

Bogusław Bembenek

Partnerstwo w działalności przedsiębiorstw Doliny Lotniczej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 183-191

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bogusław Bembenek¹

PARTNERSTWO W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW DOLINY LOTNICZEJ

Streszczenie

Nowoczesny model prowadzenia działalności opiera się coraz częściej nie na zawieraniu pojedynczych transakcji, lecz tworzeniu długookresowych relacji między firmą a interesariuszami. W artykule podkreślono, iż warunkiem koniecznym do zaistnienia partnerstwa jest zaufanie między partnerami. Niniejsze opracowanie koncentruje się na prezentacji wybranych wyników badań dotyczących sposobu działania przedsiębiorców Doliny Lotniczej, związanego z budową relacji partnerskich.

Wstęp

Nasilające się procesy globalizacyjne i zmiany społeczno-gospodarcze stanowią ważny impuls do coraz szerszego implementowania założeń filozofii partnerstwa we współczesnym przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka gospodarcza dowodzi, iż budowa partnerstwa z innymi podmiotami o komplementarnych umiejętnościach i zasobach, pozwala na czerpanie korzyści wynikających z synergii. Zidentyfikowany efekt synergetyczny, którego łączny wymiar ekonomiczny przewyższa wielkość sumy efektów oddzielnego wykorzystania poszczególnych elementów (czynników, środków, sposobów działania, wyznaczających to zjawisko), tworzy określoną wartość związku².

Przedsiębiorstwo skupiając się na kształtowaniu partnerskich relacji z kluczowymi interesariuszami (m.in. klientami, dostawcami, pracownikami) ukierunkowane jest na tworzenie jedyne w swoim rodzaju systemu partnerstwa, łańcucha wzajemnych powiązań, który gwarantuje autonomię, równe prawa i korzyści wszystkim partnerom. Relacje partnerskie są efektem dobrowolnego zaangażowania i stanowią przykład względnie trwałych, długookresowych związków tworzonych przez przedsiębiorstwo z innymi podmiotami, opartych na wymianie informacji, otwartej komunikacji, wzajemnym zaufaniu. Zaistnienie dwustronnego zaufania pozwala na budowę klimatu otwartości, co sprzyja dzieleniu ryzyka i korzyści na zasadach pozbawionych asymetrii oraz hierarchiczności³. Ostateczna wydajność (efektywność) relacji z partnerami wyznaczana jest m.in. na podstawie⁴: trwałości relacji (przeciętny czas poświęcony tygodniowo na spotkania z partnerami), długości relacji (średni czas trwania

¹ Bogusław Bembenek – dr, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

² Zob. C. Suszyński: *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*. Wyd. SGH, Monografie i Opracowania, nr 355, Warszawa 1992, s. 44.

³ *Partnerstwo szansą rozwoju regionu*. Red. J. Karwowski. IPiS, Warszawa 2006, s. 8.

⁴ E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 299.

współpracy), komunikacji (procent rozwiązań opracowanych dzięki współpracy z partnerami).

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka podejścia przedsiębiorców z Doliny Lotniczej do problemu implementacji idei partnerstwa. Tłem empirycznym do podejmowanych rozważań były badania realizowane w ramach projektu badawczego (promotorskiego) nt. „Partnerstwo jako czynnik wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie Doliny Lotniczej”⁵.

