

Anna Adamik
Politechnika Łódzka

Tworzenie potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych organizacji poprzez partnerstwo strategiczne

Streszczenie

W opracowaniu dokonano opisu struktury potencjału zasobowego organizacji i zaproponowano koncepcję jego tworzenia. Zasugerowano, by procesy tworzenia i eksploatacji potencjału zasobowego organizacji oprzeć na mechanizmie tworzenia wielopłaszczyznowego partnerstwa. Dla celów tworzenia zdolności dynamicznych, będących jednym z ważniejszych elementów potencjału, wskazano partnerstwo sytuacyjne z różnego typu partnerami biznesowymi. Analizy teoretyczne zobrazowano wynikami badań praktycznych zachowań funkcjonujących na terenie Polski MSP. Artykuł ma charakter koncepcyjny.

Słowa kluczowe: potencjał zasobowy organizacji, zdolności dynamiczne, partnerstwo strategiczne, potencjał partnerstwa strategicznego.

Kody JEL: D21, D22, L14

Wstęp

Zgodnie z podejściem zasobowym (RBV) każda organizacja, by móc sprawnie funkcjonować i efektywnie konkurować musi umiejętnie tworzyć swój potencjał zasobowy (potencjał konkurencyjności). Zdolności w tym zakresie stanowią podstawę do opracowania, a następnie wdrożenia zapewniającej skuteczność rynkową strategii (Barney 1991, s. 102). Są one tym bardziej ważne, że projektowana strategia powinna być tworzona nie tylko na podstawie istniejących (w tym posiadanych), ale i przyszłych (w tym będących w dostępie przez partnerów (Adamik 2015a, s. 11-26) zasobów, procesów i zdolności, a więc nie jako prosta konsekwencja analiz strategicznych, ale „tworzenie przez organizację tego, czego dotychczas jeszcze nie było” (Bratnicki 2000, s. 17, 134). W ostatnich latach szczególną rolę pełni w tych działaniach tzw. dynamika, czyli zdolność systematycznego odnawiania zdobytych wcześniej kompetencji w celu osiągnięcia nowej i podtrzymywania dotychczasowej przewagi w zmieniającym się otoczeniu (Teece i in. 1997, s. 509-534), a także towarzyszące jej zdolności dynamiczne. Te ostatnie, to tzw. kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe (Teece 2012, s. 1395). Ze względu na ich rolę jako celem niniejszego opracowania jest opis koncepcji ich świadomego tworzenia oraz zobrazowanie jej wynikami badań empirycznych. Mając na uwadze możliwości tkwiące w partnerstwie strategicznym zaproponowano, by procesy tworzenia i eksploatacji zdolności dynamicznych organiza-

cji oprzeć na mechanizmach generowania dojrzałego partnerstwa strategicznego, zwłaszcza sytuacyjnego.

W warstwie teoretycznej badania oparto na podstawie teorii zasobowej, koncepcji zdolności dynamicznych, teorii konkurencyjności, teorii partnerstwa strategicznego oraz koncepcję budowy przewagi konkurencyjnej na bazie współpracy międzyorganizacyjnej. W warstwie empirycznej podstawę analiz stanowiły wyniki badań MSP w zakresie mechanizmów tworzenia i sposobów eksploataowania przez nie partnerstwa strategicznego. W procesach tych kluczową rolę pełniły zgromadzone i posiadane na własność oraz dostępne przez relacje z partnerami różnorodne zasoby i umiejętności.

