

Anna Adamik\*

## DOJRZEWANIE PARTNERSTWA - NIEDOCENIANA ZMIANA W ZACHOWANIACH ORGANIZACYJNYCH

### 1. WPROWADZENIE

Rosnąca w ostatnich latach rola współpracy i partnerstwa w relacjach biznesowych generuje konieczność zastanowienia się nad specyfiką niezbędnych we współczesnych organizacjach zmian w zakresie zachowań wewnątrz i między organizacyjnymi. Jest to kwestia tym bardziej istotna, że choć zmiany te są ze sobą silnie skorelowane, nie zawsze jest to dostrzegane i właściwie eksploatowane w praktyce gospodarczej. Wielu praktyków zapomina, że podstawą sukcesów w oparciu o więzi współpracy partnerskiej (*partnering advantage*) jest wypracowanie najpierw partnerskich relacji wewnątrz organizacji (*internal partnering*), a dopiero na ich bazie więzi międzyorganizacyjnych (*interorganizational partnering*). Organizacje bowiem tak jak ludzie, co zauważył M. Ghandi, nie powinny czynić dobra w jednej sferze życia, zła zaś w innej, gdyż ich życie jest niepodzielną całością [Covey 2008, s. 339]. Poza tym, co sygnalizował C. Powell, gdy zamierza się osiągnąć doskonałość w sprawach wielkich, zacząć trzeba od doskonałości w rzeczach drobnych [Harabi 2005, s. 1].

Często umyka ponadto fakt, iż partnerstwo wewnętrzne w organizacji budowane jest za pomocą zestawu działań spójnych, ale odmiennych niż partnerstwo międzyorganizacyjne. W pierwszym przypadku dotyczy ono bowiem tworzenia partnerskich relacji między członkami danej organizacji, w drugim zaś partnerskich relacji danej organizacji<sup>1</sup> z jej różnego typu interesariuszami. Choć w każdym z przypadków w jakiś sposób uczestniczą ludzie i można w związku z tym powiedzieć o partnerstwie, tak jak powiedział o przywództwie K. Blanchard, że nie jest to coś co się robi ludziom, ale coś co robi się z ludźmi [Blanchard 2007, s. 87], to jednak ludzie ci pochodzą z różnych płaszczyzn, a więc mają zupełnie inne cele, potrzeby, potencjały i możliwości. Inaczej zatem buduje się partnerstwo w relacjach „z” i „między” pracownikami, a inaczej

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

<sup>1</sup> Czyli specyficznego systemu społeczno-technicznego, o ustalonych dla niego celach i odpowiednio wypracowanej strukturze.

z dostawcami, klientami, czy konkurentami<sup>2</sup>. Umiejętności w tych obszarach zdobywa się w różny sposób i w różnym czasie. W procesie ich gromadzenia organizacja przeżywa zwykle swoistego rodzaju ewolucję (a czasami nawet rewolucję). Związana jest ona ze wspinaniem się po swoistej, „**modułowej drabinie dojrzałości partnerstwa**”. Organizacje mogą te kroki czynić w sposób przemyślany, szybki, efektywny, albo też chaotyczny, mało skuteczny i długo trwający, zależnie od wiedzy w zakresie zarządzania relacjami partnerskimi.

Celem opracowania będzie zaproponowanie wzorcowej struktury działań oraz zasygnalizowanie specyfiki etapów procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o partnerstwo (czyli modułów i szczebli modułowej drabiny dojrzałości partnerstwa). Analizy teoretyczne zobrazowane zostaną wynikami badań empirycznych 251 polskich MSP. Ich zestawienie zgodnie z proponowanym ujęciem modelowym pozwoli ustalić etap na jakim znajdują się badane MSP, a więc stopień dojrzałości realizowanego przez nie partnerstwa i wynikające z tego wnioski i rekomendacje co do kierunków ich dalszego rozwoju.