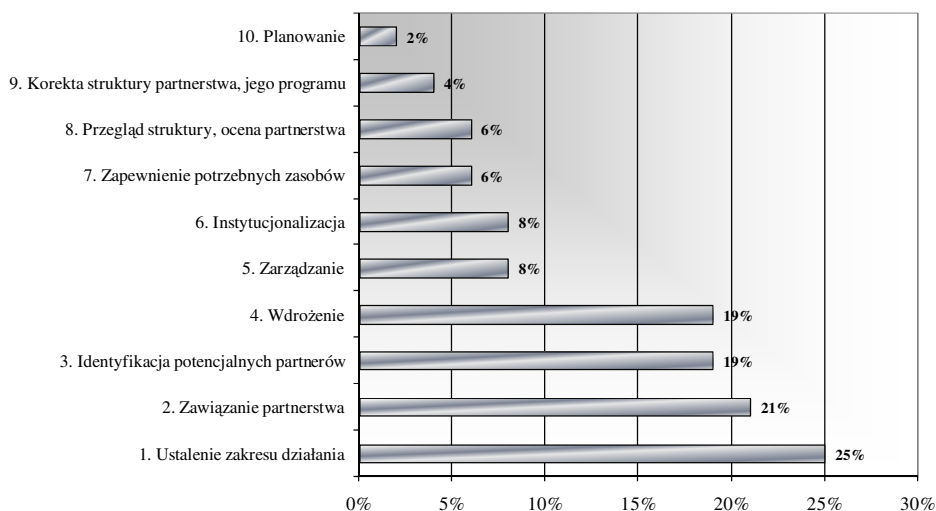
Od idei do praktyki partnerstwa

Największą popularnością wśród menedżerów firm Doliny Lotniczej cieszyła się definicja, zgodnie z którą partnerstwo to biznesowe relacje między dwoma lub więcej niezależnymi podmiotami, oparte na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, odpowiedzialności partnerów, którzy po to zdecydowali się blisko współpracować, by efekty ich wspólnej pracy były korzystne dla obu stron i miały trwały charakter. Dotyczyło to 44% firm, z których, co druga celem zdobycia i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej współpracowała z wybranymi podmiotami, realizując strategię konkurencji. Co piąta firma uważała, że partnerstwo to względnie trwały, długookresowy związek między podmiotami, oparty na wymianie informacji i wzajemnym zaufaniu oraz dzieleniu się wspólnymi korzyściami czy ewentualnym ryzykiem. Większość tych firm (56%) konkurowała na rynku realizując strategię współpracy. Kolejne 15% przedsiębiorstw, partnerstwo utożsamiało z formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii, co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia.

Budowanie partnerskich relacji między partnerami jest procesem ciągłym, często długotrwałym, wymagającym nie tylko odpowiednich struktur, umiejętności i działań, ale również właściwej postawy i silnego zaangażowania. Jak dowodzą otrzymane w drodze empirycznej dane, największe problemy pojawiają się już na pierwszym etapie tego procesu, tj. przy ustalaniu zakresu działania. Uważał tak, co czwarty menedżer. Wynikać to może m.in. z wielu prac, jakie należy wykonać na tym etapie, konieczności gromadzenia informacji, konsultacji, budowania wizji dla partnerstwa. Równie problemowym etapem procesu budowania partnerstwa jest tzw. zawiązanie partnerstwa, gdzie partnerzy muszą stworzyć podstawy współpracy poprzez ustalenie wspólnych celów zarówno tych nadrzędnych, jak i szczegółowych, a także zasad, na

