
43. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, PWN, Warszawa, 2005.
44. Bacharach S.B. (red.), Research in the sociology of organizations, JAI Press, Greenwich, 1983.
45. Bagdoniene D., Simanavicience A., Aimuntas G., System of Balanced Sustainable Development Indocators: The Case of SC TEO, "Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development", 2011, No. 1.
46. Balmer J.M., Greyser S.A., Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corpotate reputation, "European Journal of Marketing", 2006, No. 40, ss. 730-741.
47. Banaszyk P., Cyfert Sz., Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa, 2007.
48. Banaszyk P., Współczesny kryzys ekonomiczny jako imperatyw odnowy strategicznej przedsiębiorstw, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010.
49. Barabasz A., Osobowość organizacyjna, Zastosowanie w praktyce zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
50. Barker T., Kohler J., Environmental Policy and Competitiveness, "Environmnental Policy Research Briefs", 1996, No. 2.
51. Barney J., Hesterly W., Strategic management and competitive advantage. Concepts and cases, Pearson Education, New Jersey 2006.
52. Barney J.B., Hansen M.H., Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, "Strategic Management Journal", 1994, Vol. 15, ss. 175-190.
53. Baumol W.J., Business Behaviour, Value and Growth, Macmillan, 1959.

54. Bednarska-Wnuk I., Michalak J.M., Świątek-Barylska I. (red.), Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych, Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Łodź 2013, Nr 283.
55. Bell G.D., Organizations and Human Behavior, New York, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
56. Bełz G., System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
57. Bessant J., Tidd J., Innovationand Entrepreneurship, John Willey&Sons, West Sussex, 2007.
58. Betz F., Strategic Business Models, "Engineering Management Journal" 2002, Vol. 14, No. 1.
59. Bhide A., How Entrepreneurs Craft Strategies that Work, "Harvard Business Review", 1994, March-April, ss. 150-161.
60. Bielski M., Organizacje – istota, struktury, procesy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wyd. 3, Łódź, 2001.
61. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H. Beck, Warszawa, 2004.
62. Bigliardi B., Dormio A.I., Galati F., Successful Co-opetition Strategy: Evidence from an Italian Consortium, International Journal of Business, "Management and Social Sciences", 2011, No. 4.
63. Birkigt K., Stadler M.M., Funck H.J. (red.), Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg a Lech, 1992.
64. Bleeke J., Ernst D., Collaborating to Compete, John Wiley and Sons, New York, 1993.
65. Blumberg B.F., Cooperation Contracts between Embedded Firms, "Organization Studies" 2001, Vol. 22, No. 5, ss. 825-852.
66. Blumer H., Interakcjonizm symboliczny, Kraków: Nomos, 2007.
67. Błaszczyk W., Bednarska-Wnuk I., Kuźbik P. (red.), Nurt metodologiczny w Naukach o Zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Acta Universitatis Lodziensis, Łódź 2010, Folia Oeconomica 234.
68. Bławat F. (red.), Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Scientific Publishing Group, Gdańsk, 2004.
69. Boroditsky L., Metaphoric Structuring: Understanding Time Through Spatial Metaphors, "Cognition" 2000/75, ss. 1-27.
70. Borowiecki R., Jaki A. (red.), Zarządzanie procesami restrukturyzacji, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2012.
71. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania, Difin, Warszawa 2008.
72. Borys T., Rogala P. (red.), Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2012.
73. Boulding K.E., General systems theory. The skeleton of science, "Management Science" 1956, No. 2.
74. Box M., The Deth of Firms: Exploring the Effects of Environment and Birth Cohort on Firm Survival in Sweden, "Small Business Economics", 2008, No. 31, ss. 379-393.
75. Box T.M., Small Firm Strategy in Turbulent Times, Allied Academies International Conference, "Academy of Strategic Management" 2010, Vol. 9.
76. Branderburger A.M., Nalebuff B.J., The right game: use game theory to shape strategy, "Harvard Business Review", lipiec-sierpień 1995, ss. 238-273.
77. Brannen J. (Ed.), Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Resaerch, Edward Elgar, Aldershot, 1992.
78. Bratnicki M., Analiza powiązań międzyorganizacyjnych, „Organizacja i Kierowanie", 1978, Nr 1.
79. Bratnicki M., Przedsiębiorczość i dynamika organizacji, „Organizacja i Kierowanie", 2005, Nr 2.
80. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000.
81. Bratnicki M., O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa raz jeszcze, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1997, Nr 5.

82. Bratnicki M., Stałość w zmienności, czyli doskonal się albo giń, „Personel” 9/1997.
83. Brigges W., The Charakter of Organizations: Using Personality Type in Organization Development, Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2000.
84. Brouthers K., Andriessen F., Nocolaes I., Driving blind: sttrategic decision-making in small companies, “Long Range Planning”, luty 1998, ss. 130-138.
85. Bryman A., Integrating Quantitative and Qualitative Research: Ho wis it done? “Qualitative Research” 2006, Vol. 6, ss. 97-113.
86. Buloch S., Taylor M., Partnership working. Policy and practice, The Policy Press, University of Bristol, 2010.
87. Burrell G., Morgan G., Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London: Heinemann 1979.
88. Buzan T., Mapy Twoich myśli. Feeria, 2007.
89. Cantner U., Joel K., Network Position, Absorbtive Capacity and Firm Success, “The IUP Journal of Knowlegde Management” 2011, Vol. IX, No. 1.
90. Capron L., Mitchell W., Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal, “Organizational Science” 2009, Vol. 20, No. 2, ss. 294-312.
91. Caroll P.B., Mui C., Lekcje warte miliardy dolarów, MT Biznes, Warszawa, 2010.
92. Chandler A., Strategy and Structure, MIT, Press, Cambridge, 1962.
93. Charteris-Black J., The Persuasive Power of Metaphor, Palgrave MacMillan, Houndsmills 2005.
94. Chesbrough H., Rosenbloom R.S., The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spin-off Companies, “Industrial and Corporate Change”, 2002, Vol. 11, No. 3, ss. 533-534.
95. Child J., Faulkner D., Tallman S., Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, Oxford University Press, New York, 2005 and next editio.
96. Christopher M., Payne A., Ballantyne D., Relationship Marketing, Butterworth, Heinemann, 1994.
97. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Wyd. 2 zmienione i uzupełnione, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2008.
98. Cisek M., Domańska-Szaruga B. (red.), Innowacyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.
99. Ciszewska-Mlinaric M., Obłój K., Znaczenie kontekstu organizacyjnego dla zdolności relacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, Nr 2, ss. 41-53.
100. Cohen W.A., The Practice of Marketing Management. Analysis, Planning and Implementation, Macmillan Publishing Company, New York, 1988.
101. Colangelo N., Davis G.A. (Eds.), Handbook of Gifted Education (3rd Ed.), Boston: Pearson Education, 2003.
102. Collins D.J., Montgomery D.J, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, “Harvard Business Review”, 1995, July-August.
103. Combe I.A., Multiply Strategy Paradigms: An International Framework, “Journal of Marketing Management”, 1999, No. 15, ss. 344-350.
104. Contractor F.J., Lorange P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington MA.
105. Contractor F.J., Lorange P., The Growth Alliances in the Knowledge-Based Economy, “International Business Review”, 2002, Vol. 11, ss. 458-502.
106. Coughlin T., Competition and cooperation in marketing channel choice theory and application, “Marketing Science”, 1985,Vol. 4, No. 2.
107. Cournot A.A., Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth, 1838.

108. Covey S.M.R., Merril R.R., Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2009.
109. Cravens D.W., Piercy N.F., Shipp S.H., New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm, "British Journal of Management", 1996, Vol. 7, ss. 203-218.
110. Crozier M., Friedberg E., Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, PWE, Warszawa, 1982.
111. Crozier M., Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego, PWE, Warszawa 1993.
112. Curran J., Blackburn R., Small Firms and Local Economic Networks. The Death of the Local Economy, Paul Chapman Publishing Ltd. London, 1994.
113. Cushman D.P., King S., Communication and High Speed Management, Suny Press, Albany, NY, 1995.
114. Cyert R., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.), Wiley-Blackwell, 1992.
115. Cyfert Sz. (red.), Wybrane aspekty pracy kierowniczej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2011.
116. Czakon W., Wojewoda M. (red.), Być, mieć czy władać, Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu, 2013, t. 49, Nr 4.
117. Czakon W., Dynamika więzi międzyorganizacyjnych, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice, 2002.
118. Czakon W., Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
119. Czakon W., The Building Blocks of a Relational Capability – Evidence form the Banking Industry "International Journal of Entrepreneurial Venturing" 2009, Vol. 1, No. 2, ss. 131-146.
120. Czarnota L., Moszkowicz M. (red.), W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych, WWZPCz, Częstochowa, 2003.
121. Czerska M., Szpitter A. (red.), Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, C.H. Beck, Warszawa, 2010.
122. D'Aveni R., Gunther R., Hyper-competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, Simon and Schuster, New York, 1994.
123. Dale C., By R.T., The Successful Management of Organizational Change inTurism SMEs: Initial Findings in UK Visitors Attractions, "International Journal of Tourism Research", 2008, Vol. 10, ss. 305-313.
124. Darby M., Alliance Brand: Fulfilling the Promise of Partnering, John Wiley & Sons, Chichester, 2006.
125. Daszkiewicz N. (red.), Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro, PWN, Warszawa 2008.
126. Davidsson P., Researching Entrepreneurship, Springer, New York, 2005.
127. Dawar N., Frost T., Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets, „Harvard Business Review", March-April, 1999.
128. Day G.S., Reibstein D.J., Gunther R.E. (Ed.), Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997.
129. De Meyer A., Dutta S., Srivastava S.S., The Bright Stuff. How Innovative People and Technology Can Make the Old Economy New? „The Financial Times" Prentice Hall, London, 2002.
130. de Wit B., Meyer R., Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, International Thomson Business Press, London, 1999.
131. de Wit B., Meyer R., Synteza strategii, PWE Warszawa, 2007.
132. Deering A.. Murphy A., The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work, John Wiley&Sons Ltd. 2003.
133. Denzin N., Sociological Methods: A Sourcebook, Aldine Transaction, 2006.

134. Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, Materiały i Prace Naukowe Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Tom LXXXII, 2002.
135. Donaldson B., O'Toole T., Strategic Market Relationships. From Strategy to Implemantation, John Wiley&Sons Ltd., West Sussex, 2007.
136. Dowgiałło Z., Praca menedżera, „Znicz", Szczecin, 1999.
137. Doyle P., Marketing in the New Millennium, "European Journal of Marketing" 1995, No. 13.
138. Doz Y.L., Hamel G., Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę, One Press, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006.
139. Doz Y.L., Hamel G., Alliance Advantage. The art of Creating Value through Partnering, Harward Business School Press, Boston, 1998.
140. Droli M., Partnering turistico. L'Impostazione, la Creazione, l'Organizzazione ed il Rinforzo Continuo di una Partnership Strategica di Successo, Forum, Università degli Studi di Udine, Udine, 2007.
141. Drucker P.F., Innowacja i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady, PWE, 1992.
142. Drucker P.F., Managing for Result, Harper& Row, 1964.
143. Drucker P.F., The Practice of Management, Heinemann, 1955.
144. Drucker P.F., Zarządzanie w czasach burzliwych, Wyd. Nowoczesność, Warszawa, 1995.
145. Dworzecki Z. (red.), Przedsiębiorstwo kooperujące, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa, 2002.
146. Dyer J.H., Collaborative Advantage. Winning Throgh Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford University Press, 2000.
147. Dyer J.H., Effective Interfirm Cooperation: How Firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value, „Strategic Management Journal", Vol. 18, Iss.7, 1997, ss. 535-556.
148. Dyer J.H., Hatch N.W., Relation-specific capabilities and barriers to knowldge transfers: Creating advantage through Network relatioship, "Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27, No. 8, ss. 701-718.
149. Dyer J.H., Singh H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4.
150. Eamonn K., Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World, Whorton, Philadelphia, Pennsylvania, 2005.
151. Easton D. (eds.), Alternative Strategies in Theoretical Research, "Varieties of Political Theory", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1966.
152. Eden C., Spender J. (eds.), Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research, Sage, London, 1998.
153. Eisenhardt K.M., Brown S.L., Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu, „Harvard Business Review Polska", 2006.
154. Eisenhardt K.M., Making fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, "Academy of Management Journal", 1989, Vol. 32, No. 3, ss. 543-576.
155. Eisenhardt K.M., Sull D.N., Strategy as a Simple Rules, "Harvard Business Review", 2001.
156. Eriksen B., Amit R., Strategic Implications of Business Process Re-engineering, [in:] N.J. Foss, Ch. Knudsen (Ed.), Towards a Competence Theory of the Firm, Routledge, London, 1996.
157. Eriksson P., Kovalainen A., Qualitative Methods in Business Research, London: Sage, 2008.
158. Esteve-Perez S., Manez-Castillejo J.A., The Resource-based Theory of the Firm and Firms Survival, „Small Business Economics", 2006, No. 30, ss. 231-249.
159. Farjoun M., Towards an Organic Perspective on Strategy, "Strategic Management Journal", 2002, No. 23.
160. Faulkner D., International Strategic Alliances. Co-operating to Compete, McGraw Hill Book Company, London, 1995.

161. Feldman D.H. (ed.), Beyond Universals in Cognitive Development: Second Edition. Westport, Connecticut: Ablex Publishing, 1994.
162. Feldman D.H., Clarke Fowler R., The nature(s) of developmental change: Piaget, Vygotsky, and the transition process, "New Ideas in Psychology", Elsevier, Volume 15, Issue 3, December 1997, ss. 195-210.
163. Feurer R., Chaharabaghi K., Distel M., Dynamic Strategy Ownership, "Management Decision" 1995, Vol. 33, No. 4, ss. 12-21.
164. Feurer R., Chaharabaghi K., Strategy Development: Past, Present and Future, "Management Decision" 1995, Vol. 33, No. 6, ss. 11-21.
165. Fisher D., The business process maturity model – a practical approach for identyfying opportunities for optimization, BPTrends, September 2004, 9 (4), 40; 2004; (11.04.2012).
166. Fjeldstad O.D, Snow C.C., Miles R.E., Lettl C., The architecture of collaboration, "Strategic Management Journal", 2012, No. 33.
167. Flejterski S., Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa" 1984, nr 9.
168. Floyd S.W., Lane P.J., Strategizinig throughout theorganization: Management role conflict in strategic renewal, "Academy Management Review" 2000, Vol. 25, ss. 154-155.
169. Foss N.J. (Ed.), Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, Oxford, 1997.
170. Frager R., Fradiman J., Personality and personal growth, New York: Longman, 1998.
171. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
172. Frąckiewicz-Wronka A., Usługi społeczne realizowane w partnerstwie. Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania, WSPTWP, Warszawa 2012.
173. Friedrich R., Dworzecki Z., Alianse strategiczne przedsiębiorstw, TNOiK, Warszawa, 1995.
174. Frishammar J., Organizational environment revisited. A Conceptual review and integration, "International Studies of Management and Organization" 2006, Vol. 36, nr 3, ss. 42-43.
175. Fuller B.R., Aplewhite E.F., Synergetics, Explorations in geometry of thinking, New York: Simon&Schuster, 1979 (dostępne: http://www.R.BuckminsterFuller'sSynergetics).
176. Galbraith J.R., The Multi-Dimenshional and Reconfigurable Organization, "Organizational Dynamics", Vol. 39, No. 02, 2010, ss. 115-125.
177. Garette B., Dussauge P., Strategie aliansów na rynku, Wyd. Poltext, Warszawa, 1996.
178. Gartner W.B., Bhat S., Environment and Ownership Characteristics of Small Business and Their Impact on Development, "Journal of Small Business Management", July 2000, ss. 14-26.
179. Garvin D.A., Budowanie organizacji uczącej się, [w:] Zarządzanie wiedzą. Harvard Business Review, 2006, ss. 64-89.
180. Gasiul H., Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje, Difin, Warszawa, 2006.
181. Gerstenberg Ch.W., Organization and Control, [w:] Modern Business, a Series of Texts Prepared as Part of the Modern Business Course and Service of the Alexander Hamilton Institute, Alexander Hamilton Institute, New York, 1979.
182. Gertsmann S., Psychologia, Warszawa, 1969.
183. Gibcus P., Vermeulen P.A.M., Jong J.P.J., Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2009, Vol. 7, No. 1, ss. 74-91.
184. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 2003.
185. Gierszewska G., Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, OW WSzHiP, Warszawa, 2003.
186. Gierszewska G., Wawrzyniak B., Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego, Poltext, Warszawa, 2001.
187. Gierszewska G., Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo WSzZiP, Warszawa, 2000.
188. Gittus J., Sprawdź kondycję swojej firmy. Kraków, Znak-Signum, 1996.

189. Glaser B., Strauss A.L., Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego, Nomos, Kraków, 2009.
190. Glaser G.B., Strauss A.L., Odkrywanie teorii ugruntowanej, Kraków: Nomos, 2009.
191. Glińska-Neweś A., Tendencje do ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia, „Przegląd Organizacji" 2001, nr 7-8.
192. Godziszewski B., Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji", 1997, nr 4, ss. 17-20.
193. Goerzen A., Alliance Networks Firm Performance: The Impact of Repeated Partnerships, "Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28, No. 5, ss. 487-509.
194. Gorynia M. (red.), Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, PWE, Warszawa, 2005.
195. Gorynia M., Łaźniewska E. (red.), Kompendium wiedzy o konkurencyjności, PWN, Warszawa, 2009.
196. Górzyński M., Pander W., Koć P., Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2006.
197. Grabowiecki R., Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych, IriSS Warszawa, 1996.
198. Grajewski P., Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie, „Przegląd Organizacji", 2004, nr 12.
199. Grajewski P., Organizacja procesowa, Projektowanie i konfiguracja, PWE, Warszawa, 2007.
200. Grant R.M., The Resource – Based Theory of Competitive Advantage, "California Management Review", 1991, No. 33.
201. Greenhalgh L., Managing Strategic Relationships. The Key to Business Success, The Free Press, New York, 2001.
202. Grudowski P., Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2007.
203. Grudzewski W., Hejduk I. (red.), Przedsiębiorstwo przyszłości, Difin, Warszawa, 2001.
204. Grupa Lizbońska, Granice konkurencji, Poltext, Warszawa, 1996.
205. Grzybowska K., Stachowiak A. (eds.), Integration of Supply Chain – Modeling, Partnership and Management, Monograph, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan, 2009.
206. Gulati R., Alliances and Networks, "Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, ss. 298-317.
207. Gulati R., Network Locationand Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, „Strategic Management Journal", 1999, No. 20, ss. 397-420.
208. Gulati R., Nohrita N., Zaheer A., Strategic Networks, "Strategic Management Journal", 2000, Vol. 21.
209. Gummesson E., Mega and Nano-Ralationships in Relarionship Marketing, "Irish Marketing Review", 1996, No. 9.
210. Gummesson E., Quality Management in Service Organisational, New York, International Service Quality Association (ISQA)&St. John University, 1993.
211. Gummson E., Qualitative Methods in Management Research, Sage Newbury Park, 1991.
212. Hadjimanolis A., A resource-based view of innovativeness in small firms, Technology Analysis and Strategic Management, 2000, 12 (2), ss. 263-281.
213. Haffer M., Sudoł S. (red.), Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, Wydawnictwo UMK, Toruń, 1999.
214. Hakanson H., Snehota I., No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, "Scandinavian Journal of Management" 2006, Vol. 5, ss. 187-200.
215. Hakanson H., Snehota I., No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, "Scandinavian Journal of Management" 2006, Vol. 5, ss. 187-200.

216. Hambrick D.C., Fredrickson J.W., Are you sure you have a strategy? “The Academy of Management Executive” 2001, t. 15, No. 4, ss. 48-59.
217. Hannan M.T., Freeman J.H., The population ecology of organizations, “American Journal of Sociology” 1977, 82, ss. 929-964.
218. Hannan M.T., Freeman J.H., Organizational ecology, Harvard University, Cambridge, 1989.
219. Harabi O., Ten charyzmatyczny Collin Powell, 24 lekcje przywództwa legendarnego generała, Wydawnictwo Studio Emka Warszawa, 2005.
220. Hardin R., Zaufanie, Sic!, Warszawa, 2009.
221. Harmaakorpi V., Uotila T., Building regional visionary capability. Futures research in resource-based regional development, “Technological Forecasting and Social Change” Elsevier Inc. No. 73, 2006.
222. Harper S.C., Glew D.J., Becoming an Ever-Evolving Enterprise, “Industrial Management” 2008, Vol. 50, No. 3, ss. 22-28.
223. Harrigan K.R., Innovation and Venturing Using Vertical Strategic Alliances to Cope with Demand Uncertainty, Montreal, 1994.
224. Hart H., Berger A., Using time to generete corporate renewal, “International Journal of Operations and Production Management”, 1994, Vol. 14, No. 3.
225. Hatch M.J., Teoria organizacji, PWN, Warszawa, 2002.
226. Heene A., Sanchez R. (Ed.), Competence-Based Strategic Management, John Wiley &Sons, Chichester, 1997.
227. Helfat C.E., Winter S.G., Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)everchanging world, “Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, No. 11, ss. 1243-1250.
228. Heller K.A., Monks F.J., Sternberg R.J., Subotnik R.F. (Ed.), International handbook of giftedness and talent, 2nd edition, Elsevier, Amsterdam-Lausanne-New York-Oxford-Shannon-Singapore-Tokyo, 2000.
229. Hill C.H., Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities, “Journal of Management”, 1995.
230. Hitchcock D., Willard M., The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations, 2007.
231. Hoffmann W.H., Naumann K., Speckbacher G., The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism – Dependent and Opportunism – Independent Effects of Trust, “European Management Rreview” 2010, No. 1.7, ss. 101-115.
232. Hoskisson R., Hitt M., Watt W., Yiu D., Theory and research of strategic management: swing and a pendulum, „Journal of Management”, 1999, Vol. 25, iss. 3.
233. Hrebiniak L., Joyce W., Organizational Adaptation. Strategic Choice and Environmental Determinism, “Administrative Science Quarterly”, 1985, No. 3.
234. http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf
235. Huxham Ch. (red.), Creative Collaborative Advantage, Sage Publications, London, 1996.
236. Huxham Ch. (red.), Creating Collaborative Advantage, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1997.
237. Hynes B., International Small Business Growth: A Process Perspective, “Irish Journal of Management”, 2010, Vol. 29.
238. Ionescu V.C., The Internal Potential of Sustainable Organization, „Manager”, 2009, No. 10.
239. Ionescu V.C., Cornescu V., The Sustainable Enterprise AT the Begining of the 21 st Century, “Manager” 2010, No. 11.
240. Jagoda H., Lichtarski J., (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010.
241. Janiuk I., Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Difin, Warszawa, 2004.

242. Jankiewicz S., Pająk K. (red.), Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Stowarzyszenie „Solidarność z bezrobotnymi", Poznań, 2006.
243. Januszkiewicz A., Ewaluacja jako instrument wspierający rozwój organizacji uczącej się w sektorze non-profit, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 53, 2013.
244. Jaremczuk K. (red.), Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2010.
245. Jaremczuk K. (red.), Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2006.
246. Jarillo J.C., On Strategic Networks, "Strategic Management Journal", 1988, Vol. 9.
247. Jemielniak D. (red.), Badania jakościowe. Podejścia i teorie, PWN. Warszawa, 2012.
248. Jemielniak D., The management science as a practical field: in support of action research, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management", 2006, Nr 3, ss. 163-170.
249. Jeżak J., Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju, C.H. Beck, 2010.
250. Jeżak J. (red.), Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, Tom 1 i 2, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź, 2003.
251. Jeżak J., Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, tom 2, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, (PAM Center), Łódź, 2003.
252. Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1990.
253. Jeżak J., Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego, „Organizacja i Kierowanie", 3/2002, ss. 3-20.
254. Jeżak J., Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego, Organizacja i Kierowanie 3/2004.
255. Jones O., Macpherson A., Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: Extending the 4I Framework, „Long Range Planning", 2006, Vol. 39, No. 2, April, ss. 15-175.
256. Judycki J., Powszechna Encyklopedia Filozofii.
257. Juul J., Half-real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds, MIT Press, Cambridge, 2005.
258. Kaczmarek B., Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2000.
259. Kale P., Singh H., Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? „Academy of Management Perspectives, 2009, Vol. 23, ss. 45-62.
260. Kaleta A., Moszkowicz A. (red.), Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", Nr 116, Wrocław, 2010.
261. Kaleta A., Strategia konkurencji w przemyśle, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, 2000.
262. Karlof B., Strategic precision, John Wiley& Sons, Chichester, 1993.
263. Karwowski J., Partnerstwo szansą rozwoju regionów, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, 2006.
264. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa, 1996.
265. Keller I., Das CI-Dilemma: Abschied von Falschen Illusionen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990.
266. Kerr T.S., Business Law: Principles and Cases, 2nd ed., New York Wiley, 1939.
267. Kiełtyka L., Wykorzystanie systemów eksperckich w zarządzaniu wiedzą, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 53, 2013.

268. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 1997.
269. Kim W.C., Mauborgne R.A., Corporate Future Built with New Blocks, "New York Times", 29 marca, 1998.
270. Klasik A., Planowanie strategiczne, PWE, Warszawa, 1993.
271. Klimas P., Wymiary bliskości w sieciach innowacji, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 4.
272. Klonowski D., Innowacyjność sektora MSP w Polsce. Rządowe programy wsparcia a luka finansowa, Ernst & Young Polska, Warszawa, 2009.
273. Konecki K., Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana, PWN, Warszawa, 2000.
274. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1994.
275. Kortan J., Kooperacja i koncentracja – dwie podstawowe formy łączenia się przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Pracy", 1986/1.
276. Kostera M., Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, PWN, Warszawa, 2003.
277. Kotabe M., Martin X., Domoto H., Gaining from verical partnerships: Knowledge transfer relationship duration and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese Automotive industries, "Strategic Management Journal", 2003, Vol. 24, ss. 293-316.
278. Kotarbiński J., Traktat o dobrej robocie, wyd. III Ossolineum, Wrocław, 1965.
279. Kotler P., Marketing Management, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New York, 1972.
280. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
281. Kotzab H., Teller Ch., Value-adding Partnerships and Coopetition Models in the Grocery Industry, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 2003, No. 3, ss. 268-281.
282. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., Rozwój teorii organizacji, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.
283. Koźmiński A.K., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa, 1989.
284. Koźmiński A.K., Zawiślak A.M., Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych, PWE, Warszawa, 1982.
285. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa, 2004.
286. Kożuch B., Nauka o organizacji, Ce De Wu sp. z.o.o., Warszawa, 2007.
287. Kreft Z., Mokwa Z., Zaufanie międzyorganizacyjne w zarządzaniu łańcuchem dostaw, „Organizacja i Kierowanie", 2012, nr 1A.
288. Krupski R. (red.), Metody zarządzania strategicznego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2000.
289. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2002.
290. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2010.
291. Krupski R. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku super elastycznej organizacji, PWE, Warszawa, 2005.
292. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne Quo vadis? Prace Naukowe WWSZIP Nr 22 (2) 2013.
293. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wałbrzych, 2009.
294. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, 2014.
295. Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2005.
296. Krupski R., Elastyczność organizacji, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2008.

297. Krupski R., Elementy zarządzania strategicznego, Ossolineum, Wrocław, 1996.
298. Krupski R., Identyfikacja i realizacja strategii firmy, Leopoldinum, Wrocław, 1994.
299. Krupski R., Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, Ossolineum, Wrocław 1993.
300. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa, 2009.
301. Krupski R., Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji metod, "Master of Business Administration", maj-czerwiec 2011, 3(110).
302. Krupski R., Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego, „Przegląd Organizacji", 2012, nr 4, s. 4.
303. Krupski R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa, 2009.
304. Krzakiewicz K. (red.), Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie TNOiK, Poznań, 2008.
305. Krzyżanowski L., Podstawy nauk o zarządzaniu, PWN, Warszawa, 1994.
306. Kuratko D.F., Audretsch D.B., Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, "Entrepreneurship. Theory&Practice", 2009, Vol. 33, No. 1, ss. 1-19.
307. Lachiewicz S. (red.), Zarządzanie rozwojem organizacji, Tom. 1, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007.
308. Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, Monografie Politechniki Łodzkiej, nr 1835, Łódź, 2009.
309. Lachiewicz S., Adamik A., Matejun M. (red.), Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, Monografie Politechniki Łódzkiej, Nr 1798, Łódź, 2008.
310. Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.
311. Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
312. Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Monografie, Warszawa, 2010.
313. Lachiewicz S.L., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.
314. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., Competition, Cooperationand the Search for Economics Rents: a Syncretic Model, „Academy of Mangement Review, 1997, Vol. 22.
315. Lamb R., Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
316. Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D., Intermistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development, "Academy of Marketing Science Journal" 2000, Vol. 28, No. 2, ss. 212-225.
317. Landers D.S., Time Runs Out on the Swiss, "Across the Board", 1984, (January), ss. 46-55.
318. Lane R., Lubatkin R., Relative Absorbtive Capacity and Interorganizational Learning, "Strategic Management Journal", 1998, Vol. 19, No. 5, ss. 461-477.
319. Lank E., Collaborative Advantage, Palgrave Macmillan, London, 2007.
320. Lank E., Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together, Palgrave, Macmillan, 2006.
321. Lave J., Wenger E., Situated Learning. Legitimate Peripoheral participation, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
322. Lavie D., The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extention of the Resource-Basd View, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 3, ss. 638-658.
323. Lawrence P., Lorsch J., Organization and Environment: Managing differentiation and integration, Harvard University Press, Cambridge, 1967.
324. Lechner Por. Ch., Dowling M., Welpe I., Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix, "Journal of Business Venturing", Vol. 21, ISS 4, 2006, ss. 514-540.

325. Lee J., Balasundram M., Small Business and Globalization, “The Business Review”, Cambridge, 2007, Vol. 7.
326. Lee L., Gongming Q., Partnership or Self-reliance: Prescriptions for Small and Medium-sized Enterprises, “The Journal of Business Strategy”, 2007, Vol. 28.
327. Lehner J., Metaphors, Stories, Models: A Unified Account of Decisions. Part 1 – Making Sense of the Decision Context, “Philosophy of Management. Formerly in Practice”, 2002, Vol. 3, No. 1
328. Lendrum T., The Strategic Partnering Handbook, A Practice Guide for Managers, McGraw-Hill, Nook Company, 1997.
329. Lewandowska L. (red.), Formy wspierania przedsiębiorczości w regionie łódzkim w warunkach kryzysu gospodarczego, PTE Oddział w Łodzi, Łódź, 2009.
330. Lewandowska L. (red.), Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego, PTE, Oddział Łódź, Łódź, 2008.
331. Lewandowska L. (red.), Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych, PTE oddział w Łodzi, Łódź, 2006.
332. Lichtarski J. (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014.
333. Lichtarski J. (red.), Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1992.
334. Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2005.
335. Link A.N., Bozeman B., Innovative Behaviour in Small Sized Firms, Small Business Economics, 1991, 3 (3), ss. 179-184.
336. Lisiecki M. (red.), Zmiany, jako czynnik rozwoju organizacji, KUL, Lublin, 2003.
337. Lisiński M., Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 774/2008, ss. 5-22.
338. Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, 2004.
339. Lorenzoni G., Lipparini A., The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study, “Strategic Management Journal”, 1999, Vol. 20.
340. Lucas R.E., On the Size Distribution of Business Firms, “The Bell Journal of Economics”, 1978, No. 9, ss. 508-523.
341. Lumpkin G.T, Cogliser C.C, Schneider D.R., Understandind and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective, “Entrepreneurship. Theory &Practice”, 2009, Vol. 33, No. 1.
342. Lynch R., Corporate strategy, FT Prentice Hall Financial Times, 2006.
343. Lyons P., A Leadership Development Model to Improve Organizational Competitiveness, “Advances in Competitiveness Research”, 2007, Vol. 15.
344. Łucewicz J., Organizacyjne zachowania człowieka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 1999.
345. Łuczka T. (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
346. Ma H., Competitive Advantage and firm performance, [w:] “Competitive Review”, 2000, Vol. 10, issue 2.
347. Maasen S., Weingart P., Metaphors and Dynamics of Knowledge, Routledge, London, 2000.
348. Machaczka J., Przedsiębiorczość, zarządzanie, zmianą – tryptyk organizacji, „Przegląd Organizacji” 1996, Nr 5.
349. MacPherson A., The contributionof external service inputs to the product development efforts of of small manufacturing firms, R& D Management, 1997, 27, ss. 127-144.
350. Magretta J., Tajniki modelu biznesowego, „Harvard Business Review – Polska”, 2003, marzec.

351. Man T., Chan T., The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, „Journal of Business Venturing", 2002.
352. Marek S. (red.), Elementy nauki o przedsiębiorstwie Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
353. Mata J., Portugal P., Life Duration of New Firms, "Journal, of Industrial Economics", 1994, No. 42, ss. 227-246.
354. Matejun M. (red.), Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, C.H. Beck, Warszawa, 2010.
355. Matejun M. (red.), Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011.
356. Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa, 2012.
357. Matejun M., Barriers to development of high-technology small and medium-sized enterprises, Technical University of Lodz, A Series of Monographs, Lodz, 2008.
358. Mc Evily B., Zaheer A., Bridging Iies: a Source of Form Heterogeneity in Competitive Capabilities, "Strategic Management Journal", 1999, Vol. 20.
359. Mellibruda J., Dojrzałość…, Instytut Psychologii Zdrowia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, http://www.psychologia.edu.pl/dziupla-jurka/teksty/1360-dojrzalosc.html (pobrano 17.01.2013).
360. Mellibruda J., Ja-Ty-My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980.
361. Merton R.K., Teoria socjologiczna i struktura społeczna, PWN, Warszawa, 1982.
362. Michalski G., Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach, PWN, Warszawa, 2005.
363. Mikhailichenko A.,.Lundstrom W.J., Inter-organizational Relationship Strategies and Management Styles in SME. The US-China-Russia study, "Lesdship&Organization Development Journal", 2006, t. 27(6).
364. Mills A.J., Durepos G., Wiebe E. (red.), Encyclopedia of Case Study Research, London, Sage Publications, 2010.
365. Mintrzberg H., The Fall and Rise os Strategic Planning, "Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, No. 1, January-February, ss. 104-114.
366. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategy Safari, Free Press, New York, 1998.
367. Mintzberg H., Rethinking Strategic Planning: Part I: Pitfalls and Fallacies, "Long Range Planning" 1994, Vol. 27, No. 3, ss. 12-21.
368. Mintzberg H., Walters J., Of Strategies, Deliberate and Emergent, "Strategic Management Journal", 1985, Vol. 6, No. 3, ss. 257-272.
369. Mitręga M., Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, 2010.
370. Mohr J., Spekman R., Characteristic of Partnership Success: Partnership Attributes Communications Behavior and Conflict Resolution Techniques, "Strategic Management Journal", 1994, Vol. 5, ss. 135-152.
371. Moi A., Marketing i public relations w małej firmie, Helion, Gliwice, 2005.
372. Morgan G., More on Metaphor. Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science, "Administrative Science Quarterly" 1983, Vol. 28, No. 4, ss. 601-607.
373. Morgan G., Obrazy organizacji, PWN, Warszawa, 2005.
374. Morgan G., Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizatin Theory, "Administrative Science Quarterly", 1980, Vol. 25, No. 4, ss. 605-622.
375. Morgan R., Hunt S., Relationship Marketing in the Era of Network Competition, "Marketing Management", 1994, No. 5, ss. 18-28.
376. Morris M.H., Kocak A., Ozer A., Coopetition as a Small Business Strategy: Implication for Performance, "Journal of Small Business Strategy", 2007, Vol. 188.

377. Moszkowicz M. (red.), Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, PWE, Warszawa, 2005.
378. Nahapiet J., Gloshal S., Social Capital, Intelectual Capital and the Organizational Advantage, "Academy of Management Review", 1998, Vol. 23.
379. Nelson J., Zadek S., Partnership Alchemy. New Social Partnership in Europe, The Copenhagen Centre, 2000.
380. Niemczyk J., Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2006.
381. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania, CH Beck, Warszawa, 2012.
382. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 2009.
383. Nogalski B., Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności, „Współczesne Zarządzanie" 2007, Nr 1.
384. Nogalski B., Ronkowski R., Zarządzanie holdingiem, TNOiK, Gdańsk, 1996.
385. Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J., Modele analizy portfelowej, Teoria i praktyka, TNOiK, Gdańsk, 1996.
386. Nogalski B., Rybicki J., Zarządzanie strategiczne firmą, TNOiK Bydgoszcz, 1997.
387. Noteboom B., Noorderhaven N.G., Berger H., Effect of Trust and Governanceon Relational Risk, "Academy of Management Journal", 1997, Vol. 40, ss. 308-338.
388. Nowakowski M.K. (red.), Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych, Key Text, Warszawa, 2000.
389. Nowicka K., Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", 2011, Nr 6, ss. 10-16.
390. O'Cass A., Weerawardena J., Examining the Role of International Entrepreneurship, Innovation and International Market Performance in SME Internationalization, "European Journal of Marketing" 2009, Nr 11/12.
391. Obłój K., Cushman D.P., Koźmiński A.K., Winning: Continious Improvement Theory in High Performance Organizations, Suny Press, Albany NY, 1995.
392. Obłój K., Pasja i dyscyplina strategii, Poltext, Warszawa, 2010.
393. Obłój K., Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa, 1998.
394. Obłój K., Strategia przetrwania organizacji, PWE, Warszawa, 1987.
395. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, Warszawa, PWE, 2000.
396. Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa, 2002.
397. Obuchowski K., Adaptacja twórcza, KiW, Warszawa, 1985.
398. Olivier Ch., Sustainable Competitive Advantage Institutional and Resource-Based Views, "Strategic Management Journal", 1997, Vol. 18.
399. Otto J., Maciaszczyk A. (red.), Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na jednolitym Rynku Europejskim, Funkcjonowanie MŚP w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego, Politechnika Łódzka – Monografie, Tom I, Łódź, 2006.
400. Pava M.L., Krausz J., Corporate Responsibility and Financial Performance. The Paradox of Social Cost, Westport, Conn. Quorum Books, 1995.
401. Penc J. (red.) Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach XXI wieku, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2007.
402. Penc J., Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1997.
403. Peteraf M.A., The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource – based view, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14.
404. Pfeffer J., Salancik G.R., The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper&Row, New York, 1978.
405. Phelps B., Electronic Information Systems and Organizational Boundaries, "Technology Analysis &Strategic Management", Vol. 19, No. 1, 2007.

406. Piasecki B. (red.), Upadek małych firm. Symptomy i styrartegie wczesnego ostrzegania, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2012.
407. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa, 2003.
408. Pierścionek Z., Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa, 2011.
409. Pitkethly R., Analysing the environment, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: A strategy overview and competitive strategy, Oxford University Press, Oxford 2003.
410. Platonoff A.L., Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa, 2009.
411. Plawgo B., Zaremba W., Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, 2005.
412. Podedworny H., Grabowski J., Wnorowski H. (red.), Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, 2000.
413. Polanyi M., Sen A., The Tacit Dimenshion, University of Chicago Press, Chicago, 2009.
414. Politis J., Politis D., The Relationship of Mainstrream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation, "Leadership&Governance", 2009, ss. 202-211.
415. Polowczyk J., Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań, 2012.
416. Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego, Dom Organizatora, TNOiK Toruń, 2008.
417. Porter M.E., Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, 1990.
418. Porter M.E., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985.
419. Porter M.E., Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980.
420. Porter M.E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa, 2001.
421. Porter M.E., Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, One Press, Warszawa, 2010.
422. Porter M.E, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY, Free Press, 1985.
423. Porter M.E., Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing, Co. Inc. New York, 1980.
424. Potocki A. (red.), Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach, Difin, Warszawa, 2007.
425. Powell W.W., DiMaggio P.J. (red.), The new institutionalism in organizational analysis, University of Chicago Press, Chicago, 1991.
426. Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji", nr 2/1994, ss. 26-27.
427. Prahalad C.K., Hamel G., Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branża i tworzenia rynków przyszłości, Business Press, Warszawa, 1999.
428. Prasad B., Decentralized cooperation: a destributed approach to team design in a concurrent engineering organization, "Team Performance management", 1998, Vol. 4, No. 4, ss. 143-144.
429. Pyka J. (red.), Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach, TNOiK, Katowice, 2011.
430. Pyka J. (red.), Nowoczesność przemysłu i usług, TNOiK, Katowice, 2006.
431. Pytkowski W., Organizacja badań i ocena prac naukowych, PWN, Warszawa, 1981.
432. Quinn R.E., Freeman S.R., Thompson M.P., Grath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa, 2007.
433. Ramesh G., Devadasan S., Literature Review in the Agile Manufacturing Criteria, "Journal of Manufgacturing Technology Management", 2007, Vol. 18, No. 2.
434. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009, PARP, Warszawa, 2010.
435. Rauch A., Freese M., Sonnentag S., How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Charakteristics of Action Strategies and Success, Vol. 38, Issue 2, April, 2000, ss. 1-18.

436. Rigsbee E., The Art of Partnering, Kendall/Hunt, 1994.
437. Ring P.S., Van de Ven A.H., Structuring Cooperative Realationships between Organizations, “Strategic Management Journal”, 1992, Vol. 13, No. 7, ss. 483-498C.
438. Ring P.S., van de Ven A.H., Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships, “Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, No. 1, ss. 90-118.
439. Ritala P., Ellonen H.K., Competitive Advantage in Interfirm Cooperation: Old and New Explanations, “Competitiveness Review”, 2010, Vol. ss. 367-383.
440. Robinson Sh., Stubberud H.A., Innovation Networks In European Small Business, “Proccedings of Academy of Studies in International Business”, 2012, Vol. 12, No. 2.
441. Rokita J., Bieniok H. (red.), Strategia rozwoju przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1985.
442. Rokita J., Fabiańska K., Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1984.
443. Rokita J., Fabiańska K., Zarządzanie strategiczne. Ewolucja koncepcji i warunków zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1993.
444. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa, 2005.
445. Romanowska M., Alianse strategiczne przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 1997.
446. Romanowska M., Planowanie strategiczne, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa, 2009.
447. Romanowska M., Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie, [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i finansów, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010.
448. Romanowska M., Trocki M. (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa, 2002.
449. Romanowska M., Trocki M., Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi pomiędzy rywalizacją i współdziałaniem, „MBA” 2006, Nr 6.
450. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., Grupy kapitałowe w Polsce, Difin, Warszawa, 1998.
451. Romanowska M., Trwałe tendencje w zarządzaniu, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, Nr 1.
452. Rosen E., The Culture of Collaboration. Maximizing Time, Talent and Tools to Create Value in the Global Economy, Red. Aple Publishing, San Francisco, 2009.
453. Royer S., Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen, Rainer Hampp Verlag Munchen Und Mering, 2000.
454. Rumelt P.R., Strategy Structure and Economic Performance, Harvard Business School Press, 1974.
455. Rybicki J., Dryl T. (red.), Strategie sukcesu organizacji, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2011.
456. Sackmann S., The Role of Metaphors in Organization Transformation, “Human Relations”, 1989/42, ss. 463-485.
457. Safin K., Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, 2003.
458. Safin K., Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2008.
459. Sanchez R., Analyzing internal and competitor competences. Resources, capabilities and management processes, The Oxford handbook of strategy, Vol. 1: A strategy overview and competitive strategy, Oxford University Press, Oxford, 2003.
460. Santos F.M., Eisenhardt K.M., Organizational boundaries and theories of organization, “Organization Science”, 2005, Vol. 16, No. 5.
461. Sasaki M., Marsh R. (red.), Trust. Comparative perspectives, Koninklijke Brill NV Publisher, Leiden, 2012.
462. Schein E.H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 2004.

463. Schumacher C.R., The influence of trust on SME co-operation structuring and performance, NZAE Conference, 2002.
464. Scott W.R., Organizations: Rational, natural, and open systems, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992.
465. Shah R., Swaminathan V., Factors Influencing Partner Selectionin Strategic Alliances: the Moderating Role of Alliance Context, "Strategic Management Journal", 2008, Vol. 29, ss. 471-494.
466. Simon H., Dietl M., Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach, Difin, Warszawa, 2009.
467. Sitko-Lutek A., Skrzypek E. (red.), Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw, C.H. Beck, Warszawa, 2009.
468. Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys? Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010.
469. Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, Nr 219.
470. Skalik J., Barabasz A., Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 217, Wrocław, 2011.
471. Skowronek-Mielczarek A., Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2003.
472. Skrzypek E. (red.), Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo, Difin, Warszawa, 2013.
473. Słownik Języka Polskiego, 2013, sjp.pwn
474. Słownik PWN, on-line.
475. Słownik Wyrazów Obcych PWN.
476. Sobczyk G., Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin, 2006.
477. Sokol R., Simplifying Strategic Planning, "Management Desision",1992, Vol. 30, No. 7, ss. 11-17.
478. Sopińska A., Gregorczyk S. (red.), Granice strukturalnej złożoności organizacji, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2014.
479. Sroka W., Sieci aliansów, Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę, PWE, Warszawa, 2012.
480. Stabryła A. (red.), Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2006.
481. Stabryła A. (red.), Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie tom. 1, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2008.
482. Stabryła A., Analiza systemowa procesu zarządzania, PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wrocław, 1984.
483. Stabryła A., Wawak S. (red.), Metody, badania o modele rozwoju organizacji, Mfiles.pl, Kraków, 2012.
484. Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków, 1995.
485. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków, 2000.
486. Stacey R., Strategic Management and Organizational Dynamics, Pitman, London, 1993.
487. Stankiewicz M.J. (red.), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOIK, „Dom Organizatora", Toruń, 2006.
488. Stankiewicz M.J. (red.), Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOIK, „Dom Organizatora, Toruń, 1999.
489. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 2002.

490. Stankiewicz M.J. (red.), Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń, 2002.
491. Stańczyk-Hugiet E., Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2013.
492. Stańczyk-Hugiet E., Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", 2012, Wydanie specjalne.
493. Stańczyk-Hugiet E., Paradygmat relacji – czy nowa jakość w zarządzaniu? „Studia i Prace Kolegiom Finansów", 2012, z. 116.
494. Starczewska-Krzysztoszek M., Konkurencyjność MSP2007, raport z badań, Lewiatan, 2008.
495. Starowicz L., Słownik Encyklopedyczny Miłość i Seks, Wydawnictwo Europa, 1999.
496. Stawasz E. (red.), Zarządzanie wzrostem małych i średnich firm.
497. Steinmann H.G., Schreyogg G., Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2001.
498. Sternberg R.J. & Davidson J.E. (Eds.), Conceptions of giftedness (2nd edition). New York: Cambridge, 2005.
499. Strategor: Stratégie,Structure, Décision, Identité, Politique Générale D'entreprise, Dunod, Paris, 1993, 5th ed., 2009.
500. Strauss A.L., Corbin J.M., Basics of Qualitative Research, London: Sage, 1990.
501. Street Ch., Cameron A.F., External Relationship and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research, "Journal of Small Business Management" 2007, Vol. 45, No. 2.
502. Strużycki M., Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie. Difin, Warszawa, 2002.
503. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa, 2006.
504. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie im praktyka zarządzania, TNOiK, Toruń, 1999.
505. Sulejewicz A., Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 1997.
506. Sułkowski Ł., Epistemologia i metodologia zarządzania, PWE, Warszawa, 2012.
507. Surma J., Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami, SGH, Warszawa, 2010.
508. Szewczuk W., Psychologia. Zarys podręcznikowy. Wyd. 2, t. II, Warszawa, WSiP, 1975.
509. Sznajder A., Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym, PWN, Warszawa, 1995.
510. Sztompka P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa, PWE, Warszawa, 2007.
511. Szustek A., Polski sektor społeczny, Oficyna Wydawnicza ASPRA JR, 2008.
512. Św. Tomasz z Akwinu, Sprawiedliwość, [w:] idem, Suma teologiczna, t. XVIII, tłum. F.W. Bednarski, Londyn, 1970.
513. Światowiec-Szczepańska J., Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2012.
514. Światowiec-Szczepańska J., Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 2006.
515. Świerżewski Ł., „Nowa normalność" w świecie biznesu, "Harvard Business Review Polska", lipiec-sierpień, 2012, ss. 14-15.
516. Tecce D., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7/1997, ss. 509-533.
517. Teece D. (eds.), The Competitive Challenge, Ballinger, Cambridge, 1987.
518. Temporal P., Trott M., Romancing the Customer, John Wiley &Sons, New York, 2000.
519. Teng B., Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage, "Journal of Management Studies", 2007, Vol. 44, ss. 119-42.

520. Tennyson R., Wilde L., The Guiding Hand (Brokering Partnerships for Sustainable Development), New York, United Nation Department of Public Information, 2000.
521. Terziovski M., Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SME's) in the manufacturing sector: A resource-based view, "Strategic Management Journal", 2010,Vol. 31, No. 8, ss. 892-902.
522. Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E., Crafting and Executing Strategy, Mc Graw-Hill Irwin, International, 2007.
523. Treacy M., Wiersema F., Customer Intimacy and Other Value Disciplines, "Harvard Business Review" 1993, January-February, ss. 84-93.
524. Trocki M., Kształtowanie struktur działalności gospodarczej, „Organizacja i Kierowanie", 2000, nr 4.
525. Trocki M., Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012.
526. Trusting the Team, Bennett & Jayes, The Reading, Construction Forum, http://www.thomastelford.com
527. Trzmielak D. (red.), Innowacje i komercjalizacja w biotechnologii, Centrum Badań DNA.S.A. Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Poznań- Łódź, 2013.
528. Urban S., Vendemini S., European StrategicAlliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe, Blackwell, 1992.
529. Urbanowska-Sojkin E. (red.), Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, PWE, Warszawa, 2011.
530. Urbanowska-Sojkin E. (red.), Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 171.
531. Urbanowska-Sojkin E. (red.), Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyty Naukowe 170, Poznań, 2011.
532. Ustawa z 15 września 2000, Kodeks spółek handlowych, art. 86-101.
533. van Riel C.B.M., Balmer J.M.T., Corporate Identity: the Concept, its Measurment and Management, "European Journal Marketing", Special Edition on Corporate Identity, 1997, Vol. 31, No. 5/6.
534. Vanyushyn V., Holmlund M., Kock S., Cooperation with Competitors and Internationalization: Evidence from the West Coast of Finland, "Journal of Euromarketing", 2009, Nr 18.
535. Veliyath R., Fitzgerald E., Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantage with Implications for Firm Competitiveness, "Competitiveness Review", 2000, Vol. 10, Iss. 1.
536. Verhees F.J.H.M., Menlenberg M.T.G., Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms, „Journal of Small Business Management", 2004, t. 42 (2), ss. 134-154.
537. von Bertalanffy L., Ogólna teoria systemów, Warszawa, PWN, 1984.
538. von Hayek F.A., The Pure Theory of Capital, London, 1941.
539. Warner R., Clifford D., Form a Partnership. The Complete Legal Guide, NOLO'S Small Business Essentials, Berkeley, 2008.
540. Wasilczuk J., Advantageous Competence of Owner/Managers to Grow the Firm in Poland: Empirical Evidence, "Journal of Small Business Management" April, 2000, ss. 88-94.
541. Wasilczuk J.E., Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2005.
542. Watson J., SME Performance: Separating Myth from Reality, Elgar Publishing LTD. Northampton, 2010.
543. Watson W. (eds.), A Treaise of the Law of Partnership, London, 1794.

544. Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa, 1999.
545. Wawrzyniak B., Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 1989.
546. Weber M., Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej, PWN, Warszawa, 2002.
547. Weick K.E., The social psyhologyof organizing, Addison-Wesley, Reading, 1979.
548. Welbourne T.M., Padro-del-Val M., Realational capital: Strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration, "Group Decision&Negotiation", 2009, Vol. 18, ss. 483-497.
549. Wenger E., Communities of Practie. Learning. Meaning and Identity, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
550. Wiggins R., Ruefli T.W., Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance, "Organization Science", 2002, 13(1), ss. 81-105.
551. Wójcik-Karpacz A., Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012.
552. Wu C., McMullen J.S., Neubert M.J., Yi X., The influence of leader regulatory fokus on employee creativity, "Journal of Business Venturing", 2008, 23: 587-602.
553. Wziątek-Kubiak A., Konkurencyjność polskiego przemysłu, Wydawnictwo Bellona, Warszawa, 2003.
554. Yin K.R., Case Study Research. Design and Methods, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
555. Yoshino M., Rangan U.S., Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
556. Zaheer A., Venkatraman N., Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, "Strategic Management Journal" 1995, Vol. 16, No. 5.
557. Zahra S.A., Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective, "Journal of Management Studies", 2010, Vol. 47, No. 2, ss. 345-366.
558. Zakrzewska-Bielawska A., Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii, Politechnika Łódzka, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Rozprawy Naukowe , z. 409, Łódź, 2011.
559. Zakrzewska- Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2012.
560. Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw High-tech. Determinanty i dynamika, Placet, Warszawa, 2014.
561. Zarębska A., Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa, 2009.
562. Zarębska A., Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę? Difin, Warszawa, 2008.
563. Zbierowski P., Orientacja pozytywne organizacji wysokiej efektywności, Wolters Kluwer, Warszawa, 2012.
564. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa, 1969
565. Zolo M., Winter S., Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, "Organization Science", 2002, Vol. 13, No. 3, ss. 339-351.
566. Zucker G.L. (red), Institutional patterns and organizations: Culture and environment, Ballinger, Cambridge, 1988.
567. Żołnierski A., Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty, PARP, Warszawa, 2008.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Koncepcja przedsiębiorstwa konkurencyjnego w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym 21
Rysunek 1.2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu jako stan dynamicznej równowagi 24
Rysunek 1.3. System działania przedsiębiorstwa konkurencyjnego 28
Rysunek 1.4. Procesowo-atrybutowe podejście do konkurencyjności przedsiębiorstw 30
Rysunek 1.5. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako równowaga warunków i celów 32
Rysunek 1.6. Model działań kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa 36
Rysunek 1.7. Harmonogram rozgrywek, jako etapowy model budowy konkurencyjności przedsiębiorstw 55
Rysunek 2.1. Typy partnerstwa ze względu na zgranie oraz symetrię zaangażowania zasobowego partnerów 135
Rysunek 2.2. Typy partnerstwa ze względu na istotność udostępnionych zasobów dla poszczególnych stron i ich zgranie z zasobami członków sojuszu 137
Rysunek 2.3. Typy partnerstwa ze względu na zakres autonomii stron i stopień zaufania do siebie partnerów 138
Rysunek 2.4. Typy partnerstwa ze względu na zakres formalizacji i charakter udostępnianych przez partnerów zasobów 139
Rysunek 2.5. Typy partnerstwa ze względu na liczbę zaangażowanych w partnerstwo członków oraz ich zakres geograficzny 140
Rysunek 2.6. Typy partnerstwa ze względu na liczbę zaangażowanych w partnerstwo członków i zakres relacji w łańcuchu wartości 141
Rysunek 2.7. Typy partnerstwa ze względu na zakres zaangażowania ekonomicznego i sięgi nawiązanych między partnerami więzi 142
Rysunek 2.8. Typy partnerstwa ze względu na stopień interakcji organizacyjnej partnerów i możliwość wystąpienia konfliktu 143
Rysunek 2.9. Typy partnerstwa ze względu na charakter powiązań branżowych oraz poziom łańcucha wartości partnerów 145
Rysunek 2.10. Skala aktywności przedsiębiorstw w zakresie partnerstwa strategicznego a poziom jego dojrzałości 150
Rysunek 2.11. Wizualizacja układu podnoszącego konkurencyjność poprzez partnerstwo strategiczne przedsiębiorstwo (UPKPPS) 154
Rysunek 2.12. Proces dojrzewania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw 174
Rysunek 3.1. Przebieg postępowania badawczego 181
Rysunek 3.2. Model badawczy 183
Rysunek 4.1. Cykl dopasowywania atrybutów w organizacji do potrzeb konkurencyjności budowanej poprzez partnerstwo strategiczne 252

Rysunek 4.2. Skala dojrzaŭoŝci partnerstwa strategicznego przedsiňbiorstw a partnerstwo MSP 292
Rysunek 5.1. Skala dojrzaŭoŝci partnerstwa strategicznego przedsiňbiorstw a partnerstwo firmy *Link-druk* 316
Rysunek 5.2. Skala dojrzaŭoŝci partnerstwa strategicznego przedsiňbiorstw a partnerstwo firmy *Dremar* 327

Spis tabel

Tabela 1.1. Rodzaje konkurencyjnoŜci przedsiębiorstw a gry międzyorganizacyjne.. 51
Tabela 1.2. Zestawienie parametrów poŁączonych i eksploatowanych w grach o konkurencyjnoŚć MSP w otoczeniu 75
Tabela 1.3. PrzeglĄd szkół budowy strategii wraz z wyodrębnieniem najbardziej przydatnych w dynamicznym zarządzaniu i konkurowaniu 84
Tabela 1.4. Zestawienie wybranych typologii strategii konkurencyjnoŜci a MSP 97
Tabela 2.1. PrzeglĄd wybranych klasyfikacji rodzajów i form współpracy 102
Tabela 2.2. Porównanie tradycyjnych i współczesnych postaci współpracy przedsiębiorstw 107
Tabela 2.3. Sieć na tle mechanizmów działalnoŜci rynkowej 107
Tabela 2.4. Porównanie wymiany transakcyjnej i partnerskiej 110
Tabela 2.5. Efekty podstawowych zachowań nastawionych na współpracę międzyorganizacyjną 111
Tabela 2.6. PrzeglĄd definiowania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw w literaturze krajowej i zagranicznej 116
Tabela 2.7. Wybrane synonimy dla terminu „partnerstwo przedsiębiorstw" i ich cechy z nim zbieŻne 118
Tabela 2.8. Perspektywy postrzegania partnerstwa strategicznego we współczesnych organizacjach 121
Tabela 2.9. Parametry partnerów dobrze skonfigurowanych więzi partnerskich 126
Tabela 2.10. Atrybuty firm nie gotowych i gotowych na partnerstwo 128
Tabela 2.11. Charakterystyka istoty i warunków działania organizacji osobnej i uwikłanej 129
Tabela 2.12. Wybrane kryteria wyodrębnienia partnerstwa przedsiębiorstw 133
Tabela 2.13. Mapa partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw 147
Tabela 2.14. Poziomy aktywnoŜci i dojrzałoŜci partnerstwa strategicznego dla celów oceny obszarów partnerstwa strategicznego 151
Tabela 2.15. Model układu generującego konkurencyjnoŚć poprzez dojrzałoŚć partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (UGKPDPSP) 156
Tabela 2.16. Klucz ewaluacji dla modelu układu generującego konkurencyjnoŚć poprzez dojrzałoŚć partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (UGKPDPSP) 159
Tabela 2.17. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module podmiotowym UGKPDPSP 163
Tabela 2.18. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module czynnoŜciowym UGKPDPSP 165
Tabela 2.19. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module atrybutowym UGKPDPSP 167
Tabela 2.20. Lista kontrolna wyznaczników partnerstwa w module systemowym UGKPDPSP 171

Tabela 2.21. Lista kontrolna wyznacznik· w partnerstwa w module sytuacyjnym UGKPDPSP 175
Tabela 3.1. Obszary badaŒi zmienne w badaniach ankietowych 188
Tabela 3.2. Dane statystyczne dla MSP w 2008 r. (N = 1 862 462) 193
Tabela 3.3. Zestawienie danych o populacji generalnej MSP w 2008 r. (N = 1 859 210) i pr· bie badawczej (n = 251) 194
Tabela 3.4. Struktura os· b determinujŃcych rozw· j badanych MSP 198
Tabela 3.5. Rozkład struktury pochodzenia badanych MSP 199
Tabela 3.6. Struktura form organizacyjno-prawnych badanych MSP 199
Tabela 3.7. Obszar i zasiŋg oddziaływania badanych MSP 200
Tabela 3.8. Struktura zasiŋgu oddziaływania badanych MSP 200
Tabela 3.9. Horyzont planowania /myŜlenia strategicznego w badanych MSP 201
Tabela 3.10. Sposoby zbierania informacji o otoczeniu wŜr· d badanych MSP 202
Tabela 3.11. Szczeg· łowe zestawienie znaczenia zasob· w materialnych, niematerialnych i relacyjnych dla kształtowania konkurencyjnoŜci w opinii badanych MSP 204
Tabela 3.12. Mocne strony badanych MSP 206
Tabela 3.13. Charakterystyka dominujŃcych profili w zakresie pozycji konkurencyjnej badanych MSP 207
Tabela 3.14. Profile dominujŃcych umiejŋtnoŜci kształtowania konkurencyjnoŜci badanych MSP 208
Tabela 3.15. Struktura wykorzystywania przez badane MSP czynnik· w konkurencyjnoŜci 209
Tabela 3.16. Bariery dla rozwoju i konkurencyjnoŜci badanych MSP 209
Tabela 3.17. Motywy nawiŃzywania wsp· łpracy partnerskiej przez badane MSP 210
Tabela 3.18. Partnerzy wsp· łpracy partnerskiej badanych MSP 211
Tabela 3.19. Struktura pr· by badawczej ze względu na zasiŋg działaŒpartnerskich . 211
Tabela 3.20. Problemy z realizacjŃwsp· łpracy partnerskiej przez badane MSP 212
Tabela 3.21. NajczŋŜciej odczuwane przez badane MSP oddziaływania partnerstwa strategicznego na parametry ich konkurencyjnoŜci 214
Tabela 4.1. Moduły profil podmiotowy w modelu dojrzałoŜci partnerstwa strategicznego przedsiŋbiorstw (UGKPDPSP) 216
Tabela 4.2. Charakterystyka specyficznych dla modułu podmiotowego partnerstwa parametr· w realizacji wsp· łpracy badanych MSP 218
Tabela 4.3. Zestawienie form partnerstwa strategicznego praktykowanych przez badane MSP 220
Tabela 4.4. PowszechnoŜŕ wystŋpowania cech partnerstwa podczas eksploatowania przez badane MSP siłpodmiotowego modułu partnerstwa 222
Tabela 4.5. Zestawienie wiodŃcych cech dla siłpartnerstwa badanych MSP w podmiotowym module partnerstwa 223
Tabela 4.6. Podmiotowy profil partnerstwa badanych MSP a konkurencyjnoŜŕ działania 224

Tabela 4.7. Szczegółowe zestawienie wpływu działań partnerskich charakterystycznych dla modułu podmiotowego na konkurencyjność badanych MSP 226
Tabela 4.8. Ranking siłpartnerstwa modułu podmiotowego z perspektywy ich wpływu na konkurencyjność MSP 228
Tabela 4.9. Rekomendacje w zakresie sekwencji działań generujących dojrzałość partnerstwa strategicznego MSP w module podmiotowym..... 229
Tabela 4.10. Moduły profil czynnościowy w modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw.....230
Tabela 4.11. Zbiorcza matryca stopnia rozwoju więzi współpracy badanych MSP z różnymi grupami partnerów.....231
Tabela 4.12. Poziom eksploatowania cech partnerstwa modułu czynnościowego, a parametry konkurencyjności badanych MSP 234
Tabela 4.13. Czynnościowy profil partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania 236
Tabela 4.14. Matryca wpływu kluczowych cech partnerstwa modułu czynnościowego na konkurencyjność badanych MSP 238
Tabela 4.15. Rekomendacje w zakresie kohezji modułów i profili modelu UGKPDPSP w oparciu o analizy modułu czynnościowego.....240
Tabela 4.16. Moduły profil podmiotowy w modelu dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw UGKPDPSP.....242
Tabela 4.17. Matryca uaktywnienia i występowania parametrów w partnerstwa specyficznych dla modułu atrybutowego 244
Tabela 4.18. Dominujące atrybuty partnerstwa w module atrybutowym 246
Tabela 4.19. Atrybutowy profil partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania 249
Tabela 4.20. Rankingi siłpartnerstwa modułu atrybutowego z perspektywy dojrzałości partnerstwa i podnoszenia konkurencyjności badanych.....251
Tabela 4.21. Rekomendacje w zakresie cykliczności działań budujących dojrzałość partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw w oparciu o analizy modułu atrybutowego 253
Tabela 4.22. Moduły profil systemowy w modelu UGKPDPSP.....254
Tabela 4.23. Matryca dominujących zachowań partnerskich w poszczególnych obszarach modułu systemowego 260
Tabela 4.24. Profile badanych MSP ze względu na dominujące częstotliwości występowania relacji partnerskich w poszczególnych obszarach współpracy.....262
Tabela 4.25. Systemowy profil partnerstwa badanych MSP a konkurencyjność działania.....264
Tabela 4.26. Ranking siłpartnerstwa modułu systemowego z perspektywy dojrzałości partnerstwa i podnoszenia konkurencyjności badanych.....267

Tabela 4.27. Rekomendacje w zakresie konieczno Ŝci sta ğego wzmacniania podstawowych i pomocniczych dzia ğaŒ budujŃ cych dojrza ğoŚ partnerstwa strategicznego MSP w oparciu o analizy modu ğu systemowego 268
Tabela 4.28. Modu ği profil sytuacyjny w modelu dojrza ğoŜci partnerstwa strategicznego przedsiń biorstw UGKPDPSP....270
Tabela 4.29. P ğaszczyzny realizacji relacji partnerskich badanych MSP 272
Tabela 4.30. Sytuacyjny profil partnerstwa badanych MSP a konkurencyjnoŚ dzia ğania 274
Tabela 4.31. Matryca wp ğywu relacji partnerskich modu ğu sytuacyjnego na konkurencyjnoŚ MSP 276
Tabela 4.32. Zestawienie por· wnawcze si ğmodu ğu sytuacyjnego ze wzgl ńdu na ich rol ń w procesach dojrzewania partnerstwa strategicznego oraz procesach kszta ğtowania konkurencyjno Ŝci MSP 278
Tabela 4.33. Matryca najczń Ŝciej realizowanych i najwyŒej ocenianych ze wzgl ńdu na przydatnoŚ w podnoszeniu konkurencyjno Ŝci MSP dzia ğaŒ partnerskich modu ğu sytuacyjnego....280
Tabela 4.34. Rekomendacje w zakresie wewnń trznego osadzenia i p ğaszczyzn dalszego rozprzestrzeniania dzia ğaŒ budujŃ cych dojrza ğoŚ partnerstwa strategicznego MSP w oparciu o analizy modu ğu sytuacyjnego....281
Tabela 4.35. Model kszta ğtowania konkurencyjno Ŝci poprzez dojrza ğoŚ partnerstwa strategicznego MSP UGKPDPSP/MSP (model postulatywny)....283
Tabela 4.36. Algorytm budowy konkurencyjno Ŝci poprzez dojrza ğe partnerstwo strategiczne....285
Tabela 4.37. Zestawienie danych o udzia ğach poszczeg· lnych modu ğ w w budowaniu dojrza ğoŜci partnerstwa strategicznego badanych MSP....289
Tabela 4.38. Mapa partnerstwa strategicznego badanych MSP 291
Tabela 4.39. Macierz wykorzystania dzia ğaŒ partnerskich w poszczeg· lnych modu ğach budujŃ cych dojrza ğoŚ partnerstwa strategicznego badanych 293
Tabela 4.40. Matryca oddzia ływaŒ parametr· w dojrza ğoŜci partnerstwa strategicznego na konkurencyjnoŚ badanych....296
Tabela 4.41. ĂKamienie milowe ò strategii emergentnych kszta ğtowania konkurencyjno Ŝci MSP poprzez dojrza ğoŚ partnerstwa strategicznego MSP....301

Spis załączników

ZaǧŃcznik 1. Kwestionariusz badania nt. Partnerstwo strategiczne jako spos· b podnoszenia konkurencyjnoŜci firm sektora MSP 379

ZaǧŃcznik 2. Szczeg· ǧowe zestawienie pozycji badanych MSP w zakresie podstawowych wskaŦnik· w konkurencyjnoŜci przedsiňbiorstw.....389

ZaǧŃcznik 3. Szczeg· ǧowe zestawienie ocen podstawowych umiejňtnoŜci ksztaǧtowania konkurencyjnoŜci przez badane MSP 391

ZaǧŃcznik 4. NajczňŜciej odczuwane przez badane MSP korzyŜci wsp· ǧpracy partnerskiej 393

ZaǧŃcznik 5. Matryca stopnia rozwoju wiňzi wsp· ǧpracy dla MM, M i S z r· Ũnymi grupami partner· w 395

ZaǧŃcznik 6. Szczeg· ǧowe zestawienie wpǧywu dziaǧaŒpartnerskich charakterystycznych dla moduǧu czynnoŜciowego na konkurencyjnoŜĺ badanych MSP.....397

ZaǧŃcznik 7. Charakterystyka parametr· w partnerstwa specyficznych dla moduǧu atrybutowego.....399

ZaǧŃcznik 8. Charakterystyka parametr· w partnerstwa specyficznych dla moduǧu systemowego 401

ZaǧŃcznik 9. Charakterystyka parametr· w partnerstwa MSP specyficznych dla moduǧu sytuacyjnego.....404

ZaǧŃcznik 10. Zestawienie wybranych informacji o firmach *Link-druk, Dremar i Venita* z lat 2009 i 2014 407

ZaǧŃcznik 11. Lista kontrolna wyznacznik· w dojrzaǧoŜci Ăprofilu podmiotowegoò partnerstwa strategicznego badanych firm 409

ZaǧŃcznik 12. Lista kontrolna wyznacznik· w dojrzaǧoŜci Ăprofilu czynnoŜciowegoò partnerstwa strategicznego badanych firm 410

ZaǧŃcznik 13. Lista kontrolna wyznacznik· w dojrzaǧoŜci Ăprofilu atrybutowegoò partnerstwa strategicznego badanych firm 411

ZaǧŃcznik 14. Lista kontrolna wyznacznik· w Ăprofilu systemowegoò partnerstwa strategicznego badanych firm.....414

ZaǧŃcznik 15. Lista kontrolna wyznacznik· w dojrzaǧoŜci Ăprofilu sytuacyjnegoò partnerstwa strategicznego badanych firm 415