## 2. PARTNERSTWO W ŻYCIU ORGANIZACJI

Coraz liczniejsze badania wskazują, że rosnąca w związku z globalizacją niepewność rynkowa generuje wśród współczesnych przedsiębiorstw tendencję do zwiększania ich interakcji z partnerami zewnętrznymi oraz do większego polegania na nich, niż do absorpcji w swe granice źródeł niepewności.[Lorenzoni, Lipparini 1999, s. 317-338] W wyniku takiego podejścia rośnie rola umiejętności nawiązywania przez organizacje uprzywilejowanych relacji z wybranymi partnerami otoczenia jako źródła ich strategicznych sukcesów rynkowych. [Lechner, Dowling, Welpel 2006, Strategor 2009, Adamik, Cooperative... 2009;] W ten sposób w działaniach międzyorganizacyjnych na plan pierwszy wysuwa się partnerstwo (*partnering*), a konkurencja staje się mechanizmem drugoplanowym [De Wit, Meyer 2010].

Partnerstwo, jako specyficzny i drażliwy często termin z zakresu „współdziałania stron”, wielu badaczy zagadnienia uważa za nieostry i rozmyty [Sulejewicz 1997, s. 5], a przez to trudny do analiz. Wynika to głównie z faktu, iż łączy on w sobie zróżnicowane, zmienne w czasie i nie zawsze kompatybilne aspekty teorii organizacji, mikroekonomii, psychologii i socjologii.

---

<sup>2</sup> Więcej pisano na ten temat w: Adamik A., *Collaborative Advantage jako wyzwanie dla innowacyjnej przedsiębiorczości* [w:] Downar W., Głodek P. (red.), *Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” Nr 714, *Ekonomiczne Problemy Usług* Nr 90, SOOIP ANNUAL 2012, s. 170-187.

Pomimo tego, a może wręcz właśnie z tego powodu, staje się on coraz bardziej intrygujący, inspirujący i wart coraz to głębszego poznania i uporządkowania. Konieczność takiego podejścia nasila fakt, iż ze względu na swą specyfikę partnerstwo rodzi dla realizujących je stron kolejne, w wielu przypadkach wciąż niedostrzegane i nie doceniane w praktyce gospodarczej korzyści i możliwości synergiczne [więcej patrz: Adamik, Wykorzystanie...2009, s. 399-412, Adamik, Rola...2009, s. 147-167, Adamik, Cooperative...2009, s. 89-99].

Tak bowiem jak ze swej istoty **synergia**, tyczy „współdziałania części złożonego układu/całości powodującego w nim dobroczynne zmiany funkcjonalne i/lub strukturalne, których nie może spowodować żaden z jego poszczególnych elementów składowych wziętych oddzielnie” [Fuller, Aplewhite 1979], tak **partnerstwo**, to rodzaj kooperacji [Adamik, Partnership...2011], czyste stosunki współpracy, w których strony tworzą z upływem czasu współpracy silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne. Więzy te w praktyce współdziałania mają na celu m.in. obniżanie kosztów całkowitych i powiększanie różnego typu wartości dla zaangażowanych stron [Dyer 1997, s. 535-556], a także kreowanie relacji wymiany, w ramach których wszystkie strony dzięki współpracy wygrywają uzyskując przewagę konkurencyjną (sytuacja typu win-win) [Grover, Cheon, Teng 1996, s. 89-116]. W sytuacjach organizacyjnych, partnerstwo to więc długoterminowe, korzystne dla obu stron więzi współpracy oparte na wzajemnym zaufaniu, pracy zespołowej, podziale zysków i ryzyka. To specyficzne porozumienia między sferą wykonawczą, a zarządczą, czyli w relacjach między pracownikami i kierownictwem oraz w ramach tych grup (**partnerstwo substancujące**), poza tym między firmą, a partnerami biznesowymi np. dostawcami, klientami, konkurentami (**partnerstwo kontraktowe**) oraz organizacją i jej partnerami środowiskowymi tzn. interesariuszami publicznymi i społecznymi (**partnerstwo kontekstowe**). Ich celem jest skupienie 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. W szczególnych sytuacjach powyższe działania mogą zyskać miano **partnerstwa strategicznego**. Za takie partnerstwo uznaje się w literaturze tematu partnerstwo przedsiębiorstw zdefiniowane jako „celowa współpraca dwóch lub więcej odrębnych przedsiębiorstw, oparta na normach relacyjnych, polegająca na wzajemnej wymianie, „uwspólnianiu” i rozwoju zasobów lub zdolności strategicznych ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności zaangażowanych przedsiębiorstw.” [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 43] Jest ono wynikiem delimitacji pojęcia partnerstwa przy jednoczesnym uwzględnieniu funkcjonalnego, instytucjonalnego oraz behawioralnego sposobu postrzegania współpracy przedsiębiorstw.