⁵ Projekt (nr 1 H02D 088 30) finansowany był ze środków na naukę w latach 2006-2008. Badania miały charakter jakościowy i przeprowadzane były od kwietnia 2006 roku do lutego 2007 roku w ramach Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Dolina Lotnicza to zarówno: obszar, na którym działają badani przedsiębiorcy, Stowarzyszenie, jak i nazwa dynamicznie rozwijającego się klastra lotniczego (produkcyjnego, przemysłowego, technologicznego). Celem badań była identyfikacja sposobu kształtowania konkurencyjności, w tym źródeł przewagi konkurencyjnej oraz podejścia do koncepcji partnerstwa przez poszczególnych przedsiębiorców. Populację stanowiła grupa 53 przedsiębiorstw, będących członkami Doliny Lotniczej, działających głównie w przemyśle lotniczym i maszynowym. Wśród respondentów dominowały małe i średnie przedsiębiorstwa, prowadzące działalność w skali międzynarodowej. Blisko 60% firm poddanych badaniu funkcjonuje na rynku już od przeszło 10 lat. Ze względu na formę organizacyjno-prawną prowadzonej działalności gospodarczej przeważały spółki prawa handlowego. Narzędziem pomiarowym była ankieta rozsyłana pocztą do respondentów lub dostarczana osobiście. Ankieta liczyła 127 pytań, z czego większość stanowiły pytania zamknięte. Mimo założeń, że badania będą przeprowadzone na całej populacji (53 firmy) nie uzyskano zwrotu 5 kwestionariuszy. Dlatego też dokonano oceny zgodności rozkładów próby i populacji na podstawie testu zgodności chi-kwadrat. Weryfikacja reprezentatywności badań w zakresie rozkładów próby i populacji, polegająca na porównaniu struktury uzyskanej próby ze strukturą populacji zarówno pod względem liczby zatrudnionych pracowników, udziału kapitału zagranicznego w firmie, obszaru działania, jak i okresu działania na rynku, pozwoliła na stwierdzenie, iż w każdym przypadku istniała statystyczna zgodność obu rozkładów (istniejące odchylenia były statystycznie nieistotne).

jakich będzie opierać się partnerstwo. Takiego zdania było 21% menedżerów firm. Na rys. 1 przedstawiono wykaz poszczególnych etapów procesu budowania partnerstwa, które dostarczają najczęściej problemów.



Rys. 1. Najbardziej problemowe etapy procesu budowania partnerstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Z rysunku 1 wynika, iż etap planowania, dotyczący przygotowania przez partnerów programu działań i wypracowania konkretnego projektu do realizacji, sprawia firmom najmniej problemów. Jest to bardzo cenna informacja, zważywszy chociażby na to, iż budowanie planu działania to znaczący moment w funkcjonowaniu partnerstwa. Co prawda, na tym etapie zostały już nawiązane więzi umożliwiający współpracę, ale wciąż pozostaje wiele do zrobienia i uwzględnienia, że każdy z partnerów:

- powinien być zaangażowany w proces planowania wspólnych działań tak, by mógł czuć się za nie współodpowiedzialnym,
- ma inne umiejętności i oczekiwania dotyczące realizowanych działań, dlatego też trzeba być przygotowanym na dokonywanie zmian,
- musi uwzględnić wpływ planowanych działań partnerskich na swą firmę, szczególnie na jej plany i priorytety.

Na marginesie należy zauważyć, że w procesie planowania należy pamiętać, iż rozwiązania organizacyjne, dotyczące rozwoju partnerstwa, nie powinny wpływać na ograniczanie przedsiębiorczości poszczególnych partnerów, a także przedsiębiorczości osób bezpośrednio odpowiedzialnych za kształtowanie zakresu i formuł relacji partnerskich.

Pomyślność partnerstwa wyznacza zasadniczo stopień osiągnięcia zamierzonego celu. Sukces w tym zakresie zależy głównie od tego, czy wszyscy uczestnicy procesu partnerstwa rozumieją swoją w nim rolę i rzeczywiście angażują się w realizację przyjętej strategii działania. Menedżerowie przedsiębiorstw za pomyślne partnerstwo uznali takie, które: realizuje wyznaczone cele (60%), sprzyja osiąganiu efektu synergii (42%), oparte jest na wspólnych wartościach, dobrowolności, sprawiedliwości

i solidarności (25%), zapewnia uczenie się i adaptację do zmian (17%), posiada jawny system komunikacji i przywództwa (17%). Według nich o trwałości partnerskich relacji decydują m.in. takie czynniki jak: zaufanie, wspólne działania, poczucie wspólnego interesu, jasna wizja i misja wspólnego działania, jakość komunikacji, brak konfliktów, dzielenie się informacjami, tradycja współpracy (tabela 1).