ZaǧŃcznik 16. Proýle partnerstwa strategicznego MSP i badanych ýrm.....416

Załącznik 1

Kwestionariusz badania nt.
Partnerstwo strategiczne jako sposób podnoszenia konkurencyjności firm sektora MSP

A. WIEDZA FIRMY O JEJ OTOCZENIU I WEWNĘTRZNYM POTENCJALE

1. Jaki czasowy horyzont planowania strategii rozwoju realizuje Państwa firma?

Do 1 roku	Od 1 roku do 3 lat	Od 3 lat do 5 lat	Powyżej 5 lat

2. W jaki sposób Państwa firma gromadzi informacje o swym otoczeniu?

Formy zbierania informacji	O otoczeniu ogólnym (ekonomicznym, technologicznym, prawnym itd..)	Formy zbierania informacji	O otoczeniu sektorowym (dostawcach, odbiorcach, konkurentach itd.)
Wyodrębniona komórka analityczna		**Wyodrębniona komórka analityczna**	
Kierownictwo firmy poprzez:		**W działach firmy poprzez**:	
a. Obserwacja gospodarki		a. Ogólna obserwacja sektora	
b. Obserwacja mediów		b. Systematyczne wew. analizy dostawców	
c. Obserwacja raportów i publikacji rządowych		c. Systematyczne wewnętrzne analizy klientów	
Zamawiane analizy ekspertów zewnętrznych		**Systematyczne wewnętrzne analizy konkurentów**	
Analizy ekspertów wewnętrznych		**Zamawiane analizy ekspertów zewnętrznych**	
Udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych		**Kontakt z organizacjami branżowymi**	
Literatura, prasa fachowa, internet		**Literatura, prasa fachowa, internet**	
Inne (jakie?)		**Udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych**	

3. Jakie zasoby wykorzystuje Państwa firma w walce konkurencyjnej i jak oceniają Państwo ich znaczenie (oceń w skali od 0 do 5, gdzie: 5 – bardzo wysokie znaczenie, 4 – wysokie znaczenie, 3 – przeciętnie znaczenie, 2 – słabe znaczenie, 1 – bardzo słabe znaczenie, 0 – brak znaczenia)

Zasoby finansowe		Kapitał intelektualny		Relacje z klientami	
Budynki i budowle		Doświadczenie		Relacje z dostawcami	
Infrastruktura techniczna		Silna marka		Relacje z władzami lokalnymi	
Grunty		Know-how, technologia produkcji		Relacje ze społecznością lokalną	
Wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania		Relacje z instytucjami naukowymi		Dostęp do informacji	
Licencje i patenty		Systemy informatyczne		Inne	

4. W czym dostrzega ją Państwo kluczowe mocne strony swojej firmy?
(proszę zaznaczyć 3 najważniejsze)

Jakość produktów/usług		Wiedza o rynku		Sprawność systemu logistycznego	
Niskie koszty produkcji		Skuteczna reklama		Kreatywność	
Niska cena jednostkowa wyrobu		Sprawna dystrybucja		Szybkość i jakość obsługi	
Technologia		Orientacja na klienta		Elastyczność działania	
Poziom usług		Reputacja/wizerunek firmy		Unikalność	
Pionierskie wejście na rynek		Innowacje produktu/usługi		Prywatne kontakty kierownictwa firmy	
Doświadczona kadra		Szeroki asortyment produktów i usług		Partnerskie relacje z innymi podmiotami	
Tania siła robocza		Tworzenia aliansów i sieci współpracy		Osobowość, pasja właściciela	
tórdła zaopatrzenia		Działalność proekologiczna		Inne (jakie?)	

5. Gdzie dostrzegają Państwo główne bariery rozwoju firmy?
a. Brak barier rozwoju ……
b. Jeśli dostrzegasz, zaznacz 3 najważniejsze z poniższej listy

Brak wystarczających środków finansowych		System podatkowy	
Słaby marketing		Trudny dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	
Słaby potencjał wytwórczy		Niejasne regulacje w prawie gospodarczym	
Rosnące koszty np. pracy		Presja ze strony konkurencji	
Luki w wiedzy o zarządzaniu		Wzrost sprzedaży substytutów	
Brak doświadczenia w działaniu na rynkach zagranicznych		Zmienność sytuacji rynkowej	
Brak solidnych partnerów		Brak dostępu do sieci dystrybucji	
Obawy przed zaangażowaniem w związki współpracy		Wymagania ekologiczne	
Brak długookresowej strategii działania		Brak wsparcia władz lokalnych	
Trudności z wyrównianiem sił		Inne	

6. Gdzie dostrzegają Państwo główne szanse dla rozwoju firmy w najbliższym okresie?
a. Nie widzę szans poprawy rozwoju firmy ……
b. Jeśli dostrzegasz, zaznacz 3 najważniejsze z poniższej listy

Zmniejszenie obciążeń podatkowych		Wzrost poziomu informacji gospodarczej	
Stabilizacja przepisów prawa		Ograniczenie szarej strefy	
Zmniejszenie ceny kredytów		Obniżenie poziomu inflacji	
Zmniejszenie kosztów ubezpieczenia społecznego pracowników		Ułatwienie dostępu do jednostek naukowo-badawczych	
Wzrost popytu wewnętrznego		Wsparcie ze strony stowarzyszeń branżowych	
Spadek bezrobocia		Wsparcie partnerów strategicznych	
Ułatwienie dostępu do rynków zagranicznych		Wsparcie i promocja dla firm społecznie odpowiedzialnych (w tym proekologicznych)	
Uaktywnienie sił regionalnych instytucji wspomagających przedsiębiorców		Zwiększenie reprezentacji przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji w regionie	
Napływ inwestorów zagranicznych		Zwiększenie skali promocji kraju i regionu	
Usprawnienie działania władz administracji państwowej i samorządowej		Inne	

B. WSPÓŁPRACA I ZWIĄZKI PARTNERSKIE

1. **Czy Państwa firma realizuje współpracę na zasadach partnerskich z innymi podmiotami? Za współpracę partnerską rozumiemy powiązania, w których** strony tychże powiązań funkcjonują w układach:

- **związków symetrycznych** (zrównoważonych), co może oznaczać:
  - brak porównywalność potencjałów partnerów (rozmiarów i siły),
  - brak wniesienie do aliansu porównywalnych udziałów (co nie znaczy identycznych, ale w subiektywnym odczuciu partnerów równoprawnych w aliansie),
  - brak proporcjonalne korzystanie z efektów aliansu, lub też takie same możliwości wpływania na decyzje i działania wspólnie prowadzonej działalności, a pośrednio, w takim samym stopniu kontrolowania ich efektów.
- **związków dobrowolnych**, bez tracenia samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej partnerów, opartych na zaufaniu, profesjonalizmie i innowacyjności, o bezpośrednich, interakcyjnych, dwu i wielostronnych kontaktach, często o nieformalnym charakterze
- **związków**, których **celem** jest wymiana/obrót na skutek **współdziałania** między przedsiębiorstwami w celu **realizacji wspólnych interesów**, często związana z adaptacją zasobów do potrzeb partnera. Przy czym, im większe realizuje się inwestycje w tym zakresie, tym trwalsze i bliższe rodzi się partnerstwo a zanika rywalizacja.

	Dostawcami	**Odbiorcami**	**Konkurentami**
Tak			
Nie			

2. **Jakie są główne motywy zawierania związków partnerskich przez Państwa firmę**? (podaj 3 najważniejsze oznaczając punktacją w skali o 1 do 3, gdzie 3 – najważniejszy, pierwszoplanowy, 2 – drugoplanowy, 1 – trzecioplanowy powód)

Brak szerokiej wiedzy		Większa skala działania	
Braki w zasobach materialnych		Wspólne rozwiązywanie problemów produkcyjnych i rynkowych	
Braki w zasobach ludzkich		Niższe koszty działania	
Brak czasu		Profesjonalizm działania	
Brak wytrwałości		Podobne/wspólne cele	
Brak elastyczności działania		Rozłożenie ryzyka działania	
Brak innowacyjności		Duża częstotliwość kontaktów	
Wspólna lokalizacja		Inne (jakie?)	

3. **Jaki jest dominujący charakter realizowanych przez Państwa firmę związków współpracy z: dostawcami, odbiorcami, konkurentami** (zaznacz „x" w odpowiedniej kolumnie, jeśli opis pasuje do: D – relacji z dostawcami, O – odbiorcami, K – relacji z konkurentami.

	D	**O**	**K**		**D**	**O**	**K**
1. Oparty o etyczne standardy (kodeksy) działania				7. Oparty na innowacyjności			
2. a Formalny charakter (opisany w umowie)				8. a. Długookresowy charakter			
2.b Nieformalny charakter (prywatne powiązania)				8. b. Krótkookresowy charakter			
3. a Oparty na ograniczonym zaufaniu				9. a. Oparty o symetryczne relacje partnerów (podobne wkłady lub osiągane korzyści lub wielkość partnerów) – partnerzy czują się usatysfakcjonowani			
3. b. Oparty na pełnym zaufaniu				9. b. Oparty o niesymetryczne relacje – firma czuje się wykorzystywana w związku			
4. a. Oparty na bezpośrednich relacjach				9.c. Oparty o niesymetryczne relacje – firma dominuje w związku			

4. b. Oparty na poŜrednich relacjach				10. a. ZwiŃzany z adaptacjŃfirmy i jej zasob· w do potrzeb partnera			
5. a. Oparty na dwustronnych relacjach				10. b. Bez adaptacji firmy do potrzeb partnera			
5. b. Oparty na wielostronnych relacjach				11. MoŨe doprowadziĺ do utraty samodzielnoŜci			
6. Oparty na profesjonalizmie				12. Inny (jaki?)			

4. **Z jakimi przedsiębiorstwami Państwa firma realizuje partnerskie związki współpracy?** (Zaznacz Ăxò w odpowiedniej kolumnie r· ŨnicujŃc zachowania na pğaszczyŦnie regionu, kraju i za jego granicami)

Rodzaj partnerów	**W regionie**	**W kraju**	**Zagranicą**
Mağe i Ŝrednie przedsiňbiorstwa z branŨy			
Mağe i Ŝrednie przedsiňbiorstwa z pokrewnych i wspomagajŃcych branŨ			
DuŨe przedsiňbiorstwa z branŨy			
DuŨe przedsiňbiorstwa z pokrewnych i wspomagajŃcych branŨ			
Koncerny globalne z branŨy			
Koncerny globalne z pokrewnych i wspomagajŃcych branŨ			
Inne (jakie?)			

5. **Z jakimi grupami partnerów Państwa firma realizuje partnerską współpracę? (**Zaznacz Ăxò w odpowiedniej kolumnie r· ŨnicujŃc zachowania na pğaszczyŦnie regionu, kraju i za jego granicami)

Rodzaj współpracy	**W regionie**	**W kraju**	**Zagranicą**
Wsp· ğpraca klientami			
Wsp· ğpraca z dostawcami			
Wsp· ğpraca z konkurentami			
Wsp· ğpraca z organizacjami naukowo-badawczymi, ekspertami			
Wsp· ğpraca z organizacjami rzŃdowymi i samorzŃdowymi			
Wsp· ğpraca z organizacjami konsumenckimi			
Wsp· ğpraca z organizacjami finansowymi			
Wsp· ğpraca ze Ŝrodkami masowego przekazu			
Wsp· ğpraca z organizacjami proekologicznymi			
Wsp· ğpraca z organizacjami branŨowymi			
Wsp· ğpraca z organizacjami spoğecznymi			

6. **Jak oceniają państwo, jakość realizowanych związków partnerskich w wybranych obszarach współpracy?**
(zaznacz dla kaŨdego z partner· w oceniajŃc w skali 1-3, gdzie 3 oznacza wysoki, 2 ï Ŝredni, 1 ï niski)

Wyszczególnienie	**Dostawcy**			**Odbiorcy**			**Konkurenci**			**Władze**			**Jednostki Nauk.Bad.**			**Społeczności Lokalne**			**Pracownicy**		
	3	**2**	**1**	**3**	**2**	**1**	**3**	**2**	**1**	**3**	**2**	**1**	**3**	**2**	**1**	**3**	**2**	**1**	**3**	**2**	**1**
StopieŒzaleŨnoŜci od partnera																					
StopieŒuzaleŨnienia partnera od firmy																					
CzňstotliwoŜĺ transakcji/wsp· lnych dziağaŒ																					
Wpğyw partner· w na innowacyjnoŜĺ firmy																					
PodobieŒstwo kulturowe partner· w																					

Podobieństwo technologiczne partnerów																				
Stopień harmonijnego współdziałania																				
Jakość komunikacji																				
Długość relacji																				
Zaangażowanie partnerów																				
Zrozumienie biznesowe																				

7. **W jakich formach Państwa firma realizuje współpracę partnerską?** Proszę ocenić stopień wykorzystania poszczególnych form w skali 0-3, gdzie 3 oznacza ï bardzo często, 2 ï często, 1 ï czasami, 0 ï wcale również zachowania na płaszczyźnie regionu, kraju i za jego granicami)

Formy współpracy	**W regionie**	**W kraju**	**Zagranicą**
Obrót towarowy			
Kooperacja produkcyjna			
Outsourcing (podwykonawstwo)			
Pożyczka			
Najem			
Dzierżawa			
Licencje			
Franchising			
Wspólne przedsiębiorstwa			
Wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne			
Wspólne przedsięwzięcia innowacyjne			
Leasing			
Filie			
Akwizycja			
Fuzja			
Alianse strategiczne			
Powiązania sieciowe			
Powiązania klastrowe			

8. **W których dziedzinach Państwa firma realizuje współpracę partnerską najczęściej?** Proszę ocenić stopień wykorzystania poszczególnych form w skali 0-3, gdzie 3 oznacza ï bardzo często, 2 ï często, 1 ï czasami, 0 ï wcale, również zachowania na płaszczyźnie regionu, kraju i za jego granicami

Dziedziny (obszary)	**W regionie**	**W kraju**	**Zagranicą**
Badania i rozwój			
Zaopatrzenie			
Produkcja			
Sprzedaż/dystrybucja			
Marketing			
Logistyka			
Księgowość			
Informatyka			
Kadry			
Prawo			
Transport			
Gospodarka odpadami			
Ochrona mienia			
Usługi porządkowe			
Inne (jakie?)			

C. EFEKTY WSPÓŁPRACY

1. **Jakiego typu korzyści osiąga Państwa firma z realizowania związków partnerskiej współpracy z: D – dostawcami, O – odbiorcami, K – konkurentami, W – władzami, N – jednostkami naukowo-badawczymi, S – społecznościami lokalnymi, P – pracownikami?** Zaznacz w poniŨszej tabeli Ăxò, z kt· rym z partner· w wiŃŨe siň dana korzyŜĺ

MoŨliwoŜĺ realizacji nietypowych zleceŒ	D	O	K	W	N	S	P	Szybsza reakcja	D	O	K	W	N	S	P	Specjalizacja regionu	D	O	K	W	N	S
Poprawa efektywnoŜci dziağaŒ rynkowych								Lepsza reputacja/ wizerunek f rmy								ObniŨenie ceny dobra f nalnego						
Wzmocnienie potencjağu zasobowego								Osadzenie w regionie/ lepsza pozycja konkurencyjna								Przewaga specjalizacyjna						
ObniŨenie koszt· w magazynowych								Wzrost innowacyjnoŜci								Przewaga informacyjna						
Skr· cenie czasu dziağaŒ produkcyjnych								DostňpnoŜĺ infra-struktury technicznej								Przewaga komunikacyjna						
Minimalizacja utraty szans rynkowych	D	O	K	W	N	S	P	Dostňp do wykwalif - kowanej siğy roboczej	D	O	K	W	N	S	P	Wyr· Ũnienie siň	D	O	K	W	N	S
ObniŨenie koszt· w transakcyjnych								Pobudzenie produk-cji komplementarnej (uzupeğniajŃcej)								WyŨsza zyskownoŜĺ						
Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta								Dostňp do nowych technologii, patent· w, innowacji								Inne (jakie?)						

2. **Jakiego rodzaju korzyści (główne) osiąga region łódzki z realizowanych przez Państwa firmę partnerskich związków współpracy?**
   a. **Nie dostrzegam korzyści dla regionu …….**
   b. **Dostrzegam korzyści dla regionu**
   (Proszę podać 3 najważniejsze oceniając ich wagę w skali 1-3, gdzie 3 oznacza ważne korzyści, 2 ważne przeciętne 1 ważne mało).

Podnoszenie konkurencyjności firm regionu		Poszanowanie tradycji		Kumulacja wiedzy w regionie	
Rozwój regionu		Spójność regionu		Specjalizacja regionu	
Poprawa konkurencyjności lokalizacyjnej regionu dla inwestorów		Poprawa konkurencyjności regionu na płaszczyźnie krajowej		Kumulacja kapitału w regionie	
Unikatowy klimat regionu		Lepsze wykorzystanie jednostek przedsiębiorczych, wybitnych		Ułatwienie planowania strategii rozwoju regionu	
Wytworzenie związków emocjonalnych w regionie		Optymalizacja rezerw organizacyjnych		Ułatwienie promocji regionu	
Wytworzenie związków kulturowych w regionie		Wytworzenie więzi zawodowych		Inne (jakie?)	

3. **Jakiego rodzaju problemy napotkała Państwa firma w trakcie realizowania partnerskich związków współpracy z innymi podmiotami?**
   a. **Brak problemów ……**
   b. **Dostrzegam problemy (**Proszę podać 3 najważniejsze i ocenić częstotliwość występowania wybranych problemów w skali 1-3, gdzie 3 oznacza bardzo często, 2 często, 1 czasami**)**

Słabe zaangażowanie partnera we wspólne przedsięwzięcia		Chęć dominacji partnera		Brak kontaktów w nieformalnych	
Niechęć do dzielenia się informacjami i zasobami		Wyższe koszty działania		Problemy z adaptacją partnerów do wzajemnych potrzeb	
Brak wsparcia kierownictwa		Wydłużanie czasu podejmowania decyzji		Opory pracowników	
Dystans kulturowy		Słabe przygotowanie w zakresie zarządzania związkami współpracy		Różnice w postrzeganiu istoty partnerskiego związku między partnerami	
Dystans technologiczny		Zły dobór partnera		Brak problemów	
Inne (jakie?)		Inne (jakie?)		Inne (jakie?)	

4. **Co w Państwa firmie wzbudza największe opory wobec współpracy partnerskiej? Proszę krótko uzasadnić dlaczego**

.....
.....
.....

D. KONKURENCYJNOŚĆ (<u>prosimy o udzielenie odpowiedzi w każdym pytaniu przy każdym z wariantów odpowiedzi)</u>

1. **Jak oceniają Państwo obecną pozycję rynkową firmy w poniższych zakresach?** (oceń w skali od 1 do 5, gdzie: 5 – bardzo wysoka (lider), 4 – wysoka, 3 – przeciętna, 2 – poniżej przeciętnej w branży, 1 – bardzo słaba)

Udziağw rynku		JakoŜĺ produkt· w		WyposaŨenie w patenty i licencje	
RentownoŜĺ kapitağu		InnowacyjnoŜĺ		Zasoby nagr· d i wyr· ŨnieŒ	
Obroty		Poziom technologii		Wsparcie sojusznik· w strategicznych, partner· w	
RentownoŜĺ sprzedaŨy		EfektywnoŜĺ zarzŃdzania		AktywnoŜĺ w zakresie spoğecznej odpowiedzialnoŜci biznesu (dziağ charytatywna, proekologiczna, spoğeczna itd.)	
WielkoŜĺ zysku		Siğa marki		Inne (jakie?)	

2. **Jak oceniają Państwo skuteczność firmy w zakresie poniższych sposobów kształtowania konkurencyjności rynkowej? (**oceŒw skali od 0 do 5, gdzie: 5 ï bardzo wysoka, 4 ï wysoka, 3 ï przeciňtna, 2 ï poniŨej przeciňtnej w branŨy, 1 ï bardzo sğaba, 0 ï brak)

SkutecznoŜĺ przeciwstawienia siň konkurencji krajowej		Wzrost bogactwa firmy	
SkutecznoŜĺ przeciwstawienia siň konkurencji zagranicznej		ElastycznoŜĺ dziağania	
ZdolnoŜĺ do dğugookresowego wzrostu		Umiňdzynarodowienie dziağalnoŜci gospodarczej	
EfektywnoŜĺ dziağania		AtrakcyjnoŜĺ produkt· w i proces· w	
Dynamika wzrostu		AgresywnoŜĺ w dziağaniu	

3. **Gdzie dostrzegają Państwo <u>podstawowe</u> czynniki konkurencyjności firmy? (**oceŒ rolň wybranych czynnik· w w skali 0-3, gdzie 3 ï czynnik kluczowy /najwaŨniejszy/ pierwszoplanowy, 2 ï drugoplanowy, 1 ï trzecioplanowy, 0 ï nie jest wykorzystywany)

Cena produkt· w/ usğug		Niskie koszty	
JakoŜĺ produkt· w/ usğug		MoŨliwoŜci finansowe	
Atrakcyjna i zr· Ũnicowana oferta		TerminowoŜĺ dostaw	
KompleksowoŜĺ oferty		SprawnoŜĺ dziağaŒmarketingowych	
Nowoczesna technologia		Wiňzi z klientami	
Kadra zarzŃdzajŃca		Wğasna sieĺ dystrybucji	
Dobry wizerunek firmy		Inne (jakie?)	

4. **W jaki sposób realizowane związki partnerskie wpływają Państwa zdaniem na konkurencyjność firmy. (**oceŒstopieŒich oddziağywania w skali 0-3, gdzie 3 oznacza ï bardzo silnie, 2 ï istotnie, 1 ï sğabo, 0 ï wcale)

BudujŃjej przewagň konkurencyjnŃ		ObniŨajŃjej konkurencyjnoŜĺ	
PodnoszŃjej konkurencyjnoŜĺ		OddziağujŃna konkurencyjnoŜĺ firmy dğugookresowo	
SŃistotnym elementem strategii rozwoju firmy		OddziağujŃna konkurencyjnoŜĺ firmy kr· tkookresowo	
BudujŃjej reputacjň, wizerunek		Inny (jaki?)	

C. OGÓLNE INFORMACJE O FIRMIE

1. **Rok założenia firmy:…….**
2. **Liczba zatrudnionych**

0-9 os· b	10-49 os· b	50-249 os· b

3. Forma organizacyjno-prawna:

Przedsiębiorstwo osoby fizycznej		Spółka komandytowo-akcyjna	
Spółka cywilna		Spółka z o.o.	
Spółka jawna		Spółka akcyjna	
Spółka partnerska		Spółdzielnia	
Spółka komandytowa		Przedsiębiorstwo państwowe	
Inna (jakia?)		Inna(jaka?)	

4. Rodzaj prowadzonej działalności

Produkcyjna		Handlowa (handel detaliczny)	
Produkcyjno-usługowa		Handlowa (handel hurtowy)	
Produkcyjno-handlowa		Usługowa	
Produkcyjno-handlowo-usługowa		Inna działalność	
Handlowo-usługowa			

5. Rodzaj działalności według sekcji PKD

Przetwórstwo przemysłowe		Obsługa rynku nieruchomości	
Budownictwo		Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	
Handel hurtowy i detaliczny		Usługi administrowania i działalność wspierająca	
Transport i gospodarka magazynowa		Edukacja	
Zakwaterowanie i usługi gastronomiczne		Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	
Informacja i komunikacja		Kultura i rozrywka	
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa		Pozostała działalność usługowa	
Inne (jakie?)		Inne (jakie?)	