Podjęcie **funkcjonalne** naświetla cele i funkcje przedsiębiorstw realizowane w toku działań partnerskich (wzajemna wymiana, „uwspólnianie” i rozwój

zasobów lub zdolności strategicznych ukierunkowanych na poprawę konkurencyjności partnerów, a więc w praktyce: eksploatowanych zarówno na poziomie strategicznym, jak i taktyczno-operacyjnym, w krótkim, średnim, jak i długim okresie czasu, a przy tym w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa). Ujęcie **instytucjonalne** zaznacza formułę instytucjonalną partnerstwa (celowa współpraca dwóch lub więcej odrębnych przedsiębiorstw, w praktyce: poprzez eksploatację optymalnie dobranych, często wielu, a przy tym różnorodnych form współdziałania, począwszy od prostych form kooperacyjnych, aż do złożonych form koncentracyjnych tak, by świadomie budować nowoczesną architekturę danego biznesu). **Behawioralne** postrzeganie współpracy podkreśla zaś społeczne osadzenie, normy i zasady charakterystyczne dla więzi partnerskich (oparcie na normach relacyjnych, a więc w praktyce: tych odwołujących się do fundamentalnych zasad współpracy tj. elastyczność, solidarność podziału zysków i ryzyka, wymiana informacji, wzajemne zobowiązania i zaufanie).

Ze względu na dynamikę, wielopłaszczyznowość i wieloaspektowość partnerstwa można mnożyć jego rodzaje, sposoby definiowania i klasyfikacji. Różne mogą być typy towarzyszących mu powiązań, ich trwałość, spójność, zakres, obszar i formy. Bardzo zróżnicowana też jest ich rola w życiu współczesnych organizacji. Niestety wszystko powyższe nie ułatwia holistycznego spojrzenia na istotę i proces kształtowania dojrzałości partnerstwa przedsiębiorstw.

### 3. MODUŁOWE PODEJŚCIE DO DOJRZAŁOŚCI PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Wsparciem w zakresie uporządkowania zagadnienia partnerstwa przedsiębiorstw wydaje się próba jego stratyfikacji. Przyjmując, że jej podstawą będzie funkcjonalne zróżnicowanie wag podstawowych płaszczyzn partnerstwa, uzyskano jego swoistą, modułową strukturę (modułową drabinę dojrzałości partnerstwa, patrz rysunek 1). W jej ramach powstał specyficzny układ wzajemnie powiązanych:

- płaszczyzn działania,
- wzorców zachowań organizacyjnych oraz
- współzależnych, stosunkowo trwałych i uporządkowanych elementów

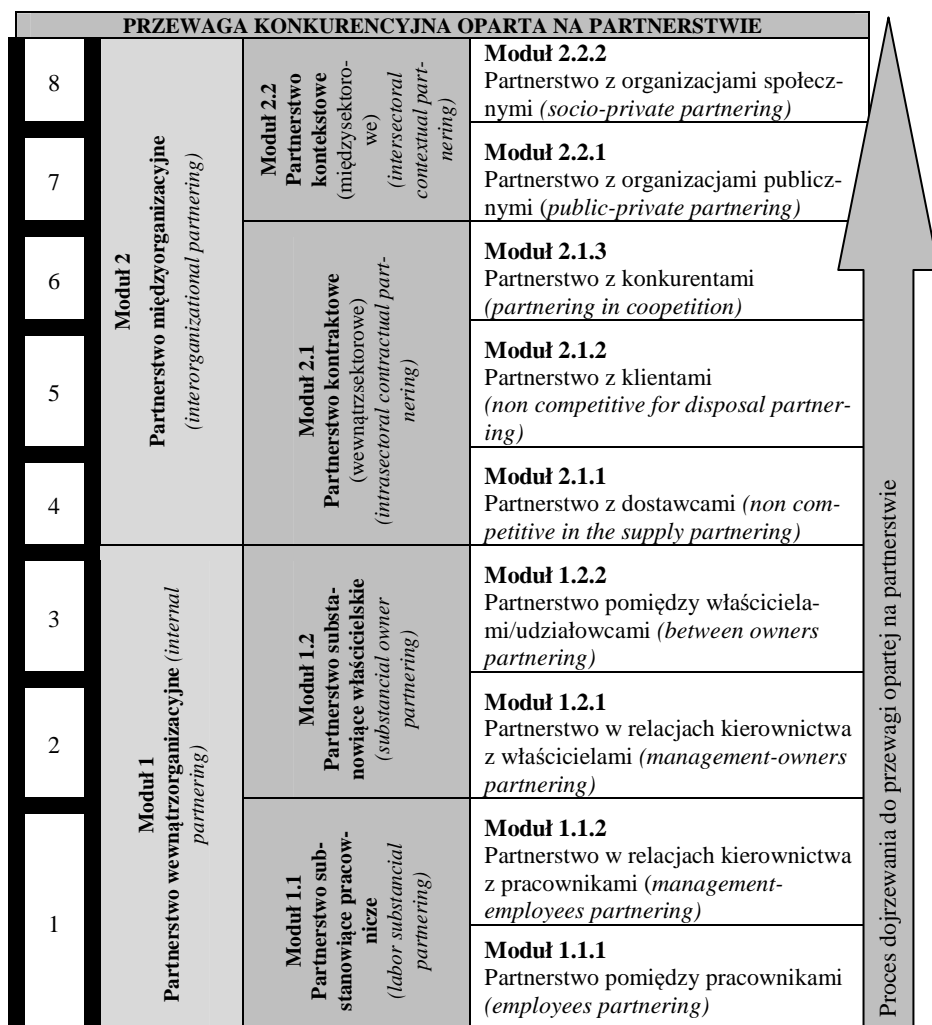
rzeczywistości organizacyjnej przedsiębiorstwa realizowanych w danym otoczeniu. Jedne z nich pełnią funkcje bazowe, inne zaś stanowią świadectwo coraz wyższego poziomu dojrzałości partnerstwa. W ten sposób zaproponowana struktura, to swego rodzaju narzędzie identyfikacji, monitorowania, planowania i motywowania przedsiębiorstw do działań warunkujących osiągnięcie kolejnych stadiów/szczebli rozwoju, nie tylko partnerstwa, ale i będących jego pochodną - przewagi konkurencyjnej oraz konkurencyjności.

W ramach modelowanego procesu wyróżniono dwa **moduły główne**, tzn. partnerstwo wewnątrz organizacyjne i międzyorganizacyjne, a w ich ramach dwuszczeblowo rozbudowane **moduły cząstkowe**. Moduły te odzwierciedlają zróżnicowaną specyfikę relacji organizacji z jej interesariuszami, gdyż jak zauważył R. E. Freeman, są pewne grupy, które poza właścicielami, mają także istotny wpływ na skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstw [Evan, Freeman 1999, s. 267-270]. Każda z nich ma w działalności firmy udziały o charakterze świadczeń wzajemnych, co oznacza, że jako jedna ze stron może oddziaływać na drugą w kategoriach szkód i korzyści, a także praw i obowiązków [Mitchel, Agle, Wood 1997, s. 853-858].

Za podstawę bazową w procesie dojrzewania przedsiębiorstw do przewagi konkurencyjnej opartej na partnerstwie uznano w związku z tym ich partnerstwo w relacjach z interesariuszami sybstanowującymi [Rodriguez, Ricart 2002, s. 30-31], czyli tymi, bez których biznes sam w sobie nie mógłby istnieć, gdyż współtworzą przedsiębiorstwo swą pracą, wiedzą, kompetencjami i kapitałami (pracownicy, kadra menedżerska, akcjonariusze, właściciele - *labor substantial partnering, substantial owner partnering*).

Na budującej wiarygodność i zaufanie rynkowe podbudowie powyższego modułu można przystąpić do kreowania partnerstwa w relacjach z interesariuszami sybstanowującymi. Wywodzą się oni z działalności biznesowej przedsiębiorstwa. Relacje z nimi, to w praktyce formalne kontrakty oraz różnego typu umowy ustalające warunki obopólnej, codziennej, rozszerzającej możliwości stron, współpracy rynkowej. W grupie tej znajdują się zarówno klienci przedsiębiorstwa, kooperanci, dostawcy, jak i konkurenci (*intrasectoral contractual partnering*).

Najbardziej wymagającą i zróżnicowaną grupą partnerów są zwykle interesariusze kontekstowi. To różne grupy i wspólnoty, instytucje zarówno rządowe, jak i społeczne w zasięgu oddziaływania których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Ze względu na fakt, iż to one w istotny sposób decydują o opinii, dobrym imieniu (*credibility*), reputacji i akceptacji dla działalności danej organizacji w danym otoczeniu, poza tym bronią i reprezentują dobro wspólne, społeczne, lokalne itp. przyjęto partnerstwo z nimi jako najwyższy poziom dojrzałości partnerstwa (*intersectoral contextual partnering*).



Rysunek 1. Modułowa drabina dojrzałości partnerstwa przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

Za wzorcowe uznać zatem należy takie działania, które prowadzą w pierwszej kolejności do wypracowania przez przedsiębiorstwo jak najpełniejszego partnerstwa wewnątrz organizacyjnego (*internal partnering*), a w kolejnym etapie angażują tak przygotowaną organizację w inicjowanie i pogłębianie partnerstwa międzyorganizacyjnego (*interorganizational partnering*), najpierw wewnątrz, a następnie międzysektorowego. Podejście takie przyjęto za inspiracją, cytowanych we wstępie, M. Ghandiego i C. Powell'a. Aktywność

i efektywność działań w poszczególnych modułach głównych i cząstkowych warunkują tempo, kształtują styl dojrzewania danej organizacji do pełnego partnerstwa oraz trwałość i wysokość wynikającej z nich przewagi konkurencyjnej opartej na partnerstwie. Im solidniejsze podstawy działań partnerskich na najniższych szczeblach opisywanej drabiny, tym większa jej stabilność, czyli potencjał wsparcia, przy pokonywaniu kolejnych, często trudniejszych etapów dojrzewania.

Ze względu na fakt, iż 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. [Mellibruda 2013] 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**. Należą do nich m.in. stopień zidentyfikowania i zdefiniowania relacji partnerskich, płaszczyzn i partnerów, zakres monitoringu i usprawniania więzi, wyznaczenie lub nie koordynatorów i wykonawców dla danych więzi, jakość podziału ról, obowiązków i zysków pomiędzy uczestników więzi, systematyczność oceny relacji partnerskiej. Każda z nich może w poszczególnych modułach drabiny dojrzałości partnerstwa podlegać mniej lub bardziej szczegółowej ocenie. Można też na bazie zyskanych w ten sposób ocen cząstkowych budować bardziej kompleksowe narzędzia oceny partnerstwa (przedmiot dalszych badań autorki).

Ostatecznie, przedsiębiorstwa w procesie dojrzewania partnerstwa powinny pokonać 8 zróżnicowanych w swej specyfice szczebli. Za organizację o niskim jeszcze stopniu dojrzałości można przyjąć tę, która była w stanie osiągnąć max. 3 szczebel drabiny dojrzałości partnerstwa (patrz rys. 1). Średni stopień dojrzałości przypisać można podmiotom o zachowaniach charakterystycznych dla szczebli od 4 do 6. Wysoki zaś stopień dojrzałości tym, które gotowe są realizować szczeble 7 i 8.

#### 4. DOJRZAŁOŚĆ PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW W BADANIACH EMPIRYCZNYCH

W toku prowadzonych w Katedrze Zarządzania PŁ wieloletnich badań małych i średnich przedsiębiorstw poddano analizom także aspekty ich partnerstwa wobec różnego typu interesariuszy.