Tabela 1. Czynniki decydujące o trwałości partnerskich relacji

Czynniki	% wskazań	Czynniki	% wskazań
zaufanie	67	komplementarność zasobów	6
wspólne działania	27	solidarność	4
poczucie wspólnego interesu	25	podobieństwo kulturowe	4
jasna wizja, misja wspólnego działania	21	czas trwania relacji	4
jakość komunikacji	17	transfer wiedzy, technologii	4
brak konfliktów	13	podział zysków i ryzyka	4
dzielenie się informacjami	10	pomysłowość i innowacyjność	4
tradycja współpracy	10	motywacja	4
wzajemna zależność	8	bliskość lokalizacji	4
zaangażowanie	8	spoistość	2
prawidłowa koordynacja, przywództwo	8	uzyskanie wsparcia i przychylności najbliższego otoczenia	0
wspólne wartości	8	integracja i integralność	0
stabilność finansowa partnerów	8	instytucjonalność	0
strategiczne dostosowanie	6	inne	0
kultura kooperacji	6		

Odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Budowanie partnerstwa ze wszystkimi interesariuszami, z którymi dane przedsiębiorstwo nawiązuje relacje, nie jest ani zasadne, ani też celowe. Charakter partnerski w firmach Doliny Lotniczej w trakcie badań miały głównie relacje z: klientami (81% firm), dostawcami (78% firm), pracownikami (50% firm), instytucjami badawczymi i placówkami akademickimi (31% firm). Najmniej popularny typ partnerstwa dotyczył relacji z konkurentami (4% firm), organizacjami pozarządowymi (4% firm) i izbami gospodarczymi (4% firm). Czynniki, które zdecydowały o wyborze określonego partnera były głównie: solidność, sprawność działania, przydatność w osiągnięciu celów, wysoka jakość produktów i systemu zarządzania, dobre kontakty z innymi firmami, zarówno w kraju, jak i za granicą. Co piąta firma wskazała w tym zakresie na stabilność finansową i ugruntowaną pozycję na rynku, innowacyjne technologie, produkty i metody zarządzania. Dla firm tych najmniejsze znaczenie w procesie decyzyjnym odnośnie do wyboru partnera miały: niska siła przetargowa w prowadzeniu negocjacji, komplementarność potencjału czy pozytywny *image*.

Badania dowodzą, iż co drugiej firmie zdarzyło się doświadczyć nieuczciwości partnera. Aż 58% menedżerów jest zdania, iż w tego typu przypadkach należy wykluczać nieuczciwych kooperantów z istniejącego układu partnerskiego. Z kolei, co piąty menedżer uważa, że karą za takie postępowanie powinno być zaprzestanie jakichkolwiek form kontaktu z partnerem. Zgodnie z opinią 8% firm istnieje potrzeba informowania opinii publicznej o nieuczciwym postępowaniu partnera. W oparciu o testowanie przeprowadzone przy wykorzystaniu testu niezależności chi-kwadrat

stwierdzono statystyczną niezależność między doświadczeniem nieuczciwości partnera a praktyką postępowania z nieuczciwym partnerem w firmach⁶.

Mimo rosnącego zainteresowania partnerską współpracą, jako sposobem budowania i wzmacniania konkurencyjności, większość firm w Polsce nadal niechętnie podchodzi do tej formy współpracy. Menedżerowie przedsiębiorstw Doliny Lotniczej, za przyczynę takiego faktu uznali głównie:

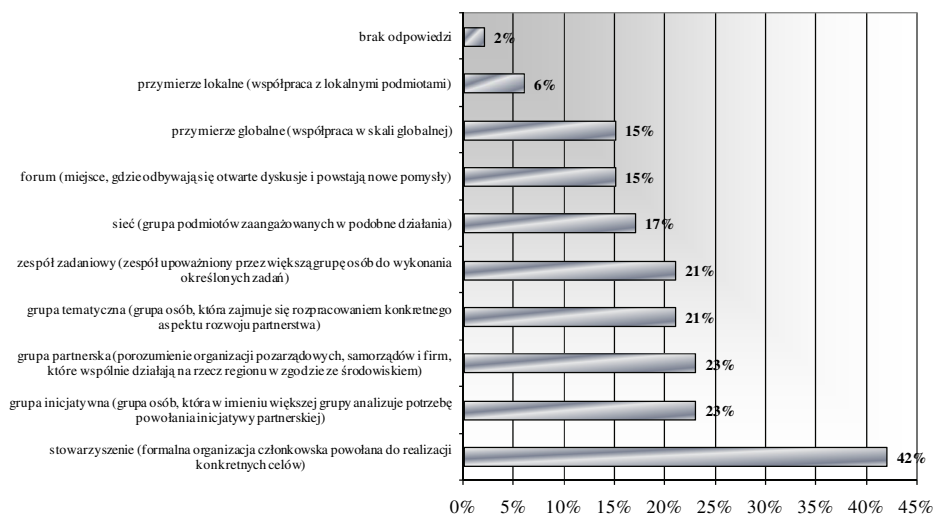
- brak zaufania do potencjalnych partnerów (33%),
- dotychczasowe złe doświadczenia (33%),
- obawę, co do uczciwości partnera (29%),
- obawę przed podporządkowaniem się silniejszemu partnerowi (27%),
- obawę przed konfliktami związanymi z podziałem i realizacją zadań (21%),
- brak wspólnej wizji (21%),
- zły klimat do rozwoju przedsiębiorczości (17%),
- obawę przed utratą tożsamości (15%),
- brak doświadczenia współpracy (15%),
- mało klarownie ustalony cel współpracy (15%).

Badania wykazały, iż *gros* firm w Polsce niechętnie współpracuje, gdyż nie jest konieczne dla ich funkcjonowania, a na rynku nie ma odpowiednich partnerów. Mimo licznie wymienianych barier psychologicznych, jako tych, które zniechęcają do nawiązywania współpracy w biznesie, co drugi menedżer uważał jednak, że bariery te, związane z różnego rodzaju obawami, ryzykiem, co do budowania partnerstwa, nie dominowały w przypadku jego firmy nad barierami ekonomiczno-finansowymi czy organizacyjnymi. Tylko 13% badanych było odmiennego zdania.

Przedsiębiorstwa Doliny Lotniczej funkcjonują w ramach różnych struktur partnerstwa, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Dotyczy to takich struktur jak: stowarzyszenie, grupa inicjatywna, grupa partnerska, grupa tematyczna, zespół zadaniowy, sieć, forum, przymierze globalne, przymierze lokalne (rys. 2). Można zauważyć, iż jedynie 42% przedsiębiorstw było świadomych faktu, iż funkcjonują w ramach formalnej struktury partnerstwa, jaką jest Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Nieświadomość pozostałej części firm wynikać może m.in. z nieprzywiązywania uwagi do identyfikacji struktur partnerstwa, w jakich funkcjonują.

Uczestnictwo firm Doliny Lotniczej w różnorodnych strukturach partnerstwa, szczególnie nieformalnych, rodzi przekonanie, iż struktury te z upływem czasu będą ulegać sformalizowaniu ze względu na realizowanie coraz bardziej złożonych działań oraz potrzebę pozyskiwania większych środków na ich finansowanie.

⁶ Aby sprawdzić istnienie zależności pomiędzy doświadczeniem nieuczciwości partnera (cecha X) a praktyką postępowania z nieuczciwym partnerem w badanych firmach (cecha Y), postawiono następujące hipotezy: H_0 : cechy X i Y są niezależne, H_1 : cechy X i Y są zależne. Wartość statystyki kontrolnej (χ^2) wyznaczona na podstawie 46 elementowej próby (braków odpowiedzi nie uwzględniano) wyniosła 5,2, a wartość krytyczna (χ^2_{α}) na poziomie istotności 0,05 wyniosła 11,1. Wartość statystyki kontrolnej nie należy do obszaru krytycznego, dlatego nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.



Odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jedną odpowiedź.

Rys. 2. Struktury partnerstwa, w których działają firmy Doliny Lotniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Firmy Doliny Lotniczej w trakcie badań wyrażały gotowość wspierania potencjalnych partnerów w różnym zakresie. Aż 63% firm było w stanie zaoferować swoim przyszłym partnerom dostawę wysokiej jakości produktów/usług. Co drugie przedsiębiorstwo deklarowało zasoby ludzkie. Co trzecie z kolei – sieć kontaktów, a co czwarte – wiedzę, w tym technologię. Z deklaracji 15% menedżerów wynikało, że ich firmy mogą wspomóc potencjalnych partnerów poprzez stworzenie/rozbudowę potencjału produkcyjnego. Z kolei, co piąta firma w sposób bezpośredni wskazywała na możliwość wzmocnienia konkurencyjności ewentualnych partnerów. W oparciu o wyniki badań można wnioskować, iż firmy będą bardziej skłonne dzielić się swoimi zasobami, w tym kompetencjami, z chwilą, gdy będą odczuwały konkretne korzyści wynikające z efektu synergii.

W opiniach 90% firm Doliny Lotniczej wspólne działania przynoszą lepsze efekty. Każdy partner może wносить do wspólnego działania coś nowego i lepszego, tj. swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie i nowy punkt widzenia. Komplementarność zasobów, różnorodność partnerów zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Ponadto zdaniem menedżerów partnerstwo: decyduje o pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości, ma korzystny wpływ na innowacyjność partnerów, daje nowe i lepsze możliwości rozwoju, stwarza szansę na rozwinięcie nowych umiejętności, pozwala wzmocnić konkurencyjność przedsiębiorstwa (tabela 2). Tak zdefiniowane korzyści, wynikające z realizacji koncepcji partnerstwa, osiągną jedynie ci partnerzy, którzy będą świadomie realizować wspólne działania zgodnie z przyjętymi zasadami partnerstwa, dotyczącymi wzajemnego zaufania, otwartości, rozsądku, dobrowolności czy sprawiedliwości.

Zdecydowana większość firm (89%) jest świadoma trudu, jaki należy ponieść, decydując się na budowanie partnerstwa. Jest także świadoma tego, że do powstania udanego partnerstwa potrzebni są ludzie, którzy potrafią prawidłowo interpretować

i kontrolować swoje emocje, wierzą w swoje siły oraz charakteryzuje ich optymizm, wyobraźnia, otwartość i skromność. Aż 87% menedżerów uważa, że budowanie inicjatyw partnerskich wymaga ponadto odwagi, cierpliwości i determinacji. Dla co drugiego menedżera partnerstwo to dopiero przyszłość, gdyż wymaga dużej świadomości obu stron. Trudno się z tym nie zgodzić, uwzględniając chociażby wyzwania, z jakimi muszą się zmierzyć potencjalni partnerzy.

Tabela 2. Stosunek firm Doliny Lotniczej do idei partnerstwa

Stwierdzenie	Tak (%)	Nie (%)
Wspólne działania przynoszą lepsze efekty	90	2
Partnerstwo z innymi firmami to zagrożenie dla moich interesów	6	73
Partnerstwo to tylko teoria, w praktyce jest to niemożliwe	4	86
Nawiązanie związków partnerskich pomiędzy dotychczasowymi konkurentami nie jest możliwe	8	64
Partnerstwo jest silniejsze w przypadku partnerów posiadających zbliżony profil kwalifikacyjny	56	10
Partnerstwo to zbyt duże ryzyko	0	73
Partnerstwo to dopiero przyszłość, gdyż wymaga ogromnej świadomości obu stron	50	37
Partnerstwo to warunek decydujący o pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości	52	6
Partnerstwo pozwala wzmocnić konkurencyjność przedsiębiorstwa	91	0
Partnerstwo ma korzystny wpływ na innowacyjność partnerów	88	0
Budowanie inicjatyw partnerskich wymaga odwagi, cierpliwości i determinacji	88	2
Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe i lepsze możliwości rozwoju	87	0
Współpraca partnerska daje szansę na rozwinięcie nowych umiejętności	94	0
Aby powstało skutecznie funkcjonujące partnerstwo, potrzebni są do tego ludzie, którzy potrafią prawidłowo interpretować i kontrolować swoje emocje, wierzą w swoje siły i charakteryzuje ich optymizm, wyobraźnia, otwartość, skromność	89	0
Największą szansę na przetrwanie mają te partnerstwa, które potrafią uczyć się na swoich błędach i błędach innych	90	0
Partnerstwo oraz partnerskie projekty to złożone zagadnienie i próba ich ewaluacji stanowi skomplikowane zadanie	56	17
W erze sieci nie można robić wszystkiego samodzielnie	73	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W procesie budowy struktur partnerskich nie bez znaczenia jest także zbliżony profil kwalifikacyjny partnerów. Według 56% menedżerów firm Doliny Lotniczej, w tym, co drugiego menedżera małego przedsiębiorstwa, profil ten decyduje m.in. o sile takiej struktury. W opinii niespełna 60% firm, partnerstwo i partnerskie projekty to złożone zagadnienie i próba ich ewaluacji⁷ stanowi skomplikowane zadanie. Pozostałe 17% przedsiębiorstw było zdania przeciwnego, a 23% nie zajęło stanowiska w tym

⁷ Ewaluacja to systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, działania bądź obiektu, z punktu widzenia przyjętych kryteriów (np. zgodność z potrzebami, skuteczność, efektywność, oddziaływanie, trwałość rezultatów), w celu ich usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia. To proces zmierzający do stwierdzenia, w jakim stopniu założone cele są rzeczywiście realizowane. Zob. *Ewaluacja w edukacji*. Red. L. Korporowicz. Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 52; Ocenie, w przypadku partnerstwa, można poddać m.in. następujące kwestie: czy skład partnerstwa jest na tyle optymalny, że rzeczywiście jest ono w stanie wyjść naprzeciw problemom zidentyfikowanym w obszarze tej współpracy?, czy poszczególni członkowie partnerstwa wykonują zadania zgodne z ich rolą i kompetencjami oraz czy robią to we właściwy sposób?, jaka jest rola poszczególnych członków partnerstwa w osiąganiu założonych celów?, w jakim stopniu partnerstwo będzie mogło oddziaływać na otoczenie?, jak długo zapoczątkowana partnerska współpraca stron będzie kontynuowana, chociażby po realizacji przyjętych celów, projektów? Zob. B. Ciężka: *Przewodnik do autoewaluacji projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*. Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2005, s. 12.

zakresie. Wśród badanych firm, które zgodziły się z tym stwierdzeniem dominowały małe przedsiębiorstwa (52%).

Największą szansę na przetrwanie mają te partnerstwa, które potrafią uczyć się na swoich błędach i błędach innych. Dotyczy to grupy ludzi, którzy współpracując ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, osiągają pewien zestaw celów. Uważało tak, aż 90% firm. Tylko 8% firm nie zajęło stanowiska odnośnie do tego stwierdzenia.

Większość, tj. 73% firm klastra lotniczego w trakcie badań nie zgadzało się ze stwierdzeniem, iż partnerstwo z innymi firmami miałyby stanowić zagrożenie dla funkcjonowania i rozwoju. Jedynie 6% firm było zdania odmiennego. Należy przypuszczać, iż bez zmiany takiego nastawienia podmioty mogą „przeoczyć” szanse na dynamiczny rozwój, jakie stwarza im środowisko biznesu. Zdecydowana większość podmiotów nie zgadzała się również z tym, że partnerstwo nie jest możliwe z dotychczasowymi konkurentami oraz z tym, że partnerstwo to zbyt duże ryzyko czy tylko teoria, która nie znajduje przełożenia na praktykę. Świadczy to o znacznej świadomości menedżerów firm, co do wagi kapitału relacji (rynkowego) w zakresie budowy przewagi konkurencyjnej.

Reasumując, należy podkreślić, iż partnerstwo zajmuje ważne miejsce zarówno w dotychczasowych, jak i planowanych działaniach przedsiębiorstw Doliny Lotniczej. Firmy te koncentrują się częściej na tworzeniu i realizacji relacji długookresowych niż krótkookresowych. Odzwierciedla to ogólnoswiatową tendencję polegającą na zacieśnianiu współpracy między przedsiębiorstwem a kluczowymi interesariuszami, wskazującą na istotne zmiany w zakresie budowy przewagi konkurencyjnej, w tym na przejście od czystej transakcji w kierunku nierynkowych form zarządzania wymianą⁸. Partnerstwo jako strategia dominująca wśród strategii konkurencji stosowanych przez badane firmy staje się priorytetowym sposobem wzmocnienia ich innowacyjności i konkurencyjności.

Podsumowanie

W turbulentnym otoczeniu zarządzanie partnerstwem jest sztuką ukierunkowaną na osiągnięcie określonych celów zarówno indywidualnych, jak i zespołowych. Jest to specyficzne oddziaływanie liderów partnerstwa na członków danej sieci współpracy przy pomocy różnorodnych, dostępnych metod i technik, narzędzi i instrumentów. Biorąc pod uwagę interdyscyplinarność zarządzania jako nauki, należy proces zarządzania partnerstwem rozpatrywać wielowątkowo, w płaszczyźnie podstawowych jego funkcji, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Za najistotniejszą treść funkcji planowania uznaje się formułowanie celów partnerstwa, określanie środków i sposobów ich najlepszej realizacji, dostosowanych zarówno do wyznaczonego celu, jak i do przewidywanych warunków działania. Istotne znaczenie ma w tym przypadku dostęp do informacji i umiejętność ich przetwarzania na konkretne decyzje. Realizacja przyjętego planu stanowi istotę kolejnej funkcji zarządzania tj. organizowania, czyli harmonizowania, grupowania działań i zasobów w zakresie budowy i kształtowania relacji partnerskich. W tej fazie zarządzania następuje: projektowanie struktury partnerstwa, podział obowiązków i kompetencji, określanie zasad ewaluacji i monitorowania rezultatów partnerstwa. Następną fazą współczesnego zarządzania partnerstwem jest motywowanie, które musi opierać się na

⁸ J. Świątowiec: *Wiązy partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2006, s. 7.

wartościach i celach jednoczących strony partnerstwa oraz prowadzić do emocjonalnego zaangażowania. Motywowanie jako umiejętność lidera partnerstwa w zakresie nakłaniania do osiągania lepszych wyników sprzyja aktywizacji poszczególnych uczestników relacji partnerskich i pełniejszemu wykorzystaniu ich możliwości. Ważną funkcją procesu zarządzania partnerstwem jest także kontrolowanie, tj. obserwowanie i wprowadzanie ewentualnych korekt do bieżących działań partnerów dla ułatwienia realizacji celów⁹.

W ramach każdej funkcji zarządzania istotne jest profesjonalne przewodzenie, umiejętność oddziaływania na ludzi, biegłość w wykonywaniu funkcji przywódczej, profesjonalizm w zakresie osiągania celów zespołowych. Wymaga to głównie od animatorów partnerstwa korzystania z intuicji, twórczego i strategicznego myślenia.

Z pewnością wzrost wiedzy menedżerów w zakresie kompleksowego zarządzania relacjami partnerskimi będzie skutkować generowaniem większej wartości, istotnej zarówno dla samych partnerów, jak i innych kluczowych interesariuszy.

PARTNERSHIP IN ACTIVITY OF ENTERPRISES OF AVIATION VALLEY

Summary

A modern way of enterprising is nowadays based not on having single transactions, but on creating long-term relations between the company and stakeholders. The paper indicates that a necessary condition to build partnership is the trust between partners. The paper is a presentation of selected research results concerning running the business by enterprises of Aviation Valley connected with the building of partnership relations.

⁹ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 40.