6. Rodzaj działalności w sektorze przemysłu

Produkcja artykułów spożywczych		Produkcja z mineralnych surowców niemetalicznych	
Produkcja napojów		Produkcja metali	
Produkcja wyrobów z tytoniu		Produkcja metalowych wyrobów gotowych	
Produkcja odzieży		Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych optycznych	
Produkcja skór i wyrobów ze skór		Produkcja urządzeń elektrycznych	
Produkcja wyr. z drewna, korka, słomy		Produkcja maszyn i urządzeń	
Produkcja papieru i wyrobów z papieru		Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep	
Poligrafia		Produkcja sprzętu transportowego	
Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i prod. rafinacji ropy naftowej		Produkcja mebli	
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych		Pozostała produkcja wyrobów	
Produkcja substancji farmaceutycznych		Naprawa, konserwacja, instalowanie maszyn i urządzeń	
Produkcja wyrobów z gumy		Inna (jaka?)	

7. **Lokalizacja**

Miasto pow. 500 tys. mieszkańców	Miasto 100-500 tys. mieszkańców	Miasto 50-100 tys. mieszkańców	Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	Wieś

8. **Obszar oddziaływania**

Obszar	Lokalny	Regionalny	Krajowy	Europejski	Międzynarodowy	Globalny
Zaopatrzenie						
Sprzedaż						

D. CHARAKTERYSTYKA OSOBY DETERMINUJĄCEJ ROZWÓJ FIRMY (ODPOWIEDZIALNEJ ZA DECYZJE ROZWOJOWE, STRATEGICZNE np. głównego menedżera lub właściciela (zaznaczyć którego z nich poprzez podkreślenie lub dopisanieé ..)

1. Płeć

Mężczyzna	Kobieta

2. Wiek

do-30 lat	31-40 lat	41-50 lat	51-59 lat	Powyżej 60 lat

3. Wykształcenie

Podstawowe		Średnie		Wyższe zawodowe	
Zasadnicze zaw.		Policealne		Wyższe mgr	
Inne (jakie?)					

4. Zawód wyuczony (charakter wykształcenia np. inż. mechanik, mgr prawa itp. .....
.....
.....

5. Dotychczasowy staż pracy w MSP (proszę podać ilość lat).....
.....

6. Rodzaj pracy wykonywanej przed rozpoczęciem pracy w sektorze MSP.....
.....
.....

7. Miejsce zamieszkania

	Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	Miasto 100-500 tys. mieszkańców	Miasto 50-100 tys. mieszkańców	Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	Wieś
Obecnie					
Do 14 roku życia					

Dziękujemy za poświęcony czas.

Załącznik 2

Szczegółowe zestawienie pozycji badanych MSP w zakresie podstawowych wskaźników w konkurencyjności przedsiębiorstw

Pozycje w zakresie wskaźników konkurencyjności	MSP (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Udział w rynku				
Bardzo wysoka (lider)	8,0	5,4	10,9	3(14,3%)
Wysoka	23,9	18,8	29,1	8 (38,0%)
Przeciętna	**45,7**	41,8	56,4	7 (33,3%)
Poniżej przeciętnej w branży	12,2	17,9	1,8	2
Bardzo słaba	10,2	16,1	1,8	0
Rentowność kapitału				
Bardzo wysoka (lider)	6,3	7,6	3,8	1
Wysoka	21,1	13,6	34,6	5 (23,8%)
Przeciętna	**49,4**	48,2	53,8	9(42,8%)
Poniżej przeciętnej w branży	13,2	15,3	5,8	4
Bardzo słaba	10,0	15,3	2,0	0
Obroty				
Bardzo wysoka (lider)	5,2	5,0	5,5	1
Wysoka	29,4	24,4	34,5	9(42,8%)
Przeciętna	**47,4**	46,2	56,4	5
Poniżej przeciętnej w branży	13,9	18,5	3,6	3
Bardzo słaba	4,1	5,9	0,0	1
Rentowność sprzedaży				
Bardzo wysoka (lider)	5,0	3,7	7,5	0
Wysoka	29,1	19,4	37,7	11 (52,4%)
Przeciętna	**53,6**	59,3	50,9	5
Poniżej przeciętnej w branży	10,1	14,8	1,9	1
Bardzo słaba	2,2	2,8	1,9	0
Jakość produktów				
Bardzo wysoka (lider)	31,4	26,2	42,1	6 (28,6%)
Wysoka	**46,4**	46,9	43,8	10 (47,6%)
Przeciętna	14,5	15,4	12,3	3
Poniżej przeciętnej w branży	4,3	6,2	1,8	0
Bardzo słaba	3,4	5,3	0,0	0
Innowacyjność				
Bardzo wysoka (lider)	11,7	6,9	21,8	3
Wysoka	29,3	23,7	36,4	8 (38,0%)
Przeciętna	**34,1**	36,6	30,9	5
Poniżej przeciętnej w branży	12,2	16,8	3,6	1
Bardzo słaba	12,7	16,0	7,3	1
Poziom technologii				
Bardzo wysoka (lider)	13,0	10,1	17,5	4 (19,0%)
Wysoka	28,8	21,7	38,6	10 (47,6%)
Przeciętna	**33,2**	33,3	35,1	5
Poniżej przeciętnej w branży	13,9	17,8	7,0	2
Bardzo słaba	11,1	17,1	1,8	0
Efektywność zarządzania				
Bardzo wysoka (lider)	12,8	9,7	19,6	2
Wysoka	**40,4**	32,7	48,2	11 (52,4%)
Przeciętna	32,4	38,1	26,8	3
Poniżej przeciętnej w branży	8,5	11,5	1,8	2
Bardzo słaba	5,9	8,0	3,6	0
Wyposażenie w patenty i licencje				
Bardzo wysoka (lider)	10,5	9,0	15,8	1
Wysoka	23,8	15,0	33,3	11 (52,4%)

Pozycje w zakresie wskaźników konkurencyjności	MSP (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Przeciętna	26,2	27,1	29,8	1
Poniżej przeciętnej w branży	12,9	16,5	7,0	1
Bardzo słaba	**26,7**	32,4	14,1	5
Zasoby nagród i wyróżnień				
Bardzo wysoka (lider)	6,6	3,3	14,8	1
Wysoka	22,8	17,9	27,8	8 (38,0%)
Przeciętna	**24,9**	25,2	20,4	6
Poniżej przeciętnej w branży	21,8	22,0	24,0	3
Bardzo słaba	23,8	31,6	13,0	1
Wsparcie sojuszników strategicznych				
Bardzo wysoka (lider)	4,5	4,8	3,6	1
Wysoka	19,4	12,7	29,1	7 (33,3%)
Przeciętna	**32,3**	31,0	38,2	4
Poniżej przeciętnej w branży	24,4	28,6	16,4	4
Bardzo słaba	19,4	22,9	12,7	3
Aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu				
Bardzo wysoka (lider)	6,4	7,8	5,9	0
Wysoka	12,9	8,8	11,8	6 (28,6%)
Przeciętna	23,4	12,7	39,2	7 (33,3%)
Poniżej przeciętnej w branży	**31,0**	31,5	35,3	3
Bardzo słaba	26,3	39,2	7,8	1
Wielkość zysku				
Bardzo wysoka (lider)	2,9	1,0	1,9	3
Wysoka	30,0	23,2	35,8	9(42,8%)
Przeciętna	**42,9**	43,5	47,2	5
Poniżej przeciętnej w branży	15,9	22,2	7,5	1
Bardzo słaba	8,2	10,1	7,5	0
Siła marki				
Bardzo wysoka (lider)	11,4	6,2	17,0	4 (19,0%)
Wysoka	**40,1**	30,2	50,9	11 (52,4%)
Przeciętna	31,7	41,7	20,8	2
Poniżej przeciętnej w branży	12,6	15,6	9,4	1
Bardzo słaba	4,2	6,2	1,9	0

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Załącznik 3

Szczegółowe zestawienie ocen podstawowych umiejętności kształtowania konkurencyjności przez badane MSP

Oceny umiejętności	**MSP** (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej				
Bardzo wysoka	10,9	5,8	15,1	5
Wysoka	**35,4**	31,7	45,3	5
Przeciętna	33,1	35,6	30,2	5
Poniżej przeciętnej	13,1	18,3	3,8	2
Bardzo słaba	3,4	3,8	3,8	0
Brak	4,0	4,8	1,9	0
Skuteczność przeciwstawienia się konkurencji zagranicznej				
Bardzo wysoka	17,8	15,1	18,9	6
Wysoka	16,2	15,1	17,0	4
Przeciętna	**24,1**	16,8	37,7	6
Poniżej przeciętnej	14,7	20,2	7,5	0
Bardzo słaba	9,9	11,8	7,5	1
Brak	17,3	21,0	11,4	1
Zdolność do długookresowego wzrostu				
Bardzo wysoka	8,5	5,8	7,4	6
Wysoka	21,2	14,5	40,7	3
Przeciętna	**40,6**	39,9	42,6	7
Poniżej przeciętnej	14,6	19,6	5,6	1
Bardzo słaba	12,7	18,1	0,0	2
Brak	2,4	2,1	3,7	0
Efektywność działania				
Bardzo wysoka	16,4	13,4	18,6	6
Wysoka	**35,7**	28,4	50,8	8
Przeciętna	27,2	30,6	22,0	3
Poniżej przeciętnej	14,1	18,6	5,1	2
Bardzo słaba	4,7	6,0	3,5	0
Brak	1,9	3,0	0,0	0
Dynamika wzrostu				
Bardzo wysoka	11,6	11,1	9,4	4
Wysoka	24,3	17,6	37,7	5
Przeciętna	**48,1**	50,0	43,4	9
Poniżej przeciętnej	11,6	14,8	7,5	1
Bardzo słaba	3,9	5,6	1,9	0
Brak	0,6	0,9	0,0	0
Wzrost bogactwa firmy				
Bardzo wysoka	4,7	4,2	0,0	4
Wysoka	21,9	16,7	30,2	6
Przeciętna	**44,8**	44,2	50,9	5
Poniżej przeciętnej	14,1	16,7	9,4	2
Bardzo słaba	12,0	15,0	7,6	1
Brak	2,6	3,2	1,9	0
Elastyczność działania				
Bardzo wysoka	11,1	8,8	10,3	6
Wysoka	**38,5**	33,3	51,8	8
Przeciętna	33,6	37,4	27,6	4
Poniżej przeciętnej	9,7	12,9	3,4	1
Bardzo słaba	4,4	3,4	6,9	1
Brak	2,7	4,2	0,0	0
Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej				
Bardzo wysoka	7,3	6,1	10,2	1
Wysoka	21,3	18,4	20,4	7

Oceny umiejętności	MSP (%)			
	Ogółem (N=251)	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21) *
Przeciętna	**23,8**	18,4	30,6	6
Poniżej przeciętnej	17,7	20,4	18,4	0
Bardzo słaba	18,3	24,5	10,2	1
Brak	11,6	12,2	10,2	1
Atrakcyjność produktów i procesów				
Bardzo wysoka	23,5	17,8	36,5	5
Wysoka	**42,5**	39,5	50,1	7
Przeciętna	18,0	22,5	5,8	4
Poniżej przeciętnej	11,0	14,0	3,8	2
Bardzo słaba	4,5	6,2	1,9	0
Brak	0,5	0,0	1,9	0
Agresywność w działaniu				
Bardzo wysoka	3,0	4,1	2,0	0
Wysoka	11,6	4,1	16,0	7
Przeciętna	**37,8**	37,1	40,0	5
Poniżej przeciętnej	26,2	27,8	30,0	1
Bardzo słaba	17,1	20,6	10,0	3
Brak	4,3	6,2	2,0	0

* ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość, a nie procent badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Załącznik 4

Najczęściej odczuwane przez badane MSP korzyści współpracy partnerskiej

	MM (N=170)	%	M (N=60)	%	S (N=21)	%
Dostawcy	1. Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	**37,7**	1. Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	**51,7**	1. Obniżenie kosztów w magazynowych	**42,8**
	2. Poprawa efektywności działań rynkowych	**31,1**	2. Obniżenie kosztów w magazynowych	**43,3**	2. Możliwość realizacji nietypowych zleceń Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	**33,3** **33,3**
	3. Obniżenie kosztów w transakcyjnych	29,9	3. Poprawa efektywności działań rynkowych Obniżenie ceny dobra finalnego	38,3 38,3	3. Obniżenie kosztów w transakcyjnych Lepsza reputacja/ wizerunek firmy Obniżenie ceny dobra finalnego	28,6 28,6 28,6
Odbiorcy	1. Lepsza reputacja/wizerunek firmy	**32,9**	1. Lepsza reputacja/wizerunek firmy	**56,7**	1. Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	**52,4**
	2. Wyższa zyskowność	**31,7**	2.Możliwość realizacji nietypowych zleceń	**48,3**	2. Lepsza reputacja/wizerunek firmy	**47,6**
	3. Możliwość realizacji nietypowych zleceń	**30,5**	3. Wyższa zyskowność	**45,0**	3. Osadzenie w regionie/lepsza pozycja konkurencyjna	**42,8**
Konkurenci	1. Szybsza reakcja	21,6	1. Wyrównienie sił	36,7	1. Minimalizacja utraty szans rynkowych	**33,3**
	2. Obniżenie ceny dobra finalnego	20,4	2. Przewaga specjalizacyjna	35,0	2. Poprawa efektywności działań rynkowych	28,6
	3. Przewaga specjalizacyjna	18,6	3. Dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji Pobudzenie produkcji komplementarnej (uzupełniającej)	30,0 30,0	3. Dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji Specjalizacja regionu Osadzenie w regionie/ lepsza pozycja konkurencyjna	23,8 23,8 23,8
Władze	1. Dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej	20,4	1. Lepsza reputacja/wizerunek firmy	20,0	1. Osadzenie w regionie/lepsza pozycja konkurencyjna Specjalizacja regionu	19,0 19,0
	2. Osadzenie w regionie/lepsza pozycja konkurencyjna	16,2	2. Szybsza reakcja	11,7	2. Wyrównienie sił	19,0
	3. Dostępność infrastruktury technicznej	15,6	3. Dostępność infrastruktury technicznej Specjalizacja regionu	11,7 11,7	3. Wyższa zyskowność Lepsza reputacja/wizerunek firmy	19,0 19,0
Organizacje Naukowo-badawcze	1. Skrócenie czasu działań produkcyjnych	13,8	1. Dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji	25,0	1. Wzrost innowacyjności	23,8
	2. Minimalizacja utraty szans rynkowych	13,2	2. Poprawa efektywności działań rynkowych	21,7	2. Dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji	23,8
	3. Obniżenie kosztów w magazynowych	12,0	3. Minimalizacja utraty szans rynkowych	20,0	3. Dostępność infrastruktury technicznej	19,0

Społeczności lokalne	1. Minimalizacja utraty szans rynkowych	13,2	1. Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	13,3	1. Lepsza reputacja/wizerunek firmy	23,8
	2. ObniÜenie koszt· w transakcyjnych	12,0	2. Osadzenie w regionie/lepsza pozycja konkurencyjna	10,0	2. Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	14,3
	3. Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	12,0	3. ObniÜenie koszt· w transakcyjnych	8,3	3. Poprawa efektywnoŜci działŒrynkowych	14,3
Pracownicy	1. Dostňp do wykwalifikowanej siğy roboczej	19,2	1. Skr· cenie czasu działŒ produkcyjnych	20,0	1. Dostňp do wykwalifikowanej siğy roboczej	28,6
	2. Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta	18,6	2. Szybsza reakcja	20,0	2. Skr· cenie czasu działŒ produkcyjnych	23,8
	3. Lepsza reputacja/wizerunek firmy	16,2	3. Lepsza reputacja/wizerunek firmy	20,0	3. Wzmocnienie potencjału zasobowego Lepsza reputacja/ wizerunek firmy Przewaga komunikacyjna Wyr· Ühienie siň	19,0 19,0 19,0 19,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Załącznik 5

Matryca stopnia rozwoju więzi współpracy dla MM, M i S z różnymi grupami partnerów

Parametry Siły 4 (doświadczenia)	Badana grupa	Partnerzy więzi współpracy MSP							Dominujący stopień świadczenia w partnerstwie	średni stopień doświadczenia w partnerstwie*	średnia dla MSP
		Dostawcy	Odbiorcy	Konkurenci	Władze	Jednostki Nauk.Bad.	Społeczności Lokalne	Pracownicy			
Częstotliwość transakcji/ wspólnych działań (%)	**MM (N=170)**	wysoka	Średnia	niska	niska	niska	niska	wysoka	**niski**	**1,7**	**1,65**
	M (N=60)	wysoka	wysoka	niska	niska	niska	niska	wysoka	**niski**	**1,85**	
	S (N=21)*	wysoka	niska	niska	niska	niska	niska	Średnia	**niski**	**1,4**	
Stopień harmonijnego współdziałania (%)	**MM (N=170)**	Średni	wysoki	Średni	niski	niski	niski	wysoki	**niski**	**1,85**	**1,90**
	M (N=60)	wysoki	wysoki	Średni	niski	niski	niski	wysoki	**trudno określić**	**2,0**	
	S (N=21)	wysoki	wysoki	Średni	niski	niski	Średni	Średni	**średni**	**1,85**	
Trwałość relacji (%)	**MM (N=170)**	wysoka	Średnia	niska	niska	niska	niska	wysoka	**niski**	**1,7**	**1,75**
	M (N=60)	wysoka	Średnia	niska	niska	niska	niska	Średnia	**niski**	**1,57**	
	S (N=21)	wysoka	wysoka	niska	niska	Średnia	niska	wysoka	**wysoki/niski**	**2,0**	

ZaangaÕowanie partner· w (%)	**MM (N=170)**	Ŝrednie	Ŝrednie	Ŝrednie	niskie	niskie	niskie	wysokie	**średni/niski**	**1,7**	**1,65**
	M (N=60)	wysokie	Ŝrednie	Ŝrednie	niskie	niskie	niskie	Ŝrednie	**średni/niski**	**1,7**	
	S (N=21)	wysokie	Ŝrednie	niskie	niskie	niskie	niskie	Ŝrednie	**niski**	**1,57**	
Dominujący poziom rozwoju więzi z daną grupą partnerów	**MM**	wysoki/Ŝredni	Ŝredni	Ŝredni/niski	niski	niski	niski	wysoki	**niski**	**1,73**	**1,74**
	M	wysoki	wysoki	średni/niski	niski	niski	niski	wysoki/Ŝredni	**niski**	**1,78**	
	S	wysoki	wysoki	niski	niski	niski	niski	Ŝredni	**niski**	**1,7**	
1	**2**	3	4	5	6	7	8	9	**10**	**11**	**12**

*w skali 1-3, gdzie 3 oznacza wysoki/wysoka/wysokie, 2 ï Ŝredni/Ŝrednia/Ŝrednie, 1 ï niski/niska/niski

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 6

Szczegółowe zestawienie wpływu działań partnerskich charakterystycznych dla modułu czynnościowego na konkurencyjność badanych MSP

Cechy partnerstwa					Wpływ działań partnerskich na konkurencyjność MSP (N=251) (%)																			
					Podnoszą konkurencyjność				Tworzą podstawy strategii konkurowania				Podnoszą atrakcyjność produktów i procesów				Podnoszą elastyczność działania				Budują przewagę				Podnoszą efektywność działania			
					B. silnie	Silnie	średnio	wcale	B. silnie	Silnie	średnio	wcale	B. silnie	Silnie	średnio	wcale	B. silnie	Silnie	średnio	wcale	B. silnie	Silnie	średnio	wcale	B. silnie	Silnie	średnio	wcale
częstotliwość współnych działań	niski	stopień zaangażowania partnerów	wysoki *	stopień harmonijnego współdziałania	niski	Średni	wysoki	niski	Średni	wysoki	niski	Średni	wysoki	niski	Średni	wysoki	niski	Średni	wysoki	niski	Średni	wysoki	niski	Średni	wysoki	niski	Średni	wysoki
	20,9	9 (3,5)	32,1	17,2	19,0	26,9	43,2	50,0	31,7	34,0	44,7	34,9	11,4	18,4	14,7	18,3	12,1	21,2	11,4	18,9	20,2	11,4	22,8	18,4	13,8	13,6	23,7	35,8
	41,9	8	34,9	44,7	22,0	30,8	36,4	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	24,8	13,8	10,6	13,6	22,4	38,4	13,6	23,7	18,4	7,3	9,2	39,5	46,1
	17,4	4	14,7	19,7	52,0	33,0	51,3	22,0	30,7	28,2	44,0	39,5	37,3	15,3	13,2	47,3	22,0	30,7	28,2	40,4	40,4	51,2	13,2	22,0	46,1	5,2	27,5	32,1
	19,8	3	18,3	18,4	4,0	7,9	2,6	6,9	10,1	0,0	26,3	43,2	10,1	3,4	7,3	27,5	6,9	10,1	2,6	47,4	38,4	31,7	47,3	35,8	7,3	5,2	29,4	11,0
	14,0	11 (4,3)	24,8	13,2	24,1	20,2	36,4	20,7	20,2	36,4	13,2	9,2	17,1	15,3	13,2	17,1	5,3	11,1	17,1	24,8	20,2	31,7	13,2	23,7	13,6	3,4	46,1	33,9
	38,4	7	32,1	44,7	36,2	28,8	25,9	43,1	30,8	36,4	44,7	39,5	51,3	37,3	39,5	43,2	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7
	15,0	3	7,3	18,4	13,8	14,4	11,4	25,9	36,6	11,4	19,7	11,0	28,2	44,0	46,1	26,3	40,4	30,7	28,2	19,7	14,4	11,4	13,2	7,3	7,3	3,4	5	5
	32,6	3	35,8	23,7	14,8	16,5	25,7	29,6	38,5	35,9	18,4	27,5	2,6	3,4	5,2	26,3	6,9	10,1	0,0	22,7	36,6	51,2	40,4	35,8	43,2	3,4	44,0	46,1
	14,5	2 (0,8)	9,2	15,3	22,0	28,4	17,9	20,7	20,2	36,4	13,2	9,2	17,1	15,3	13,2	17,1	5,3	11,1	17,1	24,8	20,2	31,7	13,2	23,7	13,6	3,4	44,0	39,5
	37,1	5	39,5	37,3	52,0	33,0	51,3	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	47,3	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7
	45,2	10	46,1	44,0	22,0	30,7	28,2	22,0	30,7	28,2	44,0	39,5	37,3	15,3	13,2	47,3	40,4	40,4	28,2	19,7	14,4	11,4	13,2	7,3	7,3	3,4	5	5
	3,2	3	5,2	3,4	4,0	7,9	2,6	6,9	10,1	0,0	26,3	43,2	10,1	3,4	5,2	26,3	6,9	10,1	2,6	47,4	38,4	31,7	47,3	35,8	43,2	3,4	44,0	46,1
	9,3	2 (0,8)	7,3	13,2	5,3	11,1	17,1	24,8	20,2	36,4	13,2	9,2	17,1	15,3	13,2	17,1	5,3	11,1	17,1	24,8	20,2	31,7	13,2	23,7	13,6	3,4	44,0	39,5
	45,3	5	27,5	47,3	47,4	38,4	31,7	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	47,3	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7
	11,6	8	22,0	13,2	40,4	40,4	51,2	20,7	20,2	36,4	13,2	9,2	17,1	15,3	13,2	17,1	5,3	11,1	17,1	24,8	20,2	31,7	13,2	23,7	13,6	3,4	44,0	39,5
	33,8	9 (42,8)	43,2	26,3	6,9	10,1	0,0	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	47,3	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7
	16,3	9 (3,5)	25,7	17,1	24,1	20,2	36,4	20,7	20,2	36,4	13,2	9,2	17,1	15,3	13,2	17,1	5,3	11,1	17,1	24,8	20,2	31,7	13,2	23,7	13,6	3,4	44,0	39,5
	30,2	7	29,4	35,6	36,2	28,8	25,9	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	47,3	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7
	22,1	3	11,0	19,7	13,8	14,4	11,4	25,9	36,6	11,4	19,7	11,0	28,2	44,0	46,1	26,3	40,4	30,7	28,2	19,7	14,4	11,4	13,2	7,3	7,3	3,4	5	5
	31,4	5	33,9	27,6	22,7	36,6	25,7	29,6	38,5	35,9	18,4	27,5	2,6	3,4	5,2	26,3	6,9	10,1	2,6	47,4	38,4	51,2	40,4	35,8	43,2	3,4	44,0	46,1
	4,7	5 (2,0)	11,0	6,6	14,8	16,5	25,7	20,7	20,2	36,4	13,2	9,2	17,1	15,3	13,2	17,1	5,3	11,1	17,1	24,8	20,2	31,7	13,2	23,7	13,6	3,4	44,0	39,5
	19,8	6	27,5	18,4	29,6	38,5	35,9	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	47,3	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7
	29,0	6	32,1	35,5	51,9	36,3	33,3	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	47,3	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7
	46,5	7	29,4	39,5	3,7	8,7	5,1	43,1	30,8	36,4	44,7	32,1	13,6	13,2	7,3	47,3	47,4	38,4	51,3	13,2	7,3	25,9	22,0	18,4	13,6	5,2	10	22,7

trwałość relacji	Wysoki *	Średni	niski	wysoki *	Średni
	10 (4,0)	30,0	19,2	11 (4,3)	27,8
	8	**35,5**	**45,2**	6	38,0
	3	16,4	15,1	2	17,6
	2	18,1	20,5	5	16,7
	9 (3,5)	24,5	17,8	8 (3,2)	27,8
	8	**31,8**	**46,6**	7	34,3
	4	8,2	13,7	5	7,4
	2	35,5	21,9	4	30,5
	1 (0,4)	8,0	19,0	0	13,2
	5	34,6	**37,9**	9	32,9
	12	**50,7**	37,7	9	46,1
	1	6,7	3,4	1	7,8
	3 (1,2)	8,2	11,0	0	11,1
	6 (2,4)	28,2	**49,3**	6	25,9
	7	24,5	9,6	7	24,1
	7	**39,1**	30,1	11 (4,3)	38,9
	11 (4,3)	23,6	17,8	5 (2,0)	28,7
	7	27,3	**39,7**	7 (2,8)	31,5
	2	13,6	15,1	3	11,1
	3	**35,5**	27,4	9 (3,5)	28,7
	6 (2,4)	10,9	5,5	4 (1,6)	12,9
	7	27,3	20,5	4	28,7
	8	30,0	**37,0**	7	32,4
	2	**31,8**	37,0	9	26,0

*ze względu na niewielką liczebność wskazań podano dla nich ilość a nie procent badanych

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 7

Charakterystyka parametr· w partnerstwa specyficznych dla modułu atrybutowego

DominujÑce cechy w ramach poszczeg· lnych sig modułu atrybutowego	StopieŒ uaktywnienia siñ u badanych MSP atrybut· w partnerstwa strategicznego (%)				Og· lne dopasowanie do parametr· w partner· w	StopieŒ wsparcia partnerstwa MSP
	Ogółem N=251	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S** (N=21)		
Sig 5 ï sig partnerstwa strategii					**średnie**	**średni**
1. Zrozumienie biznesowe z partnerami	Średnie 40,4	Średnie 50,4	Średnie 40,8	wysokie 30,1	Średnie	Średni
2. GotowoŚ do realizacji wsp· lnych z partnerami cel· w	Średnia 44,7	Średnia 35,9	niska 31,6	wysoka 66,7	Średnie	Średni
3. ZdolnoŚ do dugookresowego planowania wsp· lnych działaŒ	Średnia 34,9	niska 34,7	Średnia 36,7	wysoka 33,3	Średnie	Średni
4. UmiejñtnoŚ wykorzystywania wsparcia sojusznik· w strategicznych	Średnia 34,1	niska 31,0	Średnia 38,2	wysoka 33,3	Średnie	Średni
5. Umiñdzynarodowienie działalnoŚci gospodarczej poprzez wsp· pracñ	niskie 29,4	niskie 24,4	niskie 30,6	wysokie 33,3	niskie	niski
Sig 6 ï sig partnerstwa kultury organizacyjnej					**niskie**	**niski**
1. JakoŚ komunikacji w relacjach wewnÑrz i miñdzyorganizacyjnych	Średnia 48,0	Średnia 44,3	wysoka 65,0	wysoka 34,9	wysokie	wysoki
2 PodobieŒstwo kulturowe z partnerami	Średnie 42,1	Średnie 44,4	Średnie 51,8	Średnie30,1	Średnie	Średni
3 Oparcie wsp· lnych działaŒ o etyczne standardy (kodeksy) działania (Średnio)	Średnie 40,4	niskie 34,4	Średnie 48,7	Średnie 38,1	Średnie	Średni
- w tym w relacjach z dostawcami	Średnie 41,0	Średnie 37,1	Średnie 48,3	Średnie 57,1	Średnie	Średni
- w tym w relacjach z odbiorcami	Średnie 45,8	Średnie 43,7	Średnie 53,3	Średnie 47,6	Średnie	Średni
- w tym w relacjach z konkurentami	niskie 22,7	niskie 22,2	niskie 30,0	niskie 9,5	niskie	niski
4. AktywnoŚ w zakresie spoecznej odpowiedzialnoŚci biznesu	niska 37,2	bardzo niska 39,2	Średnia 39,2	Średnia 33,3	niski	niski
5. Wsp· praca oparta o symetryczne relacje z partnerami (podobne wkady lub osiÑgane korzyŚci lub wielkoŚ partner· w) (Średnio)	niski 27,1	niski 26,3	niski 31,3	niski 23,8	niski	niski
- relacje z dostawcami	niski 32,7	niski 35,9	niski 30,0	niski 19,0	niski	niski
- relacje z odbiorcami	niski 32,3	niski 31,1	Średni 36,7	niski 33,3	niski	niski
- relacje z konkurentami	niski 15,9	niski 12,0	niski 26,7	niski 19,0	niski	niski
Sig 7 ï sig partnerstwa zasob· w					**średni**	**średni**
1. Wypracowana jakoŚ produkt· w/proces· w	wysoka 59,2	wysoka 44,3	wysoka 66,7	wysoka 66,7	wysokie	wysoki
2 Posiadany potencjał zasob· w materialnych	Średni 66,1	Średni 43,8	wysoki 76,7	wysoki 77,8	wysokie	wysoki
3 PodobieŒstwo technologiczne z partnerami	Średnie 35,0	Średnie 38,9	Średnie 40,8	Średnie 25,4	Średnie	Średni
4 Wiedza i doŚwiadczenie kadry	niskie 25,8	niskie 9,2	niskie 30,0	Średnie 38,1	niskie	niskie
5 GotowoŚ adaptacji zasob· w firmy do potrzeb partnera (Średnio)	niska 17,4	niska 16,0	niska 23,3	niska 14,3	niskie	niskie
- w relacjach z dostawcami	niska 11,6	niska 11,4	niska 13,3	niska 9,5	niskie	niskie
- w relacjach z odbiorcami	niska 31,1	niska 28,7	Średnia 41,7	niska 23,8	niskie	niskie
- w relacjach z konkurentami	niska 9,6	niska 7,8	niska 15,0	niska 9,5	niskie	niskie
Sig 8 ï sig partnerstwa zachowaŒ rynkowych					**niskie**	**niski**
1 TrwaoŚ wsp· pracy	Średnia 38,2	Średnia 37,5	Średnia 40,5	Średnia 42,8	Średnie	Średni
- w relacjach z dostawcami	Średnia 43,7	Średnia 41,9	Średnia 45,0	Średnia 61,9	Średnia	Średni
- w relacjach z odbiorcami	Średnia 35,5	Średnia 35,3	Średnia 38,3	Średnia 33,3	Średnia	Średni
- w relacjach z konkurentami	niska 35,5	niska 35,3	niska 38,3	niska 33,3	niskie	niski
2. GotowoŚ do dzielenia z partnerami ryzyka działaŒ rynkowych	niska 17,1	niska 12,6	niska 10,1	niska28,6	niskie	niski
3. AgresywnoŚ w działaniu	Średnia 36,8	Średnia 37,1	Średnia 40,0	wysoka 33,3	Średnia	Średni
4. Wysoka reputacja/wizerunek firmy	niska 15,0	niska 15,6	niska 15,3	niska 14,3	niskie	niskie
5. Portfel wsp· pracy	niski 8,8	niski 12,0	niski 5,0	niski 9,5	niskie	niskie
Sig 9 ï sig partnerstwa działaŒ organizacyjnych					**średnie**	**średni**
1. Autonomia w relacjach wsp· pracy (wiñzi kontraktowe)	wysoka 73,8	wysoka 73,4	wysoka 73,3	wysoka 77,8	wysokie	wysoki
2. SzybkoŚ i elastycznoŚ działania	wysoka 41,0	wysoka 33,3	przeciñtna 37,4	wysoka 51,8	wysoka 38,1	wysokie	wysoki
3. Obroty	Średnie 47,4	Średnie 46,2	Średnie 56,4	wysokie 42,8	Średnie	Średnie
4. EfektywnoŚ zarzÑdzania	wysoka 40,4	przeciñtna 38,1	wysoka 48,2	wysoka 52,4	wysokie	wysoki
5. WielkoŚ zysku	Średnia 42,9	Średnia 43,5	Średnia 47,2	wysoka 42,8	Średnie	Średni

Siła 10 i siła partnerstwa menedżer w					**niskie**	**niski**
1. Wysoki odsetek kadry o wykształceniu wyższym	Średni 44,7	niski 33,6	Średni 63,4	wysoki 71,4	Średni	Średni
2. Otwartość na nieformalny/prywatny charakter powiązań (Średnia)	niska 21,1	niska 23,8	niska 17,2	niska 14,3	niskie	niski
- w tym w relacjach z dostawcami	niska 13,9	niska 14,4	niska 10,0	niska 23,8	niskie	niski
- w tym w relacjach z odbiorcami	niska 33,5	Średnia 39,5	niska 26,7	niska 9,5	niskie	niski
- w tym w relacjach z konkurentami	niska 15,9	niska 17,4	niska 15,0	niska 9,5	niskie	niski
3. Otwartość na współpracę międzyorganizacyjną (udział w targach i wystawach krajowych i zagranicznych)	Średni 40,0	niski 32,3	Średni 51,5	wysoki 71,4	Średnie	Średni
4. Gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów produkcyjnych i rynkowych z partnerami	niska 23,5	niska 18,8	niska 30,0	Średnia 47,6	niskie	niski
5. Ufność wobec partnerów (Średnio), w tym	niska 29,9	niska 28,1	Średnia 35,6	niska 30,1	niskie	niski
- w relacjach z dostawcami	niska 29,1	niska 25,1	Średnia 36,7	Średnia 38,1	Średnie	niski
- w relacjach z odbiorcami	Średnia 35,5	Średnia 37,1	Średnia 35,0	niska 28,6	Średnie	Średni
- w relacjach z konkurentami	niska 25,1	niska 22,2	Średnia 35,0	niska 23,8	niskie	niski
Siła 11 i siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy					**niskie**	**niski**
1. Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami	ponad Średni 43,0	Średni 45,7	wysoki 47,0	wysoki 35,0	ponad Średni	wysoki
2. Wypracowane zaangażowanie partnerów	Średnie 44,0	Średnie 50,5	Średnie 49,7	Średnie 31,7	Średnie	Średni
3. Wpływ partnerów na innowacyjność firmy	Średni 36,8	średni 45,0	Średni 44,8	Średni 20,6	Średni	Średni
4. Duża częstotliwość kontaktów z partnerami	niska 27,6	niska 26,4	niska 23,3	Średnia 47,6	niskie	niski
5. Wsparcie dzięki bliskości zlokalizowania partnerów	niskie 25,2	niskie 22,8	niskie 31,7	niskie 28,6	niskie	niski

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 8

Charakterystyka parametr· w partnerstwa specyficznych dla modu·ı systemowego

1	2	3	4		5	6				7	8
						MSP (%)					
	Siły modułu systemowego	**Obszary współpracy**	**Powszechność występowania partnerstwa w obszarze N=251 (%)**		**Częstotliwość występowania**	**OGÓŁEM**	**MM** (N=170)	**M** (N=60)	**S*** (N=21)	**Stopień wsparcia łańcucha partnerstwa MSP przez dany obszar współpracy**	**Średni wpływ danej siły na UNP**
Siły wsparcia działalności pomocniczych	12 sił partnerstwa w zaopatrzeniu	**Zaopatrzenie**	**Ogółem 69,7** MM 69,5 **M 75,0** S 61,9	wysoka	Bardzo często	40,2	38,9	**50,0**	6	wysoki	Średni
				wysoka	Często	19,1	19,2	**18,3**	4		
				wysoka	Czasami	10,4	11,4	6,7	3		
				Średnia	Wcale	30,3	30,5	25,0	8		
		Gospodarka odpadami	Og·ółem 35,2 MM 34,8 **M 38,4** S 33,3	Średnia	Bardzo często	11,2	10,8	**15,0**	1	Średni	
				Średnia	Często	12,0	12,6	**11,7**	2		
				Średnia	Czasami	12,0	11,4	11,7	4		
				średnia	Wcale	64,8	65,2	61,6	14		
		Usługi porządkowe	Og·ółem 31,1 **MM 35,4** M 23,3 S 23,8	niska	Bardzo często	10,0	**10,8**	10,0	1	niski	
				Średnia	Często	12,0	**14,4**	5,0	3		
				niska	Czasami	9,2	10,2	8,3	1		
				niska	Wcale	68,9	64,6	76,7	16		
	13 sił partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	**Badania i rozwój**	Og·ółem 31,6 MM 28,2 **M 41,6** S 33,3	niska	Bardzo często	11,2	10,8	**15,0**	1	niski	niski
				niska	Często	8,0	7,2	**13,3**	0		
				Średnia	Czasami	12,4	10,2	13,3	6		
				Średnia	Wcale	68,4	71,8	58,4	14		

	14 siły partnerstwa w zakresie zasobów ludzkich	**Kadry**	Ogółem 37,8 **MM 40,8** M 35,0 S28,6	Średnia	Bardzo często	13,9	**17,4**	10,0	0	Średni	Średni
				Średnia	Często	15,1	**15,6**	15,0	3		
				Średnia	Czasami	8,8	7,8	10,0	3		
				niska	Wcale	62,2	59,2	65,0	15		
	15 siły partnerstwa w zakresie infrastruktury	**Księgowość**	Ogółem 45,8 **MM 49,2** M 43,4 S 33,3	Średnia	Bardzo często	19,9	22,2	20,0	1	wysoki	Średni
				Średnia	Często	13,9	15,0	11,7	3		
				Średnia	Czasami	12,0	12,0	11,7	3		
				Średnia	Wcale	54,2	50,8	56,6	14		
		Prawo	Ogółem 37,1 MM 39,0 M 30,0 **S 47,6**	Średnia	Bardzo często	11,6	12,6	10,0	2	Średni	
				Średnia	Często	14,3	13,8	15,0	4		
				Średnia	Czasami	11,2	12,6	5,0	4		
				Średnia	Wcale	62,9	61,0	70,0	11		
		Ochrona mienia	Ogółem 35,1 **MM 39,0** M 28,3 S 28,6	Średnia	Bardzo często	12,4	13,8	11,7	1	Średni	
				Średnia	Często	14,3	16,8	8,3	3		
				niska	Czasami	8,4	8,4	8,3	2		
				niska	Wcale	64,9	61,0	71,7	15		
	Razem		stopień wsparcia działań pomocniczych- **Średni**								
Siły wsparcia działań podstawowych	16 siły partnerstwa w logistyce wejścia 17 siły partnerstwa w logistyce wyjścia	**Magazynowanie**	Ogółem 41,0 **MM 45,0** M 33,3 S 38,1	Średnia	Bardzo często	14,3	18,0	6,7	2	Średni	Średni
				Średnia	Często	17,1	18,6	18,3	1		
				Średnia	Czasami	9,6	8,4	8,3	5		
				Średnia	Wcale	59,0	55,0	66,7	13		
		Transport	Ogółem 48,5 MM 49,2 **M 50,0** S 47,6	Średnia	Bardzo często	16,3	16,2	20,0	2	Średni	
				Średnia	Często	19,5	19,2	23,3	3		

				Średnia	Czasami	12,7	13,8	6,7	5		
				Średnia	Wcale	51,5	50,8	50,0	11		
		Informatyka	Ogółem 43,7 **MM 48,0** M 35,0 S 42,9	Średnia	Bardzo często	16,3	19,2	13,3	1	wysoki	
				Średnia	Często	13,5	15,0	11,7	2		
				Średnia	Czasami	13,9	13,8	10,0	6		
				Średnia	Wcale	56,3	52,0	65,0	12		
	18 siła partnerstwa w operacjach	**Produkcja**	Ogółem 42,6 MM 37,8 **M 53,4** S 52,4	Średnia	Bardzo często	19,9	18,0	26,7	4	wysoki	wysoki
				Średnia	Często	13,5	13,2	11,7	4		
				Średnia	Czasami	9,2	6,6	15,0	3		
				Średnia	Wcale	57,4	62,2	46,6	10		
	19 siła partnerstwa w marketingu	**Reklama /promocja**	**Ogółem 53,8** MM 54,6 **M 56,6** S 47,6	Średnia	Bardzo często	20,7	21,0	20,0	5	wysoki	wysoki
				Średnia	Często	19,9	19,8	23,3	3		
				Średnia	Czasami	13,1	13,8	13,3	2		
				Średnia	Wcale	46,2	45,4	43,4	11		
		Sprzedaż/dystrybucja	**Ogółem 71,3** MM 69,5 **M 76,6** S 76,2	wysoka	Bardzo często	47,4	45,5	53,3	10	wysoki	
				wysoka	Często	13,1	12,0	16,7	3		
				wysoka	Czasami	10,8	12,0	6,7	3		
				wysoka	Wcale	28,7	30,5	23,3	5		
	Razem		stopień wsparcia działań podstawowych - **Wysoki**								

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich liczbę a nie procent badanych

Gdzie przyjęto, że dominująca w danymi obszarze częstotliwość występowania partnerstwa:

- bardzo często, to siła generuje wysoki stopień wsparcia łańcucha partnerstwa MSP,
- często, to siła generuje średni stopień wsparcia łańcucha partnerstwa MSP,
- czasami, to siła generuje niski stopień wsparcia łańcucha partnerstwa MSP.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 9

Charakterystyka parametrów partnerstwa MSP specyficznych dla modułu sytuacyjnego

Typ	Siły partnerstwa	Parametry partnerstwa strategicznego	Jakość relacji badanych MSP z różnego typu interesariuszami (%) N= 251											
			MM (N=170)			**M** (N= 60)			**S** (N=21)*			Dominująca w MSP	Ogólnie dla siły	Dla grup interesariuszy
			wysoka	Średnia	niska	wysoka	Średnia	niska	wysoka	Średnia	niska			
Partnerstwo wewnętrzne/ substanowiące	Siła 20 Partnerstwa pracowniczego, Siła 21 Partnerstwa właścicielskiego	Częstotliwość bliskich kontaktów	38,1	38,1	23,8	40,5	40,5	19,0	2	7	5	Ponad Średnia	**ponad średnia**	**ponad średnią**
		Stopień harmonijnego współdziałania	47,7	32,7	19,6	51,4	25,7	22,9	4	7	2	wysoka		
		Jakość komunikacji	44,8	34,6	20,6	59,5	27,0	13,5	5	6	3	wysoka		
		Długość relacji	42,5	33,0	24,5	35,3	41,2	23,5	5	5	5	Średnia		
		Zaangażowanie partnerów	45,0	34,9	20,1	35,1	48,6	16,2	5	7	3	Średnia		
		Zrozumienie biznesowe	24,1	47,2	28,7	18,4	52,6	29,0	3	8	4	Średnia		
		Dominująca jakość	**wysoka**			ponad Średnia			Średnia					
Partnerstwo kontraktowe	Siła 22 Partnerstwa z dostawcami	Częstotliwość bliskich kontaktów	44,6	41,0	14,4	65,3	26,5	8,2	9	7	1	wysoka	**wysoka**	**ponad średnią**
		Stopień harmonijnego współdziałania	41,4	48,9	9,8	58,7	32,6	8,7	11	4	1	wysoka		
		Jakość komunikacji	44,5	47,5	8,0	73,5	18,4	8,1	12	1	2	wysoka		
		Długość relacji	49,2	41,7	9,1	65,9	22,7	11,4	11	5	1	wysoka		
		Zaangażowanie partnerów	30,8	54,9	14,3	42,5	40,8	16,3	9	6	2	wysoka		
		Zrozumienie biznesowe	28,1	55,6	16,3	39,1	41,3	19,6	7	6	3	Średnia		

		Dominująca jakość	Ŝrednia			**wysoka**			**wysoka**					
	Siğ 23 Partnerstwa z klientami	CzŕstotliwoŜĺ bliskich kontakt· w	36,9	39,3	23,8	55,3	29,8	14,9	5	4	6	Średnia	**ponad średnią**	
		StopieŒ harmonijnego wsp· ğlziağnia	43,7	41,2	15,1	54,5	38,6	6,8	9	4	1	wysoka		
		JakoŜĺ komunikacji	45,0	40,8	14,2	72,9	18,8	8,3	7	7	1	wysoka		
		DğugoŜĺ relacji	34,1	43,2	22,7	34,1	43,2	22,7	9	4	3	Średnia		
		ZaangaĆowanie partner· w	25,2	46,2	28,6	35,4	47,9	16,7	7	9	0	Średnia		
		Zrozumienie biznesowe	23,5	49,6	26,9	28,9	44,4	26,7	7	5	3	Średnia		
		Dominująca jakość	Ŝrednia			ponad ŜredniŃ			**wysoka**					
	Siğ 24 Partnerstwa z konkurentami	CzŕstotliwoŜĺ bliskich kontakt· w	10,6	41,3	48,1	13,5	40,5	46,0	0	4	11	niska	**średnia**	
		StopieŒ harmonijnego wsp· ğlziağnia	24,5	47,1	28,4	27,8	44,4	27,8	2	7	5	Średnia		
		JakoŜĺ komunikacji	24,3	44,7	31,1	48,6	35,1	16,2	3	7	5	Średnia		
		DğugoŜĺ relacji	17,3	39,8	42,9	13,9	41,7	44,4	0	7	9	niska		
		ZaangaĆowanie partner· w	14,1	50,5	35,4	15,8	60,5	23,7	2	5	8	Średnie		
		Zrozumienie biznesowe	23,5	46,1	30,4	36,8	39,5	23,7	5	5	5	Średnie		
		Dominująca jakość	Ŝrednia			Ŝrednia			niska					
Partnerstwo kontekstowe	Siğ 25 Partnerstwa z organizacjami publicznymi	CzŕstotliwoŜĺ bliskich kontakt· w	7,8	37,8	54,4	7,1	21,4	71,5	2	2	11	niska	**niska**	**niska**
		StopieŒ harmonijnego wsp· ğlziağnia	12,2	43,3	44,5	27,6	34,5	37,9	4	5	5	niski		
		JakoŜĺ komunikacji	13,2	49,5	37,3	28,6	42,9	28,5	4	6	5	Średnia		
		DğugoŜĺ relacji	15,4	34,1	50,5	19,2	34,6	46,2	2	6	8	niska		

		Zaangażowanie partnerów	6,7	41,1	52,2	10,7	42,9	46,4	1	6	8	niska		
		Zrozumienie biznesowe	8,8	45,1	46,2	6,9	37,9	55,2	4	4	7	niska		
		Dominująca jakość	niska			niska			niska					
	Siła 26 Partnerstwa z organizacjami społecznymi	Częstotliwość bliskich kontaktów	12,6	27,6	59,8	15,4	26,9	57,7	3	3	8	niska	**niska**	**niska**
		Stopień harmonijnego współdziałania	10,1	47,2	42,7	29,2	16,7	54,1	4	4	5	niska		
		Jakość komunikacji	20,0	30,0	50,0	34,6	26,9	38,5	3	5	6	niska		
		Długość relacji	13,8	27,6	58,6	13,0	17,4	69,6	3	3	8	niska		
		Zaangażowanie partnerów	7,0	37,2	55,8	4,0	32,0	64,0	3	4	7	niska		
		Zrozumienie biznesowe	8,0	28,7	63,3	7,7	34,6	57,7	3	5	6	niska		
		Dominująca jakość	niska			niska			niska					
Podsumowanie dominujących jakości relacji z 6 typami interesariuszy			Wysoka - 1 średnia - 3 Niska - 2			Wysoka - 1 Ponad średnią - 2 średnia - 1 Niska - 2			Wysoka - 2 średnia - 1 Niska - 3				**średnia**	średnia
1			2			3			4			5	6	7

*ze względu na niewielką liczebność grupy badanych firm średnich podano dla nich ilość a nie procent badanych

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 10

Zestawienie wybranych informacji o firmach *Link-druk, Dremar i Venita* z lat 2009 i 2014

	Linkdruk		**Dremar**		**Venita**	
	2009	2012	2009	2014	2009	2014
Liczba zatrudnionych	0-9	10-49	10-49	10-49	50-249	50-249
1. Podstawowe czynniki konkurencyjności (3 - kluczowy, 2 - drugoplanowy, 1 - trzecioplanowy, 0 - nie wykorzystywany)						
Cena produktów/usług	3	3	3	2	1	**2**
Jakość produktów/usług	3	3	2	**3**	3	3
Atrakcyjna i zróżnicowana oferta	3	3	3	3	3	3
Kompleksowość oferty	3	3	3	3	2	2
Nowoczesna technologia	2	2	3	3	1	1
Kadra zarządzająca	2	2	3	3	2	2
Dobry wizerunek firmy	3	2	3	3	2	2
Niskie koszty	2	**3**	1	1	3	1
Możliwości finansowe	2	**3**	1	1	3	1
Terminowość dostaw	3	3	1	1	3	3
Sprawność działań marketingowych	2	**3**	1	1	2	2
Więzi z klientami	2	2	3	3	1	3
Własna sieć dystrybucji	3	1	0	0	3	3
2. Kluczowe mocne strony firmy						
Jakość produktów/usług	x	x	x	x	x	x
Niskie koszty produkcji						
Niska cena jednostkowa wyrobu	x	x			x	x
Technologia						
Doświadczona kadra			x			x
źródła zaopatrzenia	x					
Skuteczna reklama					x	
Orientacja na klienta			x	x		x
Reputacja/wizerunek firmy					x	
Innowacje produktu/usługi				x		x
Szeroki asortyment produktów i usług	x	x			x	x
Tworzenie aliansów i sieci współpracy						
Sprawność systemu logistycznego						
Elastyczność działania		x				
Unikalność			x			
Prywatne kontakty kierownictwa firmy	x	x	x	x		
Partnerskie relacje z innymi podmiotami			x	x		
Osobowość, pasja właściciela	x	x	x			
3. Znaczenie elementów potencjału konkurencyjności w walce konkurencyjnej (5 - bardzo wysokie, 4 - wysoki, 3 - przeciętne, 2 - słabe, 1 - bardzo słabe, 0 - brak znaczenia)						
Zasoby finansowe	4	**5**	3	**5**	5	5
Budynki i budowle	4	4	**5**	**5**	4	5
Infrastruktura techniczna	4	**5**	4	**5**	4	5
Grunty	3	3	4	1	2	4
Wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania	3	3	**5**	**5**	4	5
Licencje i patenty	0	0	0	4	4	5
Kapitał intelektualny	4	4	4	3	4	5

DoŜwiadczenie	4	4	**5**	**5**	4	5
Silna marka	4	4	1	**3**	5	4
Know-how, technologia	4	4	2	**4**	4	5
Relacje z instytucjami naukowymi	0	0	3	1	3	3
Systemy informatyczne	2	3	2	**3**	2	3
Relacje z klientami	5	5	**5**	**5**	4	5
Relacje z dostawcami	4	4	**5**	**5**	4	5
Relacje z władzami lokalnymi	0	0	0	**3**	2	3
Relacje ze społecznoŜciŃ lokalnŃ	0	0	0	**4**	2	2
Dostęp do informacji	3	3	2	**3**	3	4
4. Pozycja rynkowa (5 - bardzo wysoka, 4 - wysoka, 3 - przeciętna, 2 - poniŜej przeciętnej, 1 - słaba, 0 - bardzo słaba						
Udział w rynku	1	3	3	3	2	2
RentownoŜć kapitału	1	3	3	2	3	3
Obroty	2	3	3	3	3	3
RentownoŜć sprzedaŜy	3	4	3	2	3	3
WielkoŜć zysku	3	3	3	3	3	3
JakoŜć produktów	4	4	**5**	**5**	4	4
InnowacyjnoŜć	3	3	**4**	**4**	3	4
Poziom technologii	3	4	3	4	3	4
EfektywnoŜć zarzŃdzania	3	3	**4**	**4**	3	3
Siła marki	3	3	**4**	**4**	2	3
Patenty i licencje	1	2	3	**4**	3	4
Zasoby nagród i wyróŜnieŒ	0	1	1	**2**	3	4
Wsparcie sojuszników strategicznych, partnerów	0	2	1	1	2	2
AktywnoŜć w zakresie społecznej odpowiedzialnoŜci biznesu (działy charytatywna, proekologiczna, społeczna itd.)	1	0	2	**3**	1	2
5. Skuteczność firmy (5 - bardzo wysoka, 4 wysoka, 3 przeciętna, 2 - poniŜej przeciętnej, 1 - słaba, 0 - bardzo słaba						
SkutecznoŜć przeciwstawienia się konkurencji krajowej	3	4	3	**4**	3	4
SkutecznoŜć przeciwstawienia się konkurencji zagranicznej	0	3	2	**3**	2	3
ZdolnoŜć do długookresowego wzrostu	3	4	**5**	**4**	3	3
EfektywnoŜć działania	3	4	4	3	3	3
Dynamika wzrostu	2	4	3	3	3	2
Wzrost bogactwa firmy	3	4	3	3	3	3
ElastycznoŜć działania	4	4	3	**4**	3	3
Umiędzynarodowienie działalnoŜci gospodarczej	1	3	3	3	3	3
AtrakcyjnoŜć produktów i procesów	3	4	**4**	**4**	3	4
AgresywnoŜć w działaniu	2	3	3	3	2	3
6. Wpływ partnerstwa na konkurencyjność (3 oznacza - bardzo silnie, 2 - istotnie, 1 - słabo, 0 - wcale)						
Buduje przewagę konkurencyjnŃ	1	3	2	**3**	1	2
Podnosi konkurencyjnoŜć	2	2	1	**3**	2	3
Wpływa na rozwój firmy	2	3	2	**3**	1	2
Buduje reputację i wizerunek	2	3	2	**3**	2	2
Oddziałuje na konkurencyjnoŜć firmy długookresowo	1	3	2	2	2	3
Oddziałuje na konkurencyjnoŜć firmy krótkookresowo	3	2	2	2	2	2

Załącznik 11

Lista kontrolna wyznaczników dojrzałości „profilu podmiotowego” partnerstwa strategicznego badanych firm

Siły i parametry partnerstwa w podmiotowym module partnerstwa			Poziom dojrzałości relacji partnerskich		
			Link-Druk	**Dremar**	**Venita**
1 Siła bliskości	**1**	**Relacje z dostawcami**	niski	wysoki	niski
	2	**Relacje z klientami**	niski	niski	niski
	3	**Relacje z konkurentami**	wysoki	wysoki	wysoki
	4	**Relacje z organizacjami publicznymi**	niski	wysoki	niski
	5	**Relacje z organizacjami społecznymi**	brak	wysoki	niski
Razem dla siły 1			niski	wysoki	niski
2 Siła zaufania	**6**	**Relacje z dostawcami**	niski	wysoki	niski
	7	**Relacje z klientami**	niski	niski	niski
	8	**Relacje z konkurentami**	wysoki	wysoki	wysoki
	9	**Relacje z organizacjami publicznymi**	niski	wysoki	niski
	10	**Relacje z organizacjami społecznymi**	brak	wysoki	niski
Razem dla siły 2			niski	wysoki	niski
3 Siła autonomii	**11**	**Relacje z dostawcami**	wysoki	wysoki	wysoki
	12	**Relacje z klientami**	wysoki	wysoki	wysoki
	13	**Relacje z konkurentami**	wysoki	wysoki	wysoki
	14	**Relacje z organizacjami publicznymi**	wysoki	wysoki	wysoki
	15	**Relacje z organizacjami społecznymi**	wysoki	wysoki	wysoki
Razem dla siły 3			wysoki	wysoki	wysoki
Dominujący w module podmiotowym poziom dojrzałości			niski	wysoki	niski
Udział modułu podmiotowego w generowaniu partnerstwa strategicznego badanych			niski	wysoki	niski
Podmiotowa dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych			niska	**wysoka**	niska

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 12

Lista kontrolna wyznaczników dojrzałości „profilu czynnościowego” partnerstwa strategicznego badanych firm

Lp.	Parametry partnerstwa w czynnościowym module partnerstwa	Poziom występowania zjawiska		
		Link-druk	Dremar	Venita
1.	**Kolektywne zdeterminowanie, by wszystkie zaangażowane strony osiągnęły identyczny cel**	wysoki	średni	średni
2.	**Okres współpracy**	wysoki	wysoki	wysoki
3.	**Ilość informacji o procesach współpracy**	średni	średni	średni
4.	**Ilość informacji o uczestnikach współpracy**	średni	średni	średni
5.	**Zaufanie i pewność co do warunków działania**	wysoki	średni	średni
6.	**Gęstość wygenerowanej przez organizację sieci powiązań interpersonalnych i międzyorganizacyjnych**	średni	średni	średni
7.	**Wyrazistość podziału ról biznesowych między partnerami**	wysoki	niski	średni
8.	**Wzajemne inwestycje**	średni	niski	niski
9.	**Dzielenie się zasobami**	średni	średni	niski
10.	**Otwarte dzielenie się wiedzą**	niski	średni	średni
11.	**Wspólne uczenie się**	średni	wysoki	średni
12.	**Otwartość kanałów komunikacyjnych**	średni	wysoki	średni
13.	**Częstość działań kolektywnych**	średni	wysoki	średni
14.	**Skuteczność wspólnych działań operacyjnych**	średni	wysoki	średni
15.	**Umiejętność tworzenia zgranego zespołu nastawionego na realizację postawionych przed nim wspólnych celów**	wysoki	średni	średni
16.	**Ochrona i rozwój wytworzonych wspólnymi siłami efektów**	wysoki	średni	wysoki
17.	**Obopólne korzyści**	wysoki	średni	wysoki
18.	**Konsensus między partnerami**	wysoki	wysoki	średni
19.	**Stworzone wspólne znaczenia i wartości**	wysoki	średni	średni
20.	**Zbudowane formalne struktury i zasady współpracy**	wysoki	średni	wysoki
Dominujący w module czynnościowym poziom rozwoju więzi partnerskich		wysoki	średni	średni
Etap rozwoju relacji partnerskich		**Etap wykonania (3)**	**Etap zaangażowania (2)**	**Etap zaangażowania (2)**
Udział modułu czynnościowego w generowaniu partnerstwa strategicznego badanych		**wysoki**	**średni**	**średni**
Czynnościowa dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych		**wysoka**	**średnia**	**średnia**
gdzie dominujący poziom występowania zjawiska: niski, to etap negocjacji relacji partnerskich (1) średni, to etap zaangażowania w relacje partnerskie (2) wysoki, to etap wykonania/eksploatowania więzi partnerskich (3)				

Załącznik 13

Lista kontrolna wyznaczników dojrzałości „profilu atrybutowego" partnerstwa strategicznego badanych firm

Siły partner-stwa	Parametry partnerstwa w atrybutowym module partnerstwa		Link-druk		Dremar		Venita	
			Dopasowanie partnerów	Brak dopasowania	Dopasowanie partnerów	Brak dopasowania	Dopasowanie partnerów	Brak dopasowania
5 siła partnerstwa strategii	1.	cele strategiczne partnerów	DO	K	D O	K	DO	K
	2.	horyzont planowania		DOK		DOK	DO	K
	3.	misja i wizja	DO	K	O	DK		DOK
	4.	strategia rozwoju	DO	K	DO	K		DOK
	5.	strategia konkurowania	DO	K		DOK	DO	K
	6.	zaangażowanie we współpracę	DO	K	DO	K	DO	K
	Razem dla siły 5 dopasowanie		**WYSOKIE**		ŚREDNIE		ŚREDNIE	
6 siła partnerstwa kultury organizacyjnej	7.	normy, wartości, zwyczaje	DO	K	DO	K	DO	K
	8.	gotowość na ryzyko ze strony me-nedżerów		DOK	D	OK.		DOK
	9.	styl przywództwa	DO	K	DO	K		DOK
	10.	sposoby komunikowania się	DO	K		DOK	DO	K
	11.	motywowanie i wynagradzanie		DOK	DO	K	DO	K
	12.	system etyczny	DOK		DOK		DOK	
	Razem dla siły 6 dopasowanie		ŚREDNIE		**WYSOKIE**		ŚREDNIE	

7 siła partnerstwa zasobów	13.	potencjał zasobów materialnych		DOK	DO	K	DOK	
	14.	struktura zasobów ludzkich	DOK		DO	K	D	OK
	15.	potencjał zasobów niematerialnych		DOK	DO	K		DOK
	16.	lokalizacja	DO	K		DOK		DOK
	17.	wiedza i doświadczenie kadry	DOK		DO	K		DOK
	18.	zaplecze B+R	DO	K		DOK	D	OK.
	Razem dla siły 7 dopasowanie		ŚREDNIE		ŚREDNIE		**NISKIE**	
8 siła partnerstwa zachowań rynkowych	19.	wizerunek		DOK	DO	K		DOK
	20.	portfel współpracy		DOK	DO	K		DOK
	21.	pozycja rynkowa/ konkurencyjna		DOK	DO	K		DOK
	22.	ocena ryzyka		DOK	DO	K		DOK
	23.	trwałość związków współpracy	DO	K	D	OK.	DO	K
	24.	zasięg sieci współpracy	DO	K	D	OK.	DO	K
	Razem dla siły 8 dopasowanie		**NISKIE**		**WYSOKIE**		**NISKIE**	
9 siła partnerstwa działań organizacyjnych	25.	wielkość przedsiębiorstwa		DOK	DO	K	DO	K
	26.	struktura organizacyjna		DOK	DO	K	DO	K
	27.	etap rozwoju		DOK		DOK		DOK
	28.	metody zarządzania		DOK		DOK		DOK
	29.	autonomia	DOK			DOK		DOK
	30.	wielkość przychodów		DOK		DOK		DOK
	Razem dla siły 9 dopasowanie		**NISKIE**		**NISKIE**		**NISKIE**	

10 siła partnerstwa menedżerów	31.	otwartość na nieformalne, osobiste relacje	DOK		DOK			DOK
	32.	dopasowanie osobowościowe kierowników	DOK		DO	K	DO	K
	33.	priorytety i nawyki organizacyjne	DOK		DO	K		DOK
	34.	otwartość na współpracę	DO	K	DO	K	DO	K
	35.	ufność (gotowość do zaufania partnerowi)	DO	K	DO	K		DOK
	36.	ambicja	DOK		DO	K		DOK
	Razem dla siły 10 dopasowanie		**WYSOKIE**		**WYSOKIE**		**NISKIE**	
11 siła partnerstwa opartego tradycje współpracy	37.	pozytywne doświadczenia we współpracy	DO	K	DO	K	DO	K
	38.	zdolności negocjacyjne	DO	K	DO	K	DO	K
	39.	doświadczenia w realizowaniu metod uczenia się i zarządzania wiedzą w organizacji		DOK	DOK			DOK
	40.	otwartość na wyzwania i szanse rynkowe	DO	K	DOK		DOK	
	41.	doświadczenia w tworzeniu kolektywnej tożsamości	DO	K	DO	K		DOK
	42.	lokalizacja blisko partnerów		DOK		DOK		DOK
	Razem dla siły 11 dopasowanie		ŚREDNIE		**WYSOKIE**		ŚREDNIE	
Udział modułu atrybutowego w generowaniu partnerstwa strategicznego badanych			średni		**wysoki**		średni	
Atrybutowa dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych			średnia		**wysoka**		średnia	

gdzie: D - dostawcy, O - Odbiorcy, K - konkurenci
Liczby wskazań w kolumnie „dopasowanie partnerów" wyznaczają dojrzałość poszczególnych sił partnerstwa:
1-2 wskazania-niskie dopasowanie partnerów- niska dojrzałość siły,
3-4 wskazania średnie dopasowanie partnerów - średnia dojrzałość siły,
5-6 wskazania wysokie dopasowanie partnerów - wysoka dojrzałość siły.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 14

Lista kontrolna wyznaczników „profilu systemowego” partnerstwa strategicznego badanych firm

		Siły	Lp.	Parametry partnerstwa w systemowym module partnerstwa	Odczuwane wsparcie		
					Link-druk	Dremar	Venita
Obszary sił wsparcia łańcucha partnerstwa	Działania pomocnicze	12 siła partnerstwa w zaopatrzeniu	1.	Dostęp do źródeł zaopatrzenia (sieć dostawców)	wysokie	wysokie	średnie
			2.	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia	niskie	średnie	średnie
			3.	Sposoby powiązania z dostawcami (bliskie, trwałe relacje)	średnie	wysokie	niskie
			4.	Preferencyjne ceny zakupów i dostaw	średnie	średnie	średnie
			5.	Jakość dostarczanych surowców, zasobów itp.	średnie	średnie	wysokie
			6.	Elastyczność łańcucha dostaw	średnie	wysokie	średnie
				Razem dla siły 12	**średnie**	**wysokie**	**średnie**
		13 siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii	7.	Wysokość budżetu na B+R	niskie	niskie	średnie
			8.	Zdolność do kreowania nowych produktów	niskie	wysokie	średnie
			9.	Zdolność do kreowania nowych technologii	niskie	wysokie	średnie
			10.	Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	niskie	średnie	średnie
			11.	Własne komórki badawczo-rozwojowe	niskie	niskie	wysokie
			12.	Wiedza kadr B+R	niskie	średnie	wysokie
				Razem dla siły 13	**niskie**	**wysokie**	**średnie**
		14 siła partnerstwa w zakresie ZZL	13.	Ilość pracowników	niskie	niskie	niskie
			14.	Poziom wykształcenia pracowników	niskie	niskie	niskie
			15.	Wydajność pracy pracowników	niskie	niskie	niskie
			16.	Stosowane systemy motywacji pracowników	niskie	średnie	niskie
			17.	Stosowane systemy szkoleń pracowniczych	niskie	wysokie	niskie
			18.	Innowacyjność i kreatywność pracowników	niskie	średnie	niskie
				Razem dla siły 14	**niskie**	**niskie**	**niskie**
		15 siła partnerstwa w zakresie infrastruktury	19.	Horyzont i skuteczność systemu planowania	średnie	średnie	niskie
			20.	Zaplecze finansowe	średnie	wysokie	średnie
			21.	System przepływu informacji	wysokie	średnie	średnie
			22.	Kultura organizacyjna	wysokie	wysokie	średnie
			23.	Lokalizacja	wysokie	niskie	średnie
			24.	Renoma przedsiębiorstwa	wysokie	średnie	niskie
				Razem dla siły 15	**wysokie**	**średnie**	**średnie**
	Działania podstawowe	16 siła partnerstwa w logistyce wejścia	25.	Baza transportowa	średnie	niskie	średnie
			26.	Baza i systemy magazynowania	wysokie	średnie	średnie
			27.	Systemy informatyczne wspierające zarządzanie	wysokie	średnie	średnie
			28.	Systemy kontroli jakości	wysokie	średnie	średnie
			29.	Wiedza i zdolności kadry logistycznej	wysokie	wysokie	średnie
			30.	Metody zarządzania łańcuchem dostaw	średnie	średnie	średnie
				Razem dla siły 16	**wysokie**	**średnie**	**średnie**
		17 siła partnerstwa w logistyce wyjścia	31.	Własne kanały dystrybucji	średnie	niskie	wysokie
			32.	Kontakty z sieciami pośredników handlowych	średnie	niskie	wysokie
			33.	Magazyny wyrobów gotowych	średnie	niskie	wysokie
			34.	Wirtualizacja działalności np. sprzedaży	niskie	niskie	średnie
			35.	Certyfikaty jakości produktów	niskie	średnie	niskie
			36.	Terminowość realizacji zadań/zleceń	wysokie	średnie	wysokie
				Razem dla siły 17	**średnie**	**niskie**	**wysokie**
		18 siła partnerstwa w operacjach	37.	Jakość parku maszynowego	średnie	wysokie	średnie
			38.	Elastyczność parku maszynowego	średnie	wysokie	średnie
			39.	Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych	średnie	wysokie	średnie
			40.	Możliwości rozwoju mocy produkcyjnych	średnie	wysokie	średnie
			41.	Nowoczesność stosowanych technologii	średnie	wysokie	średnie
			42.	Wiedza i kultura techniczna pracowników	średnie	średnie	średnie
				Razem dla siły 18	**średnie**	**wysokie**	**średnie**
		19 siła partnerstwa w marketingu	43.	Budżet na działalność marketingową	niskie	niskie	niskie
			44.	Elastyczność polityki cenowej	niskie	wysokie	niskie
			45.	Doświadczenie w zakresie działań promocyjnych	niskie	niskie	średnie
			46.	Systematyczność i jakość badań rynkowych	niskie	niskie	niskie
			47.	Gęstość i zasięg obsługi posprzedażnej	niskie	średnie	średnie
			48.	Metody zarządzania relacjami z klientami	średnie	średnie	średnie
				Razem dla siły 19	**niskie**	**średnie**	**średnie**
	Dominujący poziom wsparcia w module systemowym badanych				**średni**	**średni**	**średni**
	Udział modułu systemowego w generowaniu partnerstwa strategicznego badanych				**średnie**	**średnie**	**średnie**
	Systemowa dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych				**średnia**	**średnia**	**średnia**

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 15

Lista kontrolna wyznaczników dojrzałości „profilu sytuacyjnego” partnerstwa strategicznego badanych firm

Siły partnerstwa		Lp.	Parametry partnerstwa w sytuacyjnym module partnerstwa	Odczuwany stopień aktywności		
				Link-druk	Dremar	Venita
Partnerstwo substanowiące	20 siła partnerstwa pracowniczego	1.	Klimat współpracy i zaufania	wysoki	średni	średni
		2.	Symetria korzyści	wysoki	średni	niski
		3.	Zrozumienie potrzeb	wysoki	wysoki	niski
		4.	Stopień zaangażowania we współpracę	średni	średni	niski
		5.	Jakość komunikacji	wysoki	wysoki	średni
		6.	Częstotliwość kontaktów	wysoki	średni	średni
			Razem dla siły 20	**wysoki**	**średni**	**średni**
	21 siła partnerstwa właścicielskiego	7.	Częstotliwość kontaktów	wysoki	średni	średni
		8.	Klimat współpracy i zaufania	średni	wysoki	wysoki
		9.	Jakość komunikacji	średni	wysoki	wysoki
		10.	Zrozumienie potrzeb	średni	wysoki	średni
		11.	Symetria korzyści	średni	wysoki	średni
		12.	Stopień zaangażowania we współpracę	średni	wysoki	wysoki
			Razem dla siły 21	**średni**	**wysoki**	**średni**
Partnerstwo kontraktowe	22 siła partnerstwa z dostawcami	13.	Symetria korzyści	wysoki	średni	średni
		14.	Zrozumienie potrzeb	wysoki	średni	średni
		15.	Trwałość relacji	wysoki	wysoki	wysoki
		16.	Jakość komunikacji	wysoki	wysoki	wysoki
		17.	Stopień zaangażowania we współpracę	średni	średni	średni
		18.	Częstotliwość kontaktów	średni	średni	średni
			Razem dla „siły 22 UNP”	**wysoki**	**średni**	**średni**
	23 siła partnerstwa z klientami	19.	Symetria korzyści	wysoki	wysoki	średni
		20.	Zrozumienie potrzeb	wysoki	wysoki	średni
		21.	Trwałość relacji	średni	wysoki	wysoki
		22.	Jakość komunikacji	średni	średni	wysoki
		23.	Stopień zaangażowania we współpracę	średni	średni	średni
		24.	Częstotliwość kontaktów	wysoki	wysoki	średni
			Razem dla siły 23	**wysoki**	**wysoki**	**średni**
	24 siła partnerstwa z konkurentami	25.	Symetria korzyści	średni	niski	niski
		26.	Zrozumienie potrzeb	średni	niski	średni
		27.	Stopień zaangażowania we współpracę	średni	niski	średni
		28.	Jakość komunikacji	średni	średni	średni
		29.	Częstotliwość kontaktów	niski	średni	niski
		30.	Trwałość relacji	niski	średni	niski
			Razem dla siły 24	**średni**	**średni**	**niski**
Partnerstwo kontekstowe	25 siła partnerstwa z organizacjami publicznymi	31.	Częstotliwość kontaktów	niski	średni	średni
		32.	Zrozumienie potrzeb	niski	średni	wysoki
		33.	Stopień zaangażowania we współpracę	niski	średni	średni
		34.	Jakość komunikacji	niski	średni	wysoki
		35.	Symetria korzyści	niski	średni	średni
		36.	Trwałość relacji	niski	średni	średni
			Razem dla siły 25	**niski**	**średni**	**średni**
	26 siła partnerstwa z organizacjami społecznymi	37.	Częstotliwość kontaktów	niski	średni	niski
		38.	Zrozumienie potrzeb	niski	średni	niski
		39.	Stopień zaangażowania we współpracę	niski	średni	niski
		40.	Jakość komunikacji	niski	średni	niski
		41.	Symetria korzyści	niski	średni	niski
		42.	Trwałość relacji	niski	średni	niski
			Razem dla siły 26	**niski**	**średni**	**niski**
Razem dla modułu poziom dojrzałości relacji partnerskich				**średni**	**średni**	**średni**
Udział modułu sytuacyjnego w generowaniu partnerstwa strategicznego badanych				**średni**	**średni**	**średni**
Sytuacyjna dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych				**średnia**	**średnia**	**średnia**

Źródło: opracowanie własne.

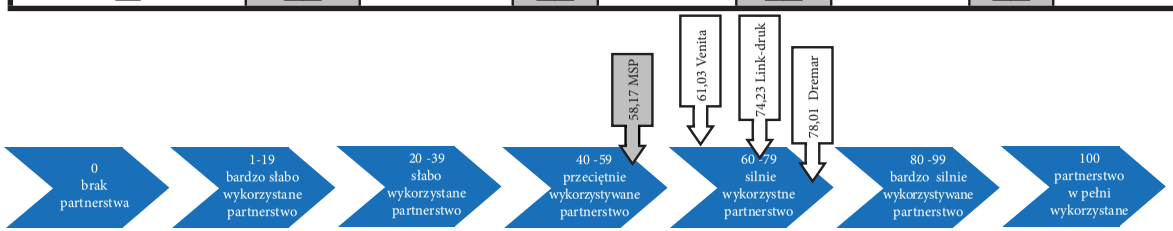
Załącznik 16

Profile partnerstwa strategicznego MSP i badanych firm

Moduły dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw	Część A Nazwa modułu/ Rodzaj dojrzałości partnerstwa	Nr	Siła wspierająca partnerstwo	Stopień dojrzałości partnerstwa strategicznego			
				Badane MSP (N=251)	Firma mikro Link druk	Firma mała Dremar	Firma średnia Venita
	Podmiotowy	1	Siła bliskości	niski	niski	wysoki	niski
		2	Siła zaufania	niski	niski	wysoki	niski
		3	Siła autonomii	wysoki	wysoki	wysoki	wysoki
	Podmiotowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			niska	niska	wysoka	niska
	Czynnościowy	4	Siła doświadczenia	niski	wysoki	średni	średni
	Czynnościowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			niska	wysoka	średnia	średnia
	Atrybutowy	5	Siła dopasowania strategii	średni	wysoki	średni	średni
		6	Siła dopasowania kulturowego partnerów	niski	średni	wysoki	średni
		7	Siła dopasowania zasobowego partnerów	średni	średni	średni	niski
		8	Siła dopasowania partnerów w zakresie zachowań rynkowych	niski	niski	wysoki	niski
		9	Siła dopasowania organizacyjnego partnerów	średni	niski	niski	niski
		10	Siła dopasowania profili menedżerów	niski	wysoki	wysoki	niski
		11	Siła dopasowania partnerów w zakresie tradycji współpracy	niski	średni	wysoki	średni
	Atrybutowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			średnia	średnia	wysoka	niska
	Systemowy	12	Siła wsparcia zaopatrzenia poprzez partnerstwo	średni	średni	wysoki	średni
		13	Siła wsparcia B+R poprzez partnerstwo	niski	niski	wysoki	średni
		14	Siła wsparcia ZZL poprzez partnerstwo	średni	niski	niski	niski
		15	Siła wsparcia infrastruktury poprzez partnerstwo	średni	wysoki	średni	średni
		16	Siła wsparcia logistyki wejścia poprzez partnerstwo	średni	wysoki	średni	średni
		17	Siła wsparcia logistyki wyjścia poprzez partnerstwo		średni	niski	wysoki
		18	Siła wsparcia operacji poprzez partnerstwo	wysoki	średni	wysoki	średni
		19	Siła wsparcia marketingu i sprzedaży poprzez partnerstwo	wysoki	niski	niski	średni

	Systemowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			średnia	średnia	średnia	średnia
	Sytuacyjny	20	Siła zaangażowania w partnerstwo pracownicze	wysoki	wysoki	średni	średni
		21	Siła zaangażowania w partnerstwo właścicielskie		średni	wysoki	średni
		22	Siła zaangażowania w partnerstwo z dostawcami	wysoki	wysoki	średni	średni
		23	Siła zaangażowania w partnerstwo z klientami	wysoki	wysoki	wysoki	średni
		24	Siła zaangażowania w partnerstwo konkurentami	średni	średni	średni	niski
		25	Siła zaangażowania w partnerstwo z organizacjami publicznymi	niski	niski	średni	niski
		26	Siła zaangażowania w partnerstwo z organizacjami społecznymi	niski	niski	średni	niski
	Sytuacyjna dojrzałość partnerstwa strategicznego			wysoka	wysoka	średnia	średnia
Dojrzałość partnerstwa strategicznego ogółem				średnia	średnia	średnia	średnia

Część B	Badane MSP (%)		*Link-druk* (%)		*Dremar* (%)		*Venita* (%)	
Moduły partnerstwa (max 20% udziału każdy)	Realny udział	Wykorzystane możliwości	Realny udział	Wykorzystane możliwości	Realny udział	Wykorzystane możliwości	Realny udział	Wykorzystane możliwości
podmiotowy	13,33	66,65	13,33	66,5	**20,0**	**100**	13,3	66,5
czynnościowy	6,7	33,5	**20,0**	**100**	13,3	66,5	13,3	66,5
atrybutowy	9,5	47,5	13,32	66,6	16,19	80,9	9,5	47,5
systemowy	14,22	71,1	13,3	66,5	13,3	66,5	**13,5**	67,5
sytuacyjny	**14,42**	72,1	14,28	74,1	15,22	76,1	11,4	57,0
100	**58,17**		**74,23**		**78,01**		**61,03**	



Źródło: opracowanie własne.

Summary

The thesis statement enclosed in this dissertation was following: the strategic partnering should be accepted as a determinant dynamically shaped competitiveness of modern enterprises. The author has taken an attempt of defining and structuring construct strategic partnership by proposing an algorithm testing its maturity and role in shaping the competitiveness of the organization. Testing solutions and tools was being realized on a group of micro, small and medium sized enterprises (SME). Recognizing its size, the diversity of needs and possibilities belonging to these types of businesses the analysis were performed not only for SMEs in general, but for each of these groups separately.

The research problem was enclosed in the form of two research questions. The objectives of the paper covered the following areas: scientific, methodological and utilitarian. Five detailed hypotheses were proposed to clarify the main hypothesis. Ten research tasks were accepted to revise them. The tasks were realized by studying domestic and foreign literature, as well as qualitative (extended case studies) and quantitative (surveys) empirical studies conducted in SMEs. Some studies carried out in a dynamic manner, in the longitudinal research form.

The work is a theoretical – empirical monograph and consists of five chapters, the introduction, the summary and the attachments.

The theoretical study allowed the identification of circumstances and indications, as well as the identification of activities, processes and base areas for the dynamic development of enterprises competitiveness, including SMEs. They also gave the basis for identifying characteristics and key areas of decision-making related to the processes of mature strategic partnering building. On this basis a theoretical "model shaping competitiveness through maturity of strategic partnering of enterprises" and the accompanying tools for its operationalizing were created. The model was verified by empirical studies. It was used as a tool to identify and assess the maturity of the strategic partnering of surveyed SMEs. The model was modified to suit the abilities and needs of SMEs, it was based on the collected data of the preliminary version. The result was an aspirational model and algorithm of operationalizing activities. They were the basis of the characterization, mapping and evaluation maturity of strategic partnering, which was practiced by the surveyed SMEs (descriptive approach).The author also proposed the general conclusions, suggestions for further research and work. The recommendations for the use of emergent approaches were to increase SMEs competitiveness through their strategic partnering maturity. The model also helped with the purpose study of the selected companies.

The final output such as: the profiles of the maturity their partnering, the lists of comparison their track action on strategic partnering, the general development path and the changes in the competitive potential for the tested micro, small and medium-sized companies was gained. The analysis allowed to conduct the positive verification both detailed hypothesis and the main one.

In conclusion, the author expressed the hope that the dissertation would lead to a better understanding of contemporary shaped enterprises competitiveness and improve the knowledge about the strategic partnering. Besides, the proposed tools facilitated the monitoring, the evaluation and the improvement of processes taking place in the organizations.

Charakterystyka zawodowa autora

Doktor Anna Adamik ukończyła studia magisterskie na kierunku Ekonomika i Organizacja Przemysłu na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego w roku 1994 (praca nt: „Spółki joint venture w Polsce", promotor prof. zw. dr hab. J. Kortan). Już w trakcie studiów współpracowała z pracownikami naukowymi Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem w koordynowanych przez nich projektach badawczych (np. 1993 – praca w zespole badawczym pod kierunkiem prof. J. Kortana, projekt ACF zlecony UŁ przez EWG nt. „Działalność polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych", koordynato projektu U. Arnold z Uniwersytetu w Stuttgarcie). Uczestniczyła także w organizowanych przez Wydział obozach naukowych, programach oraz stażach. Odbyła między innymi w ramach Tempus-Phare półroczny staż w Middlesex University Business School (01-06.1994, gdzie realizowała projekt pt. „Przyczyny upadku spółek joint venture''; opiekunowie: prof. A. Ghobadian, J. Liu z Middlesex University Business School).

W roku 2000 ukończyła Studium Doktoranckie w zakresie Nauk o Zarządzaniu na Wydziale Zarządzania UŁ. W jego trakcie (1999) rozpoczęła pracę naukowo-dydaktyczną jako asystent w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Zarządzania UŁ, a także przygotowywała pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. J. Jeżaka rozprawę „Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej" obronioną w roku 2002. W tym czasie prowadziła już zajęcia dydaktyczne na różnych typach studiów z przedmiotów będących w zakresie zainteresowań Katedry, tzn. Zarządzanie strategiczne, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa oraz Przewaga konkurencyjna. Brała też czynny udział w projektach Wydziałowych np. w latach 1995/1996 współkoordynowała badania studentów UŁ w ramach polsko-niemieckiego projektu wymiany studenckiej nt. „Polskie i niemieckie przedsiębiorstwa w okresie transformacji" (niemiecką stronę stanowił Uniwersytet w Chemnitz), w latach 1994/1995 pracowała w projekcie badawczym Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem nt. „Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym" (projekt zlecony przez Uniwersytet w Pittsburgu (USA), koordynatorzy: prof. J Jeżak, dr G.W. Florkowski, dr D. Fogel, K. Natarajan).

W latach 2002-2005 dr Anna Adamik była zatrudniona jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Prowadziła tam wykłady, zarówno kursowe, jak

i specjalizacyjne zgodne z tematyką zainteresowań Katedry (m.in. Zarządzanie strategiczne korporacjami, Czynniki konkurencyjności MSP, Przedsiębiorczość i kreatywność w zarządzaniu firmą, Przedsiębiorstwo partnerskie, Nowoczesne tendencje w zarządzaniu). Prowadziła tam również i recenzowała prace magisterskie i licencjackie na różnych typach studiów (dzienne, zaoczne, Akademia Otwarta). Była poza tym członkiem Rady Programowej oraz Pełnomocnikiem Rektora ds. kontaktów z uczelniami niepublicznymi.

Od roku 2005 dr Anna Adamik jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Prowadzi tam wykłady kursowe i specjalizacyjne na różnych tokach studiów i jest kierownikiem takich jak: Nauka o organizacji, Współpraca i konkurencyjność przedsiębiorstw, Społeczna odpowiedzialność i nadzór korporacyjny przedsiębiorstw, Zasoby kadrowe małej firmy, Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, Sieci i organizacje sieciowe, Organizacje przyszłości. Tu również prowadzi i recenzuje różnego typu prace: magisterskie, licencjackie na różnych typach studiów (dzienne, zaoczne) oraz prace podyplomowe np. na Studium „Kształtowanie Umiejętności Menedżerskich".

Na przestrzeni lat pracy na WOiZ PŁ dr Anna Adamik brała i bierze czynny udział w działaniach wielu Komisji i Zespołów (w latach 2006-2008 była członkiem Zespołu d.s. pozyskiwania środków budżetowych i poza-budżetowych, w latach 2006-2008 członkiem Wydziałowej oraz Uczelnianej Komisji Rekrutacyjnej, w latach 2010-2012 członkiem Wydziałowej Komisji ds. efektów kształcenia i Wydziałowym Trenerem w tym zakresie oraz Wydziałowej Komisji ds. Przebudowy Programów Nauczania w Oparciu o Efekty Kształcenia, w latach 2012-2014 członkiem Wydziałowej Komisji Dydaktycznej, od 2013 jest Przewodniczącą Wydziałowej Komisji ds. Oceny Jakości Kształcenia). Od 2008 r. jest także Pełnomocnikiem Dziekana WOiZ ds. praktyk studenckich.

Zainteresowania naukowo-badawcze dr Anny Adamik skupiają się na zarządzaniu organizacjami, przede wszystkim przedsiębiorstwami. W jego zakresie na kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw m.in. w warunkach globalizacji, gospodarki opartej na sieciach, rozwoju wysokich technologii oraz różnic kulturowych, a także w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności, zwłaszcza w sektorze MSP. Interesuje się także kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw w różnych obszarach funkcjonalnych oraz przy wykorzystaniu różnych metod i technik zarządzania. W zakresie szeroko pojętego zarządzania strategicznego bada metody budowy, dynamizowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza poprzez formy różnego typu współpracy międzyorganizacyjnej.

W związku z zainteresowaniami dr Adamik bierze udział i kieruje projektami badawczymi finansowanymi zarówno ze środków przyznanych na badania własne i działalność statutową Katedry Zarządzania PŁ, jak i finansowanymi przez MNiSW oraz źródła unijne. Do ważniejszych z nich zalicza uczestnictwo w realizacji grantu MNiSW „Dynamika i uwarunkowania kooperencji w rozwoju przedsiębiorstw high tech" oraz kierowanie realizacją grantu MNiSW „Związki partnerskie jako sposób podnoszenia konkurencyjności

firm sektora MSP w regionach o głębokiej restrukturyzacji". Do insprujących natomiast współpracę w ramach projektu „Forum Parków Naukowych i Technologicznych" współfinansowanego z PO KL oraz projektu „Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego" współfinansowanego w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, a realizowanego przez Fundację Uniwersytetu Łódzkiego.

Efektem prowadzonych po doktoracie prac badawczych jest autorstwo lub współautorstwo blisko 100 publikacji naukowych, w tym dwóch monografii. Publikowane były one zarówno w języku polskim, jak i angielskim, zarówno w kraju, jak i za granicą (m.in. Czechy, Indonezja, Portugalia, USA). Pięć z nich indeksownych jest w bazie Web of Science. Niektóre z nich opublikowano w ogólnopolskich czasopismach, tj. „Marketing i Rynek", „Organizacja i Kierowanie", „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", „Współczesne Zarządzanie", inne w monografiach naukowych, Zeszytach, bądź Pracach Naukowych wielu polskich uczelni, a także czasopismach obcojęzycznych, np. Equilibrium, „Quarterly Journal of Economics and Economic Policy" oraz Proceedings konferencji zagranicznych. Poza tym dr Anna Adamik jest redaktorką czterech oraz współredaktorką siedmiu opracowań zbiorowych. Uczestniczyła także jako ekspert w różnego typu badaniach naukowych m.in. w 2014 w badaniach dotyczących dojrzałości procesów w ramach projektu „Modele oceny dojrzałości procesów jako narzędzie doskonalenia organizacji" (grant NCN nr: 2011/01/D/HS4/04070), badaniach realizowanych w 2013 r. przez EEDRI w ramach „Narodowego Programu Foresight – wdrożenie wyników" – projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Przygotowywała także w 2013 r. analizy źródeł sukcesów małych i średnich przedsiębiorstw w branży biotechnologicznej w ramach projektu „Bio-Tech Transfer. Staże i szkolenia biotechnologiczne w INNO-GENE S.A." współfinansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Wyniki realizowanych przez nią badań prezentowane były na 69 konferencjach, tak krajowych, jak i zagranicznych (m.in. Academic International Conference „Increasing competitiveness on Regional, National and International Markets Development – New Challenges" VŠB-Technical University of Ostrava 2007; Asia Pacific Business Innovation and Technology Management Society, 2011 (Spring) International Conference; 7th WSEAS International Conference on Management, Marketing and Finances (MMF'13) Cambridge USA 2013, 15th EBES Conference – Lisbon 2015). W ich trakcie doktor często była nie tylko uczestnikiem, ale prezentującym, przewodniczącym sesji, recenzentem, członkiem Rady Programowej (m.in. kilka edycji „Forum Młodych Menedżerów"), a nawet współorganizatorem (ośmiu edycji Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu Zarządzanie Rozwojem Organizacji organizowanej przez Katedrę Zarządzania WOiZ PŁ, Szkoły Letniej Zarządzania 2010 organizowanej na Zamku w Rynie z okazji 100 lecia nauk o zarządzaniu przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Katedrę Zarządzania PŁ oraz sympozjum „Sytuacja ekonomiczna, organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych aglomeracji

łódzkiej" Katedry Zarządzania PŁ). W ostatnich latach wykonywała recenzje m.in. dla Acta Universitatis Lodzinsis (FOE), czasopism „Marketing i Rynek" i „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego"(tu była również redaktorem wydania specjalnego) oraz serii „Monografie Politechniki Łódzkiej". Współpracowała w tym zakresie także z EUROPMENT (European Society for Applied Sciences and Development), UUM CAS (Universiti Utara Kedah, Malaysia) oraz WSEAS (World Scientific and Engineering Academy and Society).

Dr Anna Adamik działa także aktywnie w środowisku naukowym. Od lat jest członkiem Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce oraz Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oddział w Łodzi. W tym ostatnim pełni obecnie funkcje członka Prezydium Zarządu. Jest również członkiem takich międzynarodowych organizacji, jak EBES (Eurasia Business and Economics Society), czy WSEAS (World Scientific and Engineering Academy and Society).

W toku swych prac naukowo-badawczych oraz organizacyjnych dr Adamik nie tylko podtrzymuje, ale i systematycznie rozwija kontakty z praktyką gospodarczą. Od kilku już lat współpracuje z Centrum Transferu Technologii UŁ, a także firmami z sektora MSP (m.in. Link-druk, Dremar, Venita, Kombud). W ramach obowiązków Pełnomocnika Dziekana ds. praktyk studenckich jest współorganizatorem i koordynującym wdrażanie na Wydziale OiZ PŁ programu „Diamentowa Praktyka", dzięki czemu rozwija współpracę z wiodącymi w regionie łódzkim firmami, tj. ABB, Amcor, BSH, Corning, Dell, Infosys czy Philips.

Integralną częścią aktywności pani doktor jest dydaktyka akademicka. Oprócz prowadzenia wykładów, ćwiczeń oraz seminariów (w ramach których ma już ponad 200 wychowanków) realizuje ją w formie publikacji dedykowanych studentom. W roku 2011 była współautorem konspektu dla realizacji przedmiotu Metody i Techniki Zarządzania w ramach projektu PŁ „Nauczanie na odległość" WIKAMP. W roku 2012 była współautorem podręcznika akademickiego „Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia" pod. red. A. Zakrzewskiej Bielawskiej"(za który otrzymała nagrodę zespołową I stopnia JM Rektora Politechniki Łódzkiej, jako osiągnięcie dydaktyczne) oraz podręcznika „Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach" pod. red. M. Matejuna. W roku 2013 była pomysłodawcą, redaktorem i współautorem podręcznika „Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne", a w 2015 r. współtworzyła podręcznik „Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia" przygotowywany pod. red. K. Szymańskiej. W roku 2012 występowała także na Łódzkim Festiwalu Nauki i Sztuki z prezentacją pt. „Współpracować czy konkurować? To problem!"

Za swą działalność otrzymała: w latach 2008, 2010 i 2013 indywidualne nagrody II stopnia JM za osiągniecia naukowo-badawcze, w 2011 r. od Prezydenta Rzeczpospolitej Polskiej brązowy medal za długoletnią służbę, w 2013 zespołową nagrodę I stopnia JM Rektora za osiągnięcia dydaktyczne. W jej dorobku są również wyróżnienia w konkursach za najlepszy referat na pięciu konferencjach naukowych.

ISSN 0137-4834