

Anna Adamik

Politechnika Łódzka
Katedra Zarządzania
e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl
tel. 42 631 37 62

Obszary współpracy międzyorganizacyjnej a dojrzałość partnerstwa przedsiębiorstw

***Streszczenie.** Przedsiębiorstwa dla realizacji zadań powinny podejmować kroki usprawniające ich działanie. Wśród nich szczególną rolę spełnia partnerstwo międzyorganizacyjne. Dojrzałość organizacji w zakresie partnerstwa wpływa na ich skuteczność i konkurencyjność. O jakości działań partnerskich decyduje dobór obszarów, w których organizacja nawiązuje współpracę. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na obszary, w których powinny zachodzić przemiany, by prowadziły przedsiębiorstwo do dojrzałej formy partnerstwa. Podstawą jest taka konfiguracja dostępnych zasobów i umiejętności, by tworzyła spójny, silny i elastyczny system wsparcia. Odniesieniem jest łańcuch wartości. Na jego bazie dokonano analizy „łańcucha partnerstwa” i zobrazowano go wynikami badań MSP. Zidentyfikowano tak obszary łańcucha partnerstwa MSP oraz uzyskano podgląd na stopień jego dojrzałości i strukturę.*

***Słowa kluczowe:** partnerstwo przedsiębiorstw, współpraca międzyorganizacyjna, dojrzałość partnerstwa, łańcuch wartości, łańcuch partnerstwa, obszary współpracy, łańcuch partnerstwa MSP*

Wstęp

Przedsiębiorstwa ze swej natury są zbiorami teleologicznymi (zorientowanymi w swoich zachowaniach na wybrany cel), systemami otwartymi (nawiązującymi dla realizacji swych celów relacje wymiany z otoczeniem), zachowującymi się rozmyślnie (mającymi zdolność do samodzielnego określania oraz modyfikowania celów i sposobów działania), a także posiadającymi zdolność do odnowy, zwiększania swojej sprawności, stopnia uporządkowania (są systemami reproduktyw-

nymi i samodoskonalącymi się) oraz utrzymywania równowagi dzięki procesom homeostazy. W związku z tym w swych dążeniach do realizacji postawionych przed nimi zadań powinny podejmować kroki systematycznie usprawniające ich działanie. W ostatnich latach szczególną rolę zaczyna odgrywać partnerstwo międzyorganizacyjne. Badania dowodzą, iż w wielu przypadkach dojrzałość organizacji w zakresie partnerstwa decyduje o ich skuteczności i konkurencyjności¹. Istotne jest zatem jak najlepsze poznanie specyfiki tego typu dojrzewania. Dojrzewanie (zwane również adolescencją czy pokwitaniem) to bowiem szeroki i wielopłaszczyznowy wachlarz przemian, w toku których następuje rozwój pewnych cech, jakim podlega podmiot, przeobrażając się z prostej formy bazowej (embrionalnej, początkowej, załączkowej) w postać w pełnym stopniu rozwiniętą (dojrzałą, dorosłą, pełną). Analizując je, należy zwrócić uwagę nie tylko na tempo, fazy, formy, ale także obszary, typy, strategie, problemy czy źródła rozwoju.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na obszary, w których powinny zachodzić przemiany, by prowadziły one przedsiębiorstwo do dojrzałej formy partnerstwa skutkującej jego przewagą konkurencyjną na danym rynku. Ponieważ literatura zagadnienia wskazuje, że podstawą sukcesu jest taka konfiguracja dostępnych przedsiębiorstwu zasobów i umiejętności (zarówno wypracowanych na płaszczyźnie wewnętrznej, jak i pozyskanych z otoczenia), by tworzyła ona spójny, trwały, silny, a jednocześnie elastyczny system wsparcia działań organizacyjnych, głównym odniesieniem będzie tu zaproponowany przez Michaela E. Portera łańcuch wartości². Na jego bazie dokonano próby identyfikacji i analizy przekroju działań „łańcucha partnerstwa” zobrazowanej wynikami badań małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Dzięki takiemu podejściu zostały nie tylko zidentyfikowane podstawowe obszary działań składających się na „łańcuch partnerstwa MSP”, ale także zasygnalizowano aktywność tej grupy przedsiębiorstw w jego ramach. Zestawiając uzyskane w toku badań empirycznych wyniki wskazań 251 działających w Polsce MSP z wzorcowym modelem łańcucha, uzyskano