Struktura potencjału zasobowego organizacji a zdolności dynamiczne

Zgodnie z RBV, każda organizacja posiada swój potencjał konkurencyjności, czyli charakterystyczny dla siebie zbiór trudnych do naśladowania zasobów i umiejętności tworzących jej przewagę konkurencyjną. W zależności od jego jakości przyczynia się on w mniejszym lub większym stopniu do utrzymywania różnic w wynikach osiągniętych przez poszczególnych graczy rynkowych. W ramach jego struktury dostrzega się specyficzną hierarchię (ujęto ją w tabeli 1). Bazowym elementem w tym zbiorze są zasoby, przez które rozumie się wszystko to, co przyczynia się do realizacji celów organizacji, przy czym zasoby mogą być materialne lub niematerialne, mogą być kupowane na rynku zasobów lub tworzone samodzielnie przez organizację, mogą być też jej własnością lub nie (Godziszewski i in. 2011, s. 188). Uznaje się zatem za nie wszystko to, co znajduje się w posiadaniu organizacji lub jest przez nią kontrolowane i co stanowi podstawę jej działalności, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 369). Uzupełnieniem, a często rozwinięciem możliwości tkwiących w zasobach (w tym co organizacja „posiada”) są umiejętności w zakresie realizacji różnych rodzajów działalności oraz optymalizacji wykorzystania zasobów, działalności i strategicznych jednostek biznesu (Johnson, Scholes 1999, s. 149-150) (to, co organizacja „wie”). To zdolności operacyjne obejmujące wszystkie rutynowe czynności, określane często jako rutyny organizacyjne, związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa (Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509). Powstają one na podstawie doświadczenia nabytego w dotychczasowej działalności i stanowią powtarzalne wzorce postępowania, które umożliwiają przetrwanie przedsiębiorstwa, a także wpływają na jego bieżące funkcjonowanie.

Odpowiednia konfiguracja powyższych elementów generuje tzw. kompetencje, często nawet kluczowe kompetencje poszczególnych organizacji. Uważa się za nie te zdolności (umiejętności) organizacji, które pozwalają jej tak wykorzystywać zasoby, by osiągać przewagę konkurencyjną w sposób, którego inni nie są w stanie naśladować lub przyswoić (Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 91). To przede wszystkim zdolności dynamiczne, czyli zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania swojej bazy zasobowej (Agarwal, Helfat, 2009, s. 283). Należą one do obszaru najlepszych praktyk

(Al-Aali, Teece 2014, s. 105-106), gdyż wskazują sposób, w jaki zwykle zdolności organizacji (operacyjne) są rozwijane i łączone, a także determinują szybkość i stopień, w jakim poszczególne zasoby przedsiębiorstwa mogą być ustanawiane i przegrupowywane w stosunku do warunków i szans w otoczeniu tak, aby generowały długookresowe ponadprzeciętne (pozytywne) wyniki (Drenvich, Kriauciunas 2011, s. 254-279). Na szczycie opisywanej struktury, czyli najbardziej pożądanym, lecz najtrudniej zdobywanym elementem potencjału konkurencyjności są metakompetencje (Blyler, Coff 2003, s. 677). Należą do

Tabela 1

Mechanizm budowy potencjału zasobowego organizacji w oparciu o partnerstwo strategiczne (*Partnering Based Resource Potential Generator – PBRPG*)