W latach 2008-2012 metodą wielopłaszczyznowych badań ankietowych<sup>3</sup> zebrano materiał badawczy od 251 MSP. Jego selekcja, strukturalizacja i analiza zgodnie z wymogami opisanego powyżej modelu pozwoliła ustalić stopień dojrzałości i szczebel realizowanego w praktyce przez nie partnerstwa. Ustalono poza tym czynniki najsilniej determinujące partnerstwo badanych oraz postrzegane przez respondentów kluczowe korzyści z tego typu relacji. Ich zestawienie przedstawia rysunek 2.

Analizy wykazały, iż 95,2% badanych deklaruje praktyczną realizację partnerstwa wewnątrzorganizacyjnego (Moduł 1; 3 szczebel dojrzałości, czyli niski). Niestety nie udało się ustalić stopnia zaangażowania MSP w moduły cząstkowe, czyli partnerstwo substancjonujące pracownicze i właścicielskie. Zdaniem badanych najsilniej wspiera tego typu partnerstwo jakość komunikacji między partnerami (47,8% respondentów), a najwyższą korzyścią wynikającą z partnerstwa na tym szczeblu jest lepsza reputacja firmy (67,5% badanych). Respondenci w znacznym stopniu sprawnie radzą sobie także z budową partnerstwa kontraktowego (Moduł 2.1), a zwłaszcza realizowanego z dostawcami (80,9% - Moduł 2.1.1) oraz z klientami (67,7% - Moduł 2.1.2). Tego typu zachowania, to 5 i 4 szczebel dojrzałości partnerstwa, czyli średni. Zachowania ze szczebli 6-8 realizuje znacznie mniejsza część badanych, co oznacza, iż nie są to powszechne wśród MSP działania. Małe organizacje nie wypracowały jeszcze skutecznego podejścia do partnerstwa z konkurentami, organizacjami publicznymi i społecznymi (Moduł 2.1.3; Moduł 2.2.1; Moduł 2.2.2). Wynika to głównie z ich ograniczonego potencjału i siły przetargowej, które generują ich słabszą znajomość i niższą wiarygodność na rynku.

---

<sup>3</sup> Był to pomiar pierwotny sondażowy pośredni przy wykorzystaniu metody ankiety rozdawanej. Instrumentem pomiarowym był autorski, wielopłaszczyznowo rozbudowany kwestionariusz ankiety. Pytano w nim o zachowania kooperacyjne badanych. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich, a więc zatrudniające do 249 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Dominującą grupą respondentów były firmy mikro, stanowiły one 67,7% próby badawczej, drugą ze względu na liczebność stanowiły firmy małe (23,9%), a trzecią średnie (8,4%). Dominująca grupa badanych prowadziła działalność handlowo-usługową (31,9%), produkcyjno-handlowo-usługową (22,3%), usługową (18,3%), handel detaliczny (16,7%), handel hurtowy (10%). Analizując zasięg działań kooperacyjnych ustalono, iż 48% badanych współpracowało zarówno na płaszczyźnie regionalnej, jak i krajowej, 37% realizował takie działania tylko na płaszczyźnie regionalnej, a 14% na rynku regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym.



Parametry dojrzałości partnerstwa MSP			
Szczebel	Wskaźniki na realizację danego modułu przez badane MSP (%)	Czynniki najsilniej determinujące zdaniem MSP dany moduł (%)	Korzyści dostrzegane z partnerstwa MSP w danym module(%)
8	<b>Moduł 2.2.2</b> 18,9	Jakość komunikacji 23,7 Stopień harmonijnego współdziałania 15,7 Długość relacji 15,2	Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta 12,4 Minimalizacja utraty szans rynkowych 11,2 Poprawa efektywności działań rynkowych 10,4
7	<b>Moduł 2.2.1</b> 29,1	Jakość komunikacji 17,8 Stopień harmonijnego współdziałania 17,2 Długość relacji 15,7	Dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej 16,7 Lepsza reputacja/wizerunek firmy 15,9 Osadzenie w regionie/lepsza pozycja konkurencyjna 15,5
6	<b>Moduł 2.1.3</b> 38,2	Podobieństwo technologiczne partnerów 35,7% Jakość komunikacji 30,1 Zrozumienie biznesowe 28,2	Szybsza reakcja 21,5 Przewaga specjalizacyjna 22,3 Dostęp do nowych technologii, patentów, innowacji 21,1
5	<b>Moduł 2.1.2</b> 67,7	Jakość komunikacji 52,7 Stopień harmonijnego współdziałania 48,3 Częstotliwość wspólnych działań 41,1	Lepsza reputacja/wizerunek firmy 39,4 Możliwość realizacji nietypowych zleceń 35,1 Wyższa zyskowość 33,9
4	<b>Moduł 2.1.1</b> 80,9	Jakość komunikacji 54,6 Długość relacji 54,6 Częstotliwość wspólnych działań 50,3	Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta 40,2 Obniżenie kosztów magazynowych 32,3 Poprawa efektywności działań rynkowych 31,9
3	<b>Moduł 1</b> 95,2	Jakość komunikacji 47,8 Stopień harmonijnego współdziałania 47,4 Zaangażowanie 42,0 Długość relacji 40,4	Lepsza reputacja/wizerunek firmy 67,5 Dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej 59,5 Lepsze zaspokojenie potrzeb klienta 49,9
2			
1			

Proces dojrzewania do przewagi opartej na partnerstwie

Rysunek 2. Dojrzałość partnerstwa badanych MSP

Źródło: Opracowanie własne.

Uogólniając można stwierdzić, iż badane MSP wykazują średni poziom, a przy tym najczęściej 5 szczebel na 8 stopniowej drabinie dojrzałości partnerstwa. Choć nie jest to jeszcze pełnia dojrzałości widać wśród MSP potencjał

do wypracowania przewagi konkurencyjnej opartej na partnerstwie. Muszą jedynie odważyć się aktywniej budować swój wizerunek w otoczeniu i otwierać na bardziej zaawansowane, trudniejsze formy partnerskiej współpracy, zwłaszcza te z konkurentami i interesariuszami kontekstowymi. Ci pierwsi mają szanse wzmocnić je swymi wiedzą, zasobami i doświadczeniem. Ci drudzy zaś pozwolą zyskać większą publiczną i społeczną aprobatę ich działań.

## 5. PODSUMOWANIE

Uznając strategiczną rolę partnerstwa w rozwoju współczesnych organizacji, identyfikacja stopnia i parametrów jego dojrzałości wydaje się swego rodzaju „drogowskazem” wskazującym obszary i kierunek niezbędnych w przedsiębiorstwie zmian organizacyjnych. Zmian tym bardziej istotnych, że zbliżających współpracujące z otoczeniem przedsiębiorstwa do wymarzonego celu- przewagi konkurencyjnej. Niedoceniając analiz i wiedzy z tego zakresu opóźnia moment jej osiągnięcia. Potwierdzeniem słuszności powyższych słów jest sytuacja MSP, które to ze względu na swe rozmiary i możliwości finansowo-kadrowe wciąż w wielu przypadkach zbyt mało jeszcze wiedzą o sobie i swym otoczeniu. W konsekwencji obawiają się otwierać szerzej na relacje współpracy z partnerami zewnętrznymi, zwłaszcza tymi trudniejszymi, bardziej wymagającymi np. konkurentami (osiągają w większości przypadków jedynie średni poziom dojrzałości partnerstwa). Ograniczając szanse na wsparcie z ich strony opóźniają ostatecznie i ograniczają dynamikę swego rozwoju. Bez przełamania tych oporów, a więc pewnego rodzaju „rewolucji” w procesie dojrzewania MSP do pełnego partnerstwa, trudno spodziewać się w ich wykonaniu spektakularnych osiągnięć.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamik A., *A Partnership between Organisations as the Basis of Effective Shaping of Innovative Processes In Companies* [in:] *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, ISSN: 2094-506X
- Adamik A., *Collaborative Advantage jako wyzwanie dla innowacyjnej przedsiębiorczości* [w:] Downar W., Głodek P., (red.), *Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 714, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 90, SOOIP ANNUAL 2012
- Adamik A., *Cooperative Partnership as a Tool for Optimizing Efficiency of Enterprises*, [in:] Grzybowska K., Stachowiak A., (eds.), *Integration of Supply Chain – Modeling*,

- Partnership and Management*, Monograph, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2009
- Adamik A., *Cooperative partnership as a tool for optimizing efficiency of enterprises*, [w:] Grzybowska K., Stachowiak A., (eds.), *Integration of supply chain – modeling, partnership and management*, Monograph, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2009
- Adamik A., *Rola współpracy we wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] Lewandowska L., (red.), *Formy wspierania przedsiębiorczości w regionie łódzkim w warunkach kryzysu gospodarczego*, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2009
- Adamik A., *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego* [w:] Adamik A., Lachiewicz S., (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007
- Covey S. R., *Zasady skutecznego przywództwa* Wydawnictwo REBIS, Poznań 2008
- De Wit B., Meyer R. J. H., *Strategy Synthesis, Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, With Readings, Third Edition, London: Cengage Learning, 2010.
- Dyer J., *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal”, 1997, Vol. 18, Iss. 7
- Evan W. M., Freeman R. E., *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji „udziałowców zewnętrznych”*: Kapitalizm kantonowski [w:] Chryssides D. Ch., Kaler H. J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999
- Fuller B. R., Aplewhite E. F., *Synergetics, Explorations in geometry of thinking*, New York: Simon&Schuster, 1979, (dostępne: <http://www.R.Buckminster Fuller's Synergetics>)
- Grover V, Cheon M. J., Teng J. T. C., *The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions*, „Journal of Management Information System”, Spring 1996, Vol. 12, No. 4
- Harabi O., *Ten charyzmatyczny Collin Powell, 24 lekcje przywództwa legendarnego generała*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005
- Lechner Ch., Dowling M., Welpel I., *Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing”, 2006, Vol. 21, Iss. 4
- Lorenzoni G, Lipparini A., *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal”, 1999, Vol. 20, No. 4
- Mellibruda J., *Dojrzałość...*, Instytut Psychologii Zdrowia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, <http://www.psychologia.edu.pl/dziupla-jurka/teksty/1360-dojrzalosc.html> (pobrano 17.01.2013)
- Mitchel R. K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward A Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, No. 22, 4
- Rodriguez M. A., Ricart J. E., *Towards the sustainable business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos” Marzo 2002, No. 85
- Strator: *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique Générale D'entreprise*, Dunod, Paris, 1993, 5<sup>th</sup> ed., 2009
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997
- Świątowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012

**STRESZCZENIE**

Podstawą przewagi konkurencyjnej opartej na partnerstwie jest świadome zarządzanie relacjami partnerskimi danej organizacji, czyli organizowanie ich w taki sposób by coraz bardziej intensyfikowały one jej rozwój i efektywność. Działania te zestawia w spójny system zaproponowana w opracowaniu „modułowa drabina dojrzałości partnerstwa”. Zidentyfikowany na jej bazie stopień dojrzałości partnerstwa danej organizacji może służyć jako podstawa działań planistycznych, organizacyjnych, motywacyjnych i kontrolnych w drodze do wspomnianej na wstępie przewagi. Analizy teoretyczne zobrazowano wynikami badań empirycznych 251 polskich MSP. Ich zestawienie zgodnie z proponowanym ujęciem modelowym pozwoliło ustalić etap procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o partnerstwo na jakim znajdują się badane MSP, a więc stopień dojrzałości realizowanego przez nie partnerstwa i wynikające z tego wnioski i rekomendacje co do kierunków ich dalszego rozwoju.

**PARTNERING MATURING - UNDERESTIMATED CHANGE  
IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR****ABSTRACT**

The basis for competitive advantage based on partnering is conscious management of organizational partner relationship. These relationship must intensify its development and effectiveness. These activities are compiled in a coherent system of "Modular partnership maturity ladder" which is proposed in the paper. Identification of partnering maturity degree can serve as a base for the planning, organization, motivation and control on the way to the competitive advantage. Theoretical analysis are illustrated by the results of empirical studies 251 Polish SMEs. Their comparison in accordance with the model revealed stage of competitive advantage based on partnering for examined SMEs and the degree of their partnering maturity. It was base for the conclusions and recommendations for development of the surveyed SMEs.