¹ Por. Ch. Lechner, M. Dowling, I. Welpel, *Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, vol. 21, z. 4, s. 514-540; Strategor, *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'entreprise*, wyd. 5, Dunod, Paris 2009; A. Adamik, *Cooperative Partnership as a Tool for Optimizing Efficiency of Enterprises*, w: *Integration of Supply Chain – Modeling, Partnership and Management*, red. K. Grzybowska, A. Stachowiak, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2009, s. 89-99; A. Adamik, *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009, s. 399-412; J. Dyer, *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, z. 7, s. 535-556.

² M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985; idem, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985; idem, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.

podgląd na stopień dojrzałości i strukturę łańcucha partnerstwa tej grupy przedsiębiorstw. Pozwoliło to na zaproponowanie wniosków i rekomendacji co do dalszych działań podnoszących zdolność MSP do tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na ich partnerstwie międzyorganizacyjnym (*partnering advantage*).

1. Łańcuch wartości a obszary współpracy i partnerstwa przedsiębiorstw

Łańcuch wartości to narzędzie, które nawiązuje do ścieżki ekonomicznej, do organizacyjnej teorii analizy wartości oraz wewnętrznego łańcucha wartości firmy, przedstawia bowiem działalność przedsiębiorstwa jako ciąg czynności podejmowanych w czasie wytwarzania wyrobu finalnego lub usługi, powiązanych ze sobą w logiczną całość w taki sposób, by prowadzić do uzyskania wartości dodanej. Metoda ta pozwala na poznanie i zrozumienie całego zbioru relacji między systemem dostępnych organizacji zasobów a poziomem osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. Umożliwia stwierdzenie, na ile prowadzone przez organizację działania wspierają i przyczyniają się do osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. W jej toku dokonuje się bowiem badania sprawności różnych przedsięwzięć podejmowanych przez organizację w kilku wyselekcjonowanych obszarach³. Przedsięwzięciami tymi mogą z powodzeniem być więzi partnerskiej współpracy, natomiast obszary to dwie kluczowe dla skuteczności działań przedsiębiorstwa płaszczyzny: sfera czynności podstawowych (operacyjnych) i sfera czynności pomocniczych (wspierających). Wśród czynności podstawowych wymieniana się:

- logistykę wejścia, czyli zbiór czynności, które dotyczą dostarczania, magazynowania czynników produkcyjnych (surowców, materiałów, energii, informacji, pieniędzy), ich sortowania, inwentaryzacji, kontroli jakości i ogólnie pojętej obsługi zaopatrzenia itp.;
- operacje, czyli zbiór czynności dotyczących wytwarzania produktu, przekształcania czynników produkcyjnych w wyroby gotowe itp.;
- logistykę wyjścia, czyli zbiór czynności ekspedycji wyrobów gotowych, ich magazynowania, sortowania, inwentaryzacji, kontroli jakości i transportu itp.;
- marketing i sprzedaż, czyli zbiór czynności związanych z nadawaniem wyrobom cech rynkowych, np. poprzez badania rynkowe, elementy marketingu mix, sprzedaż;
- obsługę klienta, czyli zbiór czynności posprzedażowych dotyczących obsługi gotowego produktu, np. jego instalacji, serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego.

³ R. Kaplinsky, *Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?*, „The Journal of Development Studies” 2000, vol. 37, z. 2, s. 117-146.