| Potencjał zasobowy jako źródło przewagi konkurencyjnej i mechanizmy wspierające jego budowę | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| Baza | RBV/RBT <i>Resource-Based View/Resource-Based Theory</i> | | CCC/DCC <i>Core Competencies Concept /Dynamic Capabilities Concept</i> | | |
| Źródła | Zasoby | Umiejętności | Kompetencje/kluczowe kompetencje | Metakompetencje | 2 |
| Charakter | Organizacja je posiada (lub ma w dostępie) i kontroluje by realizować wyznaczone cele i stworzyć atrakcyjną ofertę dla klientów | Organizacja potrafi dzięki nim wykorzystywać dostępne zasoby w celu osiągnięcia zamierzonych efektów rynkowych | Organizacja dzięki nim w innowacyjny i wyróżniający sposób integruje swoje zdolności do efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów | Organizacja dzięki nim sprawnie wykorzystuje i rozwija swe dotychczasowe oraz kreuje nowe kluczowe kompetencje | 3 |
| Elementy składowe | Zasoby materialne i niematerialne, najcenniejsze z nich to zasoby strategiczne, czyli cenne, rzadkie, kosztowne do naśladowania, trwałe, posiadane przez firmę, niepodatne na substytucję, lepsze od zasobów konkurentów, skodyfikowane, uosabiane przez uczestników tworzenia strategii, podatne organizacyjnie na wykorzystanie oraz ważne | – Zdolności operacyjne: -związki umiejętności warunkujących wykonywanie zadań i czynności na poziomie operacyjnym, dotyczą z reguły krótkookresowych wytycznych postępowania przedsiębiorstwa – zwykle (normalne) zdolności, związane przede wszystkim z wytwarzaniem produktów i/lub świadczeniem usług | Zdolności dynamiczne w tym: – zdolności do wychwytywania szans i zagrożeń; – zdolności do wykorzystywania szans; – zdolności do zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie, ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów firmy. | Zdolności tworzenia, zabezpieczania i weryfikacji rutyn organizacyjnego i strategicznego uczenia się kształtujących nowe logiki organizacyjne (wzorce i schematy postępowania uwarunkowane przez struktury organizacyjne, społeczne, fizyczne i poznawcze) | 4 |
| | ↑ | ↑ | ↑ | ↑ | 5 |
| Mechanizm wspierający budowę | Wypracowany na rynku klimat zaufania wobec działań firmy („profil zaufania rynkowego”, dostrzegana tożsamość/wartość firmy jako partnera) | Umiejętność wsparcia obszarów funkcjonalnych działaniami/relacjami partnerskimi (łańcuch partnerstwa) | Dojrzały system płaszczyn partnerskiej współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy organizacji | Duże doświadczenie w tworzeniu (dobór partnerów, form, zasad współpracy) i eksploataowaniu więzi współpracy (wysokie wyniki, wartościowe efekty współpracy wewnętrznej i międzyorganizacyjnej) | 6 |
| | Partnerstwo podmiotowe | Partnerstwo systemowe | Partnerstwo sytuacyjne | Partnerstwo: – czynnościowe – atrybutowe | 7 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

nich takie zdolności, które umożliwiają organizacji wykształcenie, rozwój, wykorzystanie i weryfikację posiadanych kompetencji kluczowych (Matwiejczuk 2011, s. 34). Wywodzą się one z łączenia umiejętności menadżerskich, wiedzy, doświadczenia, wartości oraz rutyn organizacyjnych.

Zdolności dynamiczne a partnerstwo strategiczne

Szczególną rolę pełnią w opisywanym systemie zdolności dynamiczne. W strukturze zarządzania strategicznego jako pola badawczego są rozpatrywane jako źródło trwałej, wysokiej efektywności organizacyjnej (Bratnicki 2010, s. 41) analizowanej w wymiarze przewagi konkurencyjnej. Wciąż niewiele wiadomo, jak one powstają (Czakon 2008, s. 133-134). Sposób, w jaki powstają i zmieniają się nie jest ani jasny, ani łatwo rozpoznany, stąd to zagadnienie o wysokim stopniu złożoności (Bratnicki 2000, s. 124). Najczęściej tworzone są na bazie organizacyjnych rutyn, które wspierane są przez akumulację doświadczeń, artykulację i kodyfikację wiedzy (Macher, Mowery 2009, s. 41-62). Budowane są na indywidualnych umiejętnościach oraz uczeniu się współpracujących ze sobą pracowników i całych organizacji. Aby, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa dostosowały do potrzeb rynkowych podstawę ich rozwoju muszą stanowić umiejętności sprawnego współdziałania z innymi organizacjami (Teece 2012, s. 1395-1401). Cennymi w ostatnich latach zdolnościami dynamicznymi są więc współpraca (Eisenhardt, Martin 2000, s. 1105-1121) i partnerstwo strategiczne w sieciach odpowiednio dobranych partnerów. Dziś 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 branżach (Nahapiet, Ghoshal 1998). Charakter, jakość i efektywność zarówno sieci, jak i relacji partnerskich determinują możliwości sukcesu rynkowego. Relacje te stają się kategorią pojęciową przydatną dla wyjaśniania sposobu powstawania ponadprzeciętnej wartości wspólnie dodawanej przez partnerów więzi współpracy (Adamik 2010). Umożliwiają firmom zmniejszenie zależności od struktur kapitału własnego, redukcję kosztów negocjacji (np. w aliansach) oraz poprawę wyników ekonomicznych (Gulati, Nohrita 2000). Zwiększają także skuteczność uczenia się od partnerów, chronią kluczowe umiejętności i wiedzę firmy, poza tym pomagają wypracowywać wiele specjalistycznych rutyn służących transferowi wiedzy i informacji. W ten sposób tworzą relacyjny potencjał organizacji – potencjał partnerstwa, który zwiększa elastyczność działania, redukuje koszty transakcyjne, zwiększa innowacyjność i koordynację działań partnerów. Dzięki relacjom ma szansę pojawić się u partnerów także relacyjna przewaga konkurencyjna generująca renty relacyjne (Lavie 2006, s. 638).

Potencjał partnerstwa strategicznego organizacji

Partnerstwo strategiczne interpretowane jest w literaturze zagadnienia w bardzo różnorodny sposób, m.in. jako fundamentalna, filozoficzna koncepcja wyjaśniająca istotę uni-

kalnego podejścia do mechanizmu rozwoju współczesnego biznesu, czy też potężna siła tworząca wartość nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstw (Deering, Murphy 2003). Postrzega się je również jako model relacji między partnerami obejmujący: współdziałanie i współpracę, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii i inności, tolerancję. Wskazuje się także, że jest to podejście do zarządzania stosowane przez dwie lub więcej organizacje w celu osiągnięcia określonych celów przez zwiększenie efektywności zasobów każdego uczestnika takiego powiązania. Dla celów badań przyjęto, iż partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw należy 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 (Adamik 2015b, s. 117). Z racji strategicznego dla rozwoju organizacji znaczenia, warto jak najlepiej rozumieć istotę partnerstwa i jak najlepiej ją eksploatować. W tym celu sugeruje się analizować je z pięciu podstawowych dla nauki o organizacji perspektyw badawczych tzn. perspektywy podmiotowej, czynnościowej, atrybutowej, systemowej i sytuacyjnej. Każda z nich w specyficzny dla siebie sposób ujawnia inne elementy potencjału relacyjnego bazującej na nim organizacji generując inny typ partnerstwa strategicznego (por. tabela 1) (szerzej: Adamik 2015b). Patrząc na partnerstwo organizacji z perspektywy podmiotowej jesteśmy w stanie ustalić, jak bardzo zaufanym i autonomicznym, czyli jakiego typu partnerem jest dana organizacja, w jaki sposób ustrukturyzowała powiązania z sojusznikami, czy są one sformalizowane, czy też nie i jak silnie. Perspektywa czynnościowa pozwala ustalić przyjętą przez partnerów metodykę, czy też model wspólnego działania.

Perspektywa atrybutowa pozwala zidentyfikować cechy współpracujących ze sobą partnerów, a pośrednio ocenić skuteczność ich dopasowania, zwłaszcza strategicznego i kulturowego. Obserwując kwestię partnerstwa przedsiębiorstw z perspektywy systemowej dostrzec można, iż partnerstwo to pewien system specyficznych, wielopłaszczyznowych działań międzyorganizacyjnych nastawionych na dzielenie się zasobami, tworzenie, przyswajanie i wykorzystywanie wspólnie wygenerowanej wiedzy, integrację działań oraz zgranie pozycji. Dzięki niej zyskuje się ostatecznie możliwość holistycznej oceny sposobu funkcjonowania organizacji, rozpoznanie obszarów jej szczegółowych partnerstw oraz sprzężenia zwrotnego między nimi.

Perspektywa sytuacyjna związana jest z umiejętnością odnalezienia się organizacji w turbulentnym otoczeniu i bilansowania kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych na skutek uczenia się poprzez praktyczne współdziałanie. Współdziałanie oznacza wówczas odkrywanie i konstruowanie wspólnej rzeczywistości przez partnerów o różnicowanych charakterystykach, np. w formach partnerstwa międzysektorowego (Ionescu 2009, s. 53). Epistemologiczne różnice między wspomnianymi perspektywami pozwalają dostrzec zupełnie nową wiedzę o organizacji i potencjale jej partnerstwa (por. tabela 2). Ujawniają m.in. siły, które partnerstwo strategiczne w poszczególnych swych płaszczyznach może dla organizacji wygenerować i eksploatować (Adamik 2015b).

Tabela 2

Potencjał partnerstwa strategicznego

| Rodzaje/ płaszczyzny partnerstwa | Elementy składowe potencjału partnerstwa | Przykładowe działania/zachowania partnerskie |
|--|--|--|
| Podmiotowe | Siła bliskości Siła autonomii Siła zaufania | Bezpośrednie relacje, nieformalny charakter relacji z partnerami, Długookresowy charakter współpracy, adaptacja zasobów firmy do potrzeb partnera Więzi kontraktowe, symetryczny charakter relacji (podobne wkłady/ podobne korzyści) |
| Systemowe | Siła partnerstwa w zaopatrzeniu Siła partnerstwa w zakresie rozwoju technologii Siła partnerstwa w zakresie ZZL Siła partnerstwa w zakresie infrastruktury Siła partnerstwa w logistyce wejścia Siła partnerstwa w logistyce wyjścia Siła partnerstwa w operacjach Siła partnerstwa w marketingu, sprzedaży i obsługa klienta | Częstotliwość występowania relacji partnerskich w poszczególnych obszarach, tzn. zaopatrzenia, rozwoju technologii, ZZL, budowy infrastruktury, logistyki, operacji i marketingu |
| Sytuacyjne | Siła partnerstwa z pracownikami Siła partnerstwa pomiędzy właścicielami Siła partnerstwa z dostawcami Siła partnerstwa z klientami Siła partnerstwa z konkurentami Siła partnerstwa z organizacjami publicznymi Siła partnerstwa z organizacjami społecznymi | Stopień harmonijnego współdziałania Zaangażowanie we współpracę Zrozumienie biznesowe Długość relacji Jakość komunikacji Częstotliwość bliskich kontaktów Częstotliwość bliskich kontaktów |
| Atrybutowe | Siła partnerstwa strategii Siła partnerstwa kultury organizacyjnej Siła partnerstwa zasobów Siła partnerstwa zachowań rynkowych Siła partnerstwa działań organizacyjnych Siła partnerstwa menedżerów Siła partnerstwa opartego o tradycje współpracy | Zrozumienie biznesowe partnerów Jakość komunikacji Jakość produktów/usług/procesów Trwałość współpracy Autonomia w relacjach współpracy Odsetek kadry z wyższym wykształceniem Stopień harmonijnego współdziałania z głównymi partnerami |
| Czynnościowe | Siła doświadczenia we współpracy | Stopień harmonijnego współdziałania Trwałość relacji Częstotliwość wspólnych działań |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych; szerzej: Adamik (2015b).

Zestawienie potencjału zasobowego z potencjałem partnerstwa wskazuje na ich kompatybilność, na skutek czego można zauważyć, iż partnerstwo podmiotowe wydaje się stanowić istotne wsparcie dla potencjału zasobów organizacji, partnerstwo systemowe, wspiera potencjał dostępnych umiejętności, partnerstwo sytuacyjne wzmacnia zwłaszcza kluczowe

kompetencje i zdolności dynamiczne, a partnerstwa czynnościowe i atrybutowe są solidną dźwignią dla generowania metakompetencji (por. tabela 1). Łącznie wiedza ta sygnalizuje istnienie spójnego, opartego o partnerstwo, mechanizmu budowy potencjału zasobowego organizacji, tzw. generatora potencjału opartego o partnerstwo strategiczne (*Partnering Based Resource Potential Generator* – PBRPG) (por. tabela 1).

Metodyka badań

Dla zobrazowania istnienia i stopnia eksploataowania powyższego mechanizmu wykorzystano wyniki badań¹ nad wykorzystaniem partnerstwa strategicznego wśród MSP. W ich toku zbierano i zestawiano m.in. dane o źródłach i mechanizmach budowy potencjału partnerstwa badanych oraz jego wpływie na ich potencjał zasobowy oraz będącą jego konsekwencją, konkurencyjność przedsiębiorstw. Dla każdego z jego elementów (partnerstwo podmiotowe, czynnościowe, atrybutowe, systemowe i sytuacyjne) starano się także ustalić czynniki je generujące, stopień dojrzałości oraz stopień wykorzystania tkwiących w nim możliwości. Wsparciem w tych procesach były dedykowane każdej z płaszczyzn listy kontrolne oraz skala aktywności przedsiębiorstw w zakresie partnerstwa strategicznego (Adamik 2015b). Materiał empiryczny zbierano z dużej próby badawczej (badania ilościowe zrealizowane wśród 251 funkcjonujących na terenie Polski MSP) za pomocą metody ankiety (pomiar techniką PAPI, dobór jednostek do próby badawczej – losowy warstwowy). W ten sam sposób zebrano również dane dotyczące praktycznego wykorzystania partnerstwa sytuacyjnego stanowiącego źródło wsparcia dla tworzenia w organizacji zdolności dynamicznych.

Wykorzystanie partnerstwa w procesach budowy zdolności dynamicznych MSP

Badając MSP ustalono, iż spośród 5 badanych rodzajów partnerstwa partnerstwo sytuacyjne należy do najbardziej rozwiniętych (wysoka dojrzałość), a jednocześnie najpowszechniej eksploatowanych (wykorzystanych 72,1% możliwości tkwiących w jego obszarze). MSP zatem mają szanse na wsparcie procesów tworzenia swych kluczowych kompetencji oraz towarzyszących im zdolności dynamicznych. Choć dość sprawnie wykorzystują możliwości z zakresu wspierania zasobów (partnerstwo podmiotowe-wykorzystywane w 66,6%) i umiejętności (partnerstwo systemowe – wykorzystywane w 71,5%), niestety nie są gotowe do generowania unikalnych metakompetencji (partnerstwo atrybutowe o dojrzałości średniej oraz czynnościowe o dojrzałości niskiej, stopień ich praktycznego wykorzystania także niższy, adekwatnie 47,5% oraz 33,5%) (por. tabela 3). Stąd ogólnie średnia ocena stopnia wsparcia potencjału zasobowego poprzez potencjał partnerstwa strategicznego badanych MSP.

¹ Badania prowadzono w latach 2008-2015 realizując w tym czasie kilka projektów w ramach badań własnych Katedry Zarządzania WOiz PŁ oraz grantu NN115 136034 finansowanego przez MNiSW.

Tabela 3

Eksplotowanie partnerstwa strategicznego w badanych MSP

| Rodzaj partnerstwa | Stopień wykorzystania możliwości modułu (w %) | Dojrzałość partnerstwa strategicznego badanych |
|---|---|--|
| Partnerstwo sytuacyjne | 72,1 | wysoka |
| Partnerstwo systemowe | 71,1 | wysoka |
| Partnerstwo podmiotowe | 66,65 | średnia |
| Partnerstwo atrybutowe | 47,5 | średnia |
| Partnerstwo czynnościowe | 33,5 | niska |
| Średni stopień wykorzystania i dojrzałości 5 modułów partnerstwa strategicznego | 58.17 | średnia |

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 4

Wykorzystanie potencjału partnerstwa sytuacyjnego w procesach tworzenia zdolności dynamicznych badanych MSP

| Partnerstwo sytuacyjne | Powszechność występowania (w %) | Jakość partnerstwa | Silnie i bardzo silnie odczuwane przez badane MSP (N=251) efekty działań partnerskich (w %) | | | |
|---|---------------------------------|--------------------|---|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| | | | podnoszenie poziomu konkurencyjności rynkowej | podnoszenie atrakcyjności rynkowej produktów i procesów | podnoszenie elastyczności działania | podnoszenie efektywności działania |
| wewnętrzne (pracownicze i właścicielskie) | wysoka 95,2 | ponad średnią | 60,1 | 80,2 | 80,1 | 77,3 |
| z dostawcami | wysoka 80,9 | wysoka | 63,9 | 70,1 | 50,3 | 54,1 |
| z klientami | wysoka 67,7 | ponad średnią | 63,8 | 62,0 | 46,2 | 50,4 |
| z konkurentami | średnia 38,2 | średnia | 58,6 | 67,1 | 46,5 | 48,7 |
| z organizacjami publicznymi | niska 29,1 | niska | 62,8 | 70,7 | 52,9 | 53,6 |
| z organizacjami społecznymi | niska 18,9 | niska | 56,1 | 62,6 | 45,0 | 44,3 |

Źródło: jak w tabeli 1.

Pośród sześciu składowych partnerstwa sytuacyjnego najsilniejszym źródłem wsparcia dla generowania kluczowych kompetencji i zdolności dynamicznych badanych MSP jest partnerstwo wewnętrzne. Ponadstandardowo rozwinięte, jest ono silnym lub bardzo silnym źródłem wsparcia dla ponad 95% badanych. U ponad 80% z nich silnie lub bardzo silnie podnosi atrakcyjność rynkową produktów i procesów, a także elastyczność działania. Ponad 75% badanych wspiera także w procesach podnoszenia efektywności działania (por. tabela 4).

Ponad 80% badanych dla rozwoju swych zdolności dynamicznych wykorzystuje także wysoko rozwinięte partnerstwo z dostawcami. Relacje z nimi u ponad 70% badanych silnie i bardzo silnie podnoszą atrakcyjność rynkową ich produktów i procesów, a u ponad 60% z nich poziom konkurencyjności rynkowej. Zbliżone efekty daje także badanym partnerstwo z klientami oraz organizacjami publicznymi. Powszechność ich wykorzystywania jest jednak znacznie niższa. Respondenci najrzadziej wykorzystują partnerstwo z organizacjami społecznymi (niska powszechność występowania – 18,9% badanych). Jego jakość oceniają również jako niską. Takie podejście, choć nieco zaskakuje, ma jednak uzasadnienie. Partnerstwo MSP z organizacjami publicznymi, jak i społecznymi należy do relacji międzysektorowych, a więc jest trudne w przygotowaniu. Sektor MSP nie jest jeszcze odpowiednio do nich przygotowany (często brak odpowiedniej wiedzy, kadry, zasobów). Pozostałe rodzaje partnerstwa sytuacyjnego należą do relacji sektorowych, stąd łatwiej badanym zrozumieć, a w konsekwencji zorganizować ich właściwe eksploataowanie. Widzą w nim też konkretne, znaczące korzyści z tego typu relacji (a nie jedynie koszty).

Podsumowanie

Wydaje się, że przedstawiona koncepcja stosunkowo trafnie wyjaśnia generowanie potencjału zasobowego organizacji przez wykorzystanie partnerstwa strategicznego. Im wielopłaszczyznowo, bardziej dojrzałe partnerstwo strategiczne, tym silniejszy potencjał zasobowy organizacji, w każdej z jego płaszczyzn (por. tabela 1). Partnerstwo strategiczne to bowiem bliskie, wieloaspektowe zintegrowanie z otoczeniem rynkowym, które nie tylko wzmacnia potencjał zasobowy organizacji (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 otoczeniu rynkowym oraz generuje nowe możliwości gry o konkurencyjność na kolejnych arenach (buduje ich pozycję rynkową, podnosi konkurencyjność działań rynkowych, ich elastyczność, efektywność itp.). Dojrzałość tych działań to droga do długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Nie budzi więc wątpliwości konieczność budowy zdolności dynamicznych organizacji poprzez dojrzałe partnerstwo sytuacyjne, zarówno wewnątrz, jak i międzysektorowe. Dość czytelne wydają się także wyniki badań empirycznych. MSP ogólnie w średnim stopniu eksploatują możliwości tkwiące w partnerstwie strategicznym (58,17% jego ogólnych możliwości), stąd też mają średnie wsparcie ze strony relacji partnerskich dla ich potencjału zasobowego. Jednocześnie badani wyczuwają szczególną rolę partnerstwa sytuacyjnego i dążą do jego jak najpełniejszego wykorzystania (72,1% możliwości, co spośród 5 podstawowych badanych płaszczyzn partnerstwa stanowi najlepszy wynik). Choć wybierają dla wspierania swych zdolności dynamicznych głównie wewnątrzorganizacyjne i wewnątrzsektorowe jego formy, to jednak starają się je w stosunkowo wysokim stopniu eksploatować (świadczą o tym odczuwane dzięki nim poziomy podnoszenia konkurencyjności, atrakcyjności rynkowej procesów i produktów, a także elastyczności i efektywności działania – tabela 4). Jednocześnie, widać w ich zachowaniach partnerskich na płaszczyźnie sytuacyjnej niewykorzystane możliwości. Tkwią one w partnerskich relacjach międzysektorowych (z org. publicznymi i społecznymi).

Obserwacja dla wybranych podmiotów, oparta na partnerstwie mechanizmu budowy potencjału zasobowego organizacji, daje ich menadżerom konkretne informacje. Nie tylko sygnalizuje, w jakim stopniu w danym momencie są wspierane poprzez partnerstwo poszczególne obszary ich potencjału zasobowego, ale także, w których obszarach i jak silne należy zaproponować wsparcie działaniami partnerskimi, by wzmacniać jego budowę.

Bibliografia

- Adamik A. (2015a), *Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, (w:) Głuszek E., Belz G. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. W poszukiwaniu źródeł trwałej konkurencyjności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 400.
- Adamik A. (2015b), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1199, seria „Rozprawy Naukowe”, Z. 484.
- Adamik A. (2010), *Budowa kapitału relacyjnego jako szansa rozwoju MSP*, (w:) Kaleta A. (red.) *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.
- Agarwal R., Helfat C.E.(2009), *Strategic renewal of organizations*, “Organization Science”, Vol. 20, No. 2.
- Al-Aali A., Teece D.J. (2014), *International Entrepreneurship and the Theory of (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, January.
- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, “Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.
- Blyler M., Coff R. (2003), *Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that Split Pies*, “Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 7.
- Bratnicki M. (2010), *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, (w:) Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Czakon W. (2008), *Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego*, (w:) Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”.
- Deering A., Murphy A. (2003), *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Wiley&Sons Ltd., New York.
- Drnevich A. Kriauciunas P. (2011), *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, “Strategic Management Journal”, Vol. 32, No. 11.
- Eisenhardt K., Martin J. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?*, “Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 10.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, (w:) Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudol S. (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Gulati R., Nohrita N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21.

- Ionescu V. C. (2009), *The Internal Potential of Sustainable Organization*, "Manager", No. 10.
- Johnson G., Scholes K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Lavie D. (2006), *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, "Academy of Management Review", Vol. 31, No. 3.
- Macher J.T., Mowery D.C. (2009), *Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing*, "British Journal of Management", Vol. 20.
- Matwiejczuk R. (2011), *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23.
- Teece D.J. (2012), *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, "Journal of Management Studies", Vol. 49(8).
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7.

Creating the Resource Potential and Dynamic Capabilities of the Organisation through Strategic Partnership

Summary

In the study, there was made a description of the structure of the resource potential of the organisation and proposed the concept of its creation. It was suggested that the processes of creating and exploiting the resource potential of the organisation have to be based on a mechanism of multi-faceted partnership creation. For the purpose of dynamic capabilities building, which are one of the most important elements of the resource potential, there was indicated situational partnership with various business partners. Theoretical analyses were illustrated by results of the practical behaviour of SMEs operating in Poland.

Key words: resource potential of organisations, dynamic capabilities, strategic partnership, potential of the strategic partnership.

JEL codes: D21, D22, L14

Формирование ресурсного потенциала и динамических способностей организации посредством стратегического партнерства

Резюме

В разработке описали структуру ресурсного потенциала организации и предложили концепцию его формирования. Автор подсказывает, чтобы процессы формирования и эксплуатации ресурсного потенциала организации основывать на механизме формирования многопланового партнерства. Для фор-

мирования динамических способностей, являющихся одним из более важных элементов потенциала, указали ситуационное партнерство с разнообразными бизнес-партнерами. Теоретические анализы проиллюстрировали результатами изучения практического поведения МСП, действующих на территории Польши. Статья имеет концептуальный характер.

Ключевые слова: ресурсный потенциал организации, динамические способности, стратегическое партнерство, потенциал стратегического партнерства.

Коды JEL: D21, D22, L14

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

©All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Anna Adamik
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania
ul. Piotrkowska 266
90-924 Łódź
e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl