

Ilona Kędzierska-Bujak

Partnerstwo przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju i konkurencyjności

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 25, 315-329

2012

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.

Ilona Kędzierska-Bujak
Uniwersytet Szczeciński

PARTNERSTWO PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE ICH ROZWOJU I KONKURENCYJNOŚCI

STRESZCZENIE

Obecnie przedsiębiorstwa często podejmują współpracę na różnych szczeblach i zasadach. Zdają sobie sprawę z faktu, że działanie bez nawiązania prób współpracy z innymi nie będzie skuteczne w długim okresie i nie przyczyni się ani do poprawy jego konkurencyjności, ani pozycji na rynku. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, że właściwe wprowadzenie i wykorzystanie partnerstwa pozwala jednostkom gospodarczym na rozwój oraz umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, partnerstwo, rozwój, konkurencja, skutki partnerstwa

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa są zmuszone do bieżącego zapoznawania się z nowymi metodami zarządzania, sposobami działania na rynku czy też sposobami promowania swojej organizacji. Wiele z tych metod opisuje nauka. Część z nich już istnieje, inne wciąż są hipotetyczne, jeszcze inne są stosowane przez różne przedsiębiorstwa bez nadania im konkretnej nazwy, która zostanie przydzielona dopiero przez badaczy.

Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują ze sobą współpracę na różnych szczeblach i zasadach. Zdają sobie sprawę z faktu, że działanie bez nawiązania prób współpracy z innymi nie będzie skuteczne w długim okresie i nie przyczyni się ani do poprawy jego konkurencyjności, ani pozycji na rynku. Stąd też coraz częściej pojawiają się w mediach wzmianki o powstających partnerstwach.

O partnerstwie mówi się często i łatwo, jednak znacznie trudniej jest je wdrażać w życie. Wymaga bowiem ono odwagi, determinacji, cierpliwości i ogromnego zaufania. Obecnie współpraca partnerska rzadko kiedy okazuje się szybkim i prostym rozwiązaniem problemów, zdarza się nawet, że partnerstwo staje się frustrującym dla wszystkich partnerów rozczarowaniem, bardzo odległym od pokładanych w nim nadziei oraz oczekiwań. Partnerstwo nie ma jednolitego charakteru, gdyż każdy jego uczestnik widzi i rozumie je inaczej.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, że właściwe wprowadzenie i wykorzystanie partnerstwa pozwala jednostkom gospodarczym na rozwój oraz umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku.

1. Partnerstwo – podstawowe zasady funkcjonowania

Znaczenie partnerstwa we współczesnej gospodarce jest dostrzegane nie tylko przez przedsiębiorstwa, lecz także przez władze publiczne i organizacje międzynarodowe (takie jak np. ONZ czy USAID – Amerykańską Agencję Rozwoju Międzynarodowego).

Stworzenie silnego partnerstwa, przynoszącego obu stronom wymierne korzyści nie jest proste. Proces budowania partnerstwa opiera się na 10 **zasadach** zwanych także przykazaniami, które obowiązują obie strony partnerstwa. Są to¹:

1. Szanuj swojego partnera.
2. Twórz i kontroluj proces partnerstwa.
3. Traktuj uczestników łańcucha dystrybucji jak klientów.
4. Traktuj pośrednika jak niezależny podmiot.
5. Planuj razem ze swoim partnerem.
6. Wprowadzaj innowacje wspólnie ze swoim partnerem.
7. Zmniejszaj koszty całego przedsięwzięcia.
8. Koordynuj operacje z myślą o ostatecznym nabywcy i swojej pozycji na rynku.
9. Sprzedawaj pakiet produktów i usług.
10. Bądź konsekwentny.

¹ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 332.

Należy pamiętać, że w zależności od rodzaju partnerstwa – czyli obszaru, którego ono dotyczy, podejście do niektórych z tych „przykazań” może się zmienić. Jednak zdecydowana część wymienionych zasad jest niezbędna dla silnych więzi partnerskich. Należą do nich: konsekwencja, poszanowanie partnera, wspólne planowanie i koordynacja działań czy też dążenie do minimalizacji kosztów. Ich nieprzestrzeganie grozi rozpadem partnerstwa, co w konsekwencji może zamknąć jednostce dostęp do tych możliwości działania, kanałów dystrybucji czy klientów, które wnosił ze sobą drugi uczestnik tej więzi.

Aby partnerstwo było trwałe, musi się opierać na następujących **przesłankach**²:

- wspólne korzyści,
- trwałość i rozwój,
- długi horyzont czasowy,
- rozwiązywanie problemów przez zespoły (np. zadaniowe) w czasie rzeczywistym,
- dzielenie się wiedzą,
- integracja systemów (np. baz danych),
- swobodna komunikacja,
- mechanizmy rozstrzygania sporów,
- określenie warunków zmiany zasad partnerstwa lub jego rozwiązania oraz procesów wprowadzania zmian.

Złamanie tych reguł może zachwiać sojuszem, a także przeobrazić związek będący swoistą symbiozą w pasożytniczy, w którym jedna strona zaczyna niszczyć swoim podejściem drugą. Dochodzi wtedy do naruszenia zasad etyki w biznesie, połączonego z nieprzestrzeganiem zasad etycznych oraz moralnych obowiązujących w