Wśród czynności pomocniczych najczęściej analizuje się:

- zaopatrzenie, czyli zbiór czynności, które wspomagają czynności podstawowe w zakresie produkcji wyrobów i realizacji usług, np. zakup surowców, materiałów, działania wspierające zakupy, usuwanie odpadów;
- rozwój technologii, czyli zbiór czynności związanych z badaniami, rozwojem, komunikacją w przedsiębiorstwie, utrzymaniem ruchu itp.;
- zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli zbiór czynności związanych z pozyskiwaniem pracowników, ich rozwojem, motywowaniem itp.;
- infrastrukturę przedsiębiorstwa, czyli zbiór czynności związanych z zarządzaniem w przedsiębiorstwie, a więc planowaniem, finansowaniem, utrzymywaniem relacji z otoczeniem itp.

Te pierwsze, operacyjne, tworzą dla przedsiębiorstwa bezpośrednio różnego typu wartości (nowoczesne produkty i usługi, generują niezbędną informację, wiedzę, reputację). Te drugie, wspierające, choć nie biorą w tym bezpośredniego udziału, służą wykonywaniu i usprawnianiu realizacji działań operacyjnych. Jeśli każde z tych działań jest prowadzone w maksymalnie efektywny sposób, a ponadto są one dobrze skoordynowane w ramach poszczególnych obszarów oraz w skali całego łańcucha, z czasem budują dla przedsiębiorstwa satysfakcjonujące zyski, wysoką pozycję rynkową, a nawet przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna firmy może być tylko wtedy właściwie zidentyfikowana, zrozumiana i rozwijana, jeśli ujmuje się ją całościowo. Należy zatem zwrócić uwagę na to, że poszczególne działalności przedsiębiorstw są ze sobą ściśle powiązane, a wartość tworzona w łańcuchu wartości zależy nie tylko od jakości pracy wykonanej w poszczególnych ogniwach łańcucha, ale również od dopasowania poszczególnych ogniw oraz jakości między nimi⁴.

Odnosząc powyższą specyfikę do procesów budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu o współpracę międzyorganizacyjną⁵ i będącego jedną z jej form partnerstwa (*partnering advantage*)⁶, daje się dostrzec, iż w każdym z wymienionych obszarów łańcucha wartości współpraca, zwłaszcza partnerska, może stanowić istotne źródło podniesienia zarówno ich jakości, jak i poprawy koordynacji wewnętrznej oraz zewnętrznej. Partnerstwo bowiem to ze swej istoty 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 za-

⁴ M. E. Porter, *Competitive Advantage*, s. 87.

⁵ Por. A. Adamik, *Competitive Advantage Based on Cooperation*, „A Serie of Monographs of Technical University of Lodz” 2008, nr 1819.

⁶ Por. A. Adamik, *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Wyd. UE w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe” 170, Poznań 2011, s. 9-19.

angażowanych przedsiębiorstw⁷. Dzięki świadomie przemyślanym i strategicznie dobranym więziom współpracy (liczba i jakość partnerów, obszar, forma, zasady, zakres, horyzont czasowy, stopień, symetryczność i tempo zaangażowania, trwałość związku itp.), będących wynikiem aktywnie realizowanej w firmie koordynacyjnej funkcji zarządzania więziami współpracy, odczuwalne mogą być także wyższe wyniki ekonomiczne⁸. Optymalizacja łańcucha wartości poprzez pogłębianie w nim partnerstwa międzyorganizacyjnego to jeden z imperatywów nowoczesnego zarządzania, gdyż tego typu podejście minimalizuje problemy związane z integracją pionową, ogranicza koszty i ryzyko działań, a w zamian za to pozwala partnerom uczyć się od siebie świadomie zarządzać przepływem niezbędnych dóbr i usług oraz lepiej reorganizować swą działalność w ramach różnego typu form koalicji i kooperencji przedsiębiorstw⁹.

W szczególny sposób odpowiedzialne za takie efekty są towarzyszące współpracy: koordynacja rzeczowa, finansowa, czasowa (*timing*) oraz kadrowa¹⁰. Sprawnie współpracujący partnerzy, koordynując podjęte wspólnie działania, nadają bowiem ludziom, rzeczom i sprawom właściwy czas, rolę, miejsce i rozmiary, poprzez co lepiej przystosowują dostępne im łącznie środki do podjętych wspólnie celów. W efekcie przyczyniają się do obniżki kosztów realizowanych działań. Warto zaznaczyć, iż wspólne przedsięwzięcia w poszczególnych obszarach mogą być realizowane zarówno w wyniku zastosowania powszechnie obowiązujących, zwyczajowych (niesformalizowanych) zasad współpracy, tzw. rutyn, jak i procedur organizacyjnych czy formalnych umów o bardzo zróżnicowanym charakterze.

3. Dojrzałość partnerstwa przez pryzmat konfiguracji i struktury łańcucha wartości

Realizowanie w ramach wzmacniania łańcucha wartości, adekwatnych do potrzeb, więzi współpracy międzyorganizacyjnej, stanowi istotną dla wielu organizacji drogę rozwoju zewnętrznego związaną z koniecznością przemian nie tylko w procesach myślenia, zarządzania, ale i postrzegania roli otoczenia. Ma ona wie-

⁷ J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 43.

⁸ Por. A. Adamik, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

⁹ A. Deering, A. Murphy, *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Willey & Sons, Ltd., 2003, s. 9.

¹⁰ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 197.

le wspólnego z integracją pionową¹¹, kreowaniem elastyczności sieci/łańcucha dostaw¹² oraz tzw. orkiestracją¹³ sieci współpracy¹⁴. W ich ramach bowiem można realizować zarówno kontakty oparte na zasadach klient-dostawca, jak i związane z dzieleniem się posiadanymi przez partnerów doświadczeniami, umiejętnościami i zasobami. Każda z tych form jest w stanie w specyficzny dla siebie sposób łączyć siły i ograniczać słabości współpracujących organizacji, stanowiąc klucz do podnoszenia ich elastyczności i efektywności, zarówno indywidualnej, jak i globalnej¹⁵, a także szeroko pojętej przedsiębiorczości i odnowy organizacyjnej¹⁶.

Taka współpraca może oddziaływać na łańcuch wartości w poszczególnych jego płaszczyznach w różny sposób (różne jej formy w zróżnicowanym stopniu i zakresie). Daje się dostrzec w praktyce gospodarczej zarówno przejawy powiększania, jak i zmniejszania łańcucha wartości¹⁷ poprzez działania kooperacyjne. Powiększanie ma miejsce, gdy przedsiębiorstwa włączają do swojej działalności różne procesy i funkcje realizowane dotąd przez swoich dostawców (integracja pionowa wstecz) lub swoich odbiorców (integracja pionowa w przód). Zmniejszanie łańcucha to natomiast sytuacje, w których firmy poprzez nawiązanie relacji z partnerami zewnętrznymi wyłączają ze swojej działalności pewne procesy i funkcje i przekazują je do realizacji swoim dostawcom (dezintegracja pionowa) lub odbiorcom (dezintegracja w przód).

Także i w drugą stronę zasady specyficzne dla generowania łańcucha wartości mogą kształtować jakość i efektywność eksploatowanego przez organizację zestawu więzi współpracy, a mianowicie mogą pozwalać szybciej bądź wolniej

¹¹ To włączenie do działalności firmy procesów i funkcji realizowanych przez dostawców i odbiorców, zwiększające ich potencjał produkcyjny.

¹² Por. *A Road Map to the Development of European SME Networks. Towards Collaborative Innovation*, red. A. Villa, D. Antonelli, Springer 2009.

¹³ Gdzie jako orkiestrację siecią gospodarczą określa się działanie, podczas którego orkiestrator (zarządca) ustala pewne parametry brzegowe, „uruchamia przycisk startowy” i sieć „jakoś się zachowuje”. K. Perechuda, *Strategia a orkiestracja sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010, s. 257.

¹⁴ Termin ten wprowadzili J. H. Hagel i J. S. Brown, wiele na temat „orkiestry” i dyrygowania” pisał też P. Drucker. Por. J. H. Hagel i J. S. Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

¹⁵ J. C. Hennet, S. Mahjoub, *Coalition of firms in manufacturing networks: Stability and optimality issues*, Preprint of the 18th IFAC World Congress Milano (Italy) August 28, September 2, 2011.

¹⁶ T. Damaskopoulos, R. Gatautis, E. Vitkauskaitė, *Extended and Dynamic Clustering of SME'S*, „Economic of Engineering Decisions” 2008, nr 1 (56), s. 11-21.

¹⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, z. 409, Łódź, s. 145.

ewoluować przedsiębiorstwo w kierunku stadium dojrzałości jego łańcucha więzi partnerskich (partnerstwa). Przyjmuje się, że:

- każda firma działa w wielu obszarach, głównie takich jak: projektowanie, produkcja, marketing, dostawa, serwis;
- każdy z obszarów tworzy podstawę do dyferencjacji oraz potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej firmy;
- dezagregacja firmy na strategiczne obszary działalności ma na celu zrozumienie zachowania się kosztów, istniejących i potencjalnych źródeł dyferencjacji oraz wkładu poszczególnych procesów oraz powiązań i relacji między nimi;
- działania wspomagające sterują działalnościami podstawowymi łańcucha wartości¹⁸.

Można zatem uznać, iż podstawą działań tworzących przewagę konkurencyjną w oparciu o łańcuch partnerstwa powinno być w pierwszej kolejności zajęcie się wsparciem w obszarze działań sterujących. Według niektórych badaczy to działania priorytetowe, gdyż zapewniają koncepcyjne, rzeczowe, finansowe, organizacyjne i informacyjne podstawy wytwarzania (np. zaopatrzenie, B+R, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura przedsiębiorstwa). Pozwalają one ograniczać nakłady kosztów, stosunkowo szybko poprawiać organizację pracy i zyskiwać pozytywny *feed back*. Warto więc w tych obszarach aktywnie poszukiwać wsparcia partnerów zewnętrznych, a więc i tworzyć tam jak najbliższe więzi partnerskie.

Bardziej wymagający i kosztowny wydaje się kolejny etap związany z rekonfiguracją i usprawnianiem obszaru procesów podstawowych. Tu zmian należy już dokonywać w obszarach związanych z główną działalnością operacyjną organizacji, a więc w obszarach produkcji, szeroko pojętej logistyki, marketingu oraz towarzyszących im sfer sprzedaży i obsługi klienta (czyli realnego wytwarzania, świadczenia usług i dystrybucji). To kwestie strategiczne, często trudne do reorganizacji, gdyż wymaga się, by – zgodnie z podstawowymi założeniami „modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa” – w toku zmian koncentrować się jedynie na kluczowych umiejętnościach firmy, obszarach, w których dysponuje się atutami, a rezygnować z tych działań, które nie wyróżniają jej pozytywnie spośród konkurentów¹⁹. Do tego potrzebna jest duża wiedza, kompetencje i doświadczenie zarządzających. Partnerzy i formy współpracy w tym obszarze muszą być szczególnie wyselekcjonowane, gdyż będą stanowiły wyjątkowo istotny potencjał wsparcia. Partnerstwo międzyorganizacyjne będzie stanowić podstawowy czynnik sukcesu rynkowego.

Dojrzałość współpracy i partnerstwa w obszarach podstawowym i pomocniczym decydują o sprawności „orkiestracji” czy też konfiguracji sieci łańcucha

¹⁸ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 126.

¹⁹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 268.

wartości. Jak bowiem potwierdzają założenia koncepcji działalności sieciowej, wyróżniające kompetencje organizacji są tworzone poprzez interakcje z partnerami, co powoduje, że tożsamość przedsiębiorstwa jest tworzona dzięki więzom 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 trzecich²⁰. Żadne przedsiębiorstwo nie jest zasobowo doskonałe²¹, stąd rolą jego zarządzających jest dostrzec i wykorzystać tworzone w tym zakresie przez otoczenie sposobności strategiczne. Najczęściej możliwe jest to poprzez współdziałanie, koordynację, komunikację, często też wspólnotę interesów i zyskanie wśród partnerów zaufania. W wielu przypadkach wynika także z tworzenia wspólnie porządku tam, gdzie klasyczne modele zarządzania widziały losowość i niewidzialną rękę rynku²².

4. Obszary i struktura procesów dojrzewania partnerstwa w praktyce gospodarczej

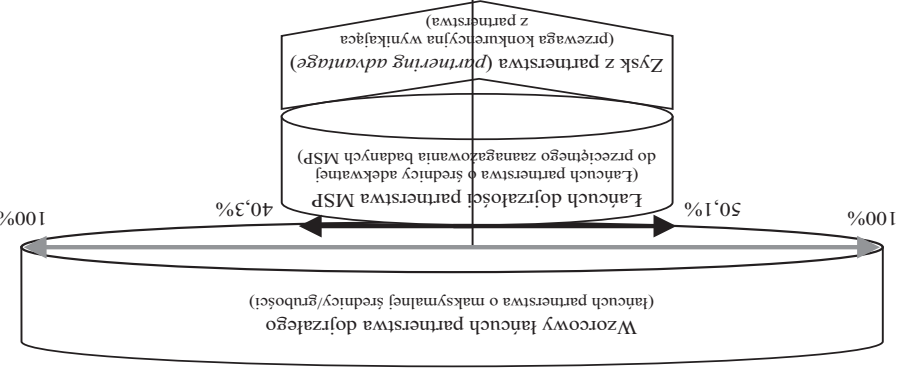
By poddać analizie i ocenie stopień dojrzałości partnerstwa w zakresie tworzonych przez przedsiębiorstwa sieci współpracy w ramach łańcucha wartości, zaproponowano autorski „model łańcucha partnerstwa”. Składa się on z klasycznych dla łańcucha wartości obszarów (rys. 1), lecz wzbogacony jest o pola do zasygnalizowania aktywności partnerskiej w każdym z nich oraz skalę obrazującą stopień tej aktywności w dwóch bazowych płaszczyznach: działaniach wspomagających i podstawowych. Zestawienie danych z tych płaszczyzn, w porównaniu z przekrojem wzorcowego łańcucha partnerstwa dojrzałego (reprezentującego maksymalne wartości partnerstwa dla każdej ze sfer), pozwala dostrzec realnie praktykowaną strukturę i siłę łańcucha partnerstwa badanych. Zobrazowanie istoty modelu przygotowano dla grupy 251 małych i średnich polskich przedsiębiorstw²³.

²⁰ H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, vol. 5, s. 187-200.

²¹ Por. M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2005.

²² W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 26.

²³ Badanie prowadzono było w latach 2008-2012 w ramach projektu badawczego własnego Nr NN115 136. Był to pomiar pierwotny sondażowy pośredni przy wykorzystaniu metody ankiety rozdawanej. Instrumentem pomiarowym był autorski, wielopłaszczyznowo rozbudowany kwestionariusz ankiety. Pytano w nim o zachowania partnerskie badanych. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich, a więc zatrudniające do 249 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Dominującą grupę respondentów tworzyły firmy mikro, które stanowiły 67,7% próby badawczej, a następnie firmy małe (23,9%) oraz średnie (8,4%). Do-



Działania podstawowe N = 251 (%)	Obszar partnerstwa	Obszary objęte badaniem	Stosuje partnerstwo	Stosuje partnerstwo często i bardzo często		Średnia dla obszaru działań (%)
				Marketing	Sprzedaz/ dystrybucja	
Działania pomocnicze N = 251 (%)	Infrastruktura przedsiębiorstw	prawo	37,1	11,6	40,3	
		ochrona mienia	35,1	26,7		
		księgowość	45,8	33,8		
	Zarządzanie zasobami ludzkimi	kadry	37,1	29,0	40,3	
		B+R	31,6	19,2		
	Rozwój technologii	Zaopatrzenie	gospodarka odpadami	35,2	23,2	40,3
			usługi porządkowe	31,1	22,0	
			zaopatrzenie	69,7	59,3	
	Działania podstawowe N = 251 (%)	Obszar partnerstwa	Logistyka wejścia	Operacje	Marketing	Średnia dla obszaru działań (%)
			Logistyka wyjścia			
Obszary objęte badaniem		Logistykat	Transport	Produkcja	Marketing	50,1
41,0		48,5	43,7	42,6	53,8	71,3
31,4		35,8	29,8	33,4	40,6	60,5

Rysunek 1. Struktura i dojrzałość łańcucha partnerstwa badanych MSP

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku 1, badana grupa MSP nie wykorzystuje w pełni możliwości w zakresie wspierania swego łańcucha wartości działaniami partnerskimi. Ich łańcuch partnerstwa można uznać za średnio dojrzały. Przejawy więzi partnerskich stosowane w zakresie działań podstawowych średnio u około 50% badanych, a w zakresie działań pomocniczych tylko około 40%, pozostawiają jeszcze wiele do życzenia. Nadzieję budzi fakt, iż „bardzo często” i „często” więzi partnerskie w obszarze działań podstawowych stosuje ogólnie 38,6%, a w niektórych kwestiach, takich jak sprzedaż, nawet 60,5%, a marketing – 40,6% badanych. Choć w działaniach pomocniczych procent wskazań potwierdzających realizację działań partnerskich okazał się nieco niższy, to należy docenić, iż „często” i „bardzo często” stosuje je w tej sferze średnio 28,1% badanych MSP, w zaopatrzeniu nawet 59,3%, a w księgowości – 33,8%. Wydaje się, iż MSP pomimo swych barier rozwojowych i zwyczajowych oporów wobec uzależniania się od czynników zewnętrznych powoli przełamują się i sygnalizują w ten sposób gotowość do szerszego otwierania się na współpracę i partnerstwo z otoczeniem.

Podsumowanie

Mając na uwadze wskazówki teoretyczne z zakresu kształtowania łańcucha wartości oraz sygnały o rosnącej roli partnerstwa w procesach rozwoju współczesnych organizacji, widać konieczność szerszego promowania wśród badanych MSP działań partnerskich w sferze pomocniczej. By dać im szansę skupienia się na ich kluczowych czynnikach sukcesu, a jednocześnie eliminować nieefektywne, a przy tym kosztowne, realizowane samodzielnie działania pomocnicze, warto zainteresować je rozważeniem wsparcia łańcucha wartości współpracą outsourcingową w różnych, adekwatnie do indywidualnych potrzeb, dziedzinach. Na początek można zająć się najslabiej dotąd wspieranymi partnerstwem obszarami, czyli partnerstwem w zakresie rozwoju technologii oraz tworzenia infrastruktury przedsiębiorstwa. W kolejnym etapie warto zainwestować w więzi tego typu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i wspierającego wytwarzanie zaopatrzenia. Po zapewnieniu podstaw sprawnego działania łańcucha wartości firmy można przystąpić do kształtowania wyższej jakości działań operacyjnych. Na pierwszy etap reorganizacji powinny pójść w grupie badanych MSP działania w sferze logistyki wewnętrznej i zewnętrznej oraz kluczowych dla firmy operacji wytwarzania. Wydaje się, że dużą pomocą w tych kwestiach mogą okazać się umowy współpracy benchmarkingowej, czyli opartego na obserwacji najlepszych firm i rozwiązań międzyorganizacyjnego porównywania się i uczenia. Ze względu na specyficzne dla MSP luki zasobowe (surowcowe, wiedzowe, kapi-

minująca grupa badanych prowadziła działalność handlowo-usługową (31,9%), produkcyjno-handlowo-usługową (22,3%), usługową (18,3%), handel detaliczny (16,7%), handel hurtowy (10%).

tałowe, informacyjne, kadrowe, techniczne itp.) nigdy dobrych wzorów nie jest w ich przypadku zbyt dużo. Uwzględnienie doświadczeń innych przedsiębiorstw, a zwłaszcza liderów, może stanowić istotną pomoc przy optymalizacji zarówno funkcji podstawowych, jak i pomocniczych, a także doskonalenia ich koordynacji wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Wydaje się, że podobne do zaprezentowanej powyżej analizy można, na bazie zaproponowanego modelu, przeprowadzać zarówno dla grup przedsiębiorstw, jak i dla jednostek. W tym drugim wariancie należy jednak zmienić wskaźnik charakteryzujący partnerstwo w poszczególnych dziedzinach łańcucha. Zamiast procentowego udziału wskazań można monitorować i porównywać np. ilość porozumień współpracy. Punktem odniesienia zamiast wzorcowego 100-proc. zaangażowania w działania partnerskie mogą być dane na ten temat dotyczące liderów branżowych, najbliższych konkurentów lub przeciętnych praktyk branżowych.

By sprawniej budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, warto szukać coraz to nowych narzędzi ich poznawania. Jednym z nich może być łańcuch partnerstwa.

Literatura

- Adamik A., *Competitive Advantage Based on Cooperation*, „A Serie of Monographs of Technical University of Lodz” 2008, nr 1819.
- Adamik A., *Cooperative Partnership as a Tool for Optimizing Efficiency of Enterprises*, w: *Integration of Supply Chain – Modeling, Partnership and Management*, K. Grzybowska, A. Stachowiak, Monograph, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2009.
- Adamik A., *Rola przewagi kooperacyjnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Wyd. UE w Poznaniu, „Zeszyty Naukowe” 170, Poznań 2011.
- Adamik A., *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, w: *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009.
- Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja w sieciach współpracy – od prostych do złożonych form współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- A European roadmap to SME networks development*, red. A. Villa, D. Antonelli, Springer 2009.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Damaskopoulos T., Gatautis R., Vitkauskaitė E., *Extended and Dynamic Clustering of SME'S*, „Economic of Engineering Decisions” 2008, nr 1 (56).
- Deering A., Murphy A., *A Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Willey & Sons, Ltd., 2003.
- Dyer J., *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, z. 7.
- Hagel J. H., Brown J. S., *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Hakanson H., Snehota I., *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, vol. 5.

- Hennet J.C., Mahjoub S., *Coalition of firms in manufacturing networks: Stability and optimality issues*, Preprint of the 18th IFAC World Congress Milano (Italy) August 28, September 2, 2011.
- Kaplinsky R., *Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?*, „The Journal of Development Studies” 2000, vol. 37, z. 2.
- Lechner Ch., Dowling M., Welpel I., *Firm Networks and Firms Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, vol. 21, z. 4.
- Perechuda K., *Strategia a orkiestracja sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2011.
- Porter M. E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., Trocki M., *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2005.
- Strategor, *Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'entreprise*, wyd. 5, Dunod, Paris 2009.
- Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Urbanowska-Sojkin E., P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, z. 409, Łódź.

Areas of cross-organizational cooperation and the maturity of business partnerships

Abstract. *To carry out their tasks, companies should take steps to improve their performance. Among them, a special role is played by inter-organizational partnering (partnership). The maturity of the organization in the partnering affects their efficiency and competitiveness. The quality of the partnership is determined by the selection of areas in which the organizations cooperate. The aim of this paper is to draw attention to the areas in which changes should take place to lead a company to a mature form of partnership. This configuration is based on available resources and skills to create a consistent, strong, and flexible support system. The reference point is a value chain. Taking this as a basis for our analysis, an analysis of a „partnership chain” was prepared and illustrated below were the results of the SMEs. Chains have been identified as areas of SME partnerships, and achieved a preview of the degree of maturity and the partnership’s structure.*

Keywords: *organizational partnering, cooperation, partnership maturity, value chain, partnering chain, cooperation areas, SME’s partnering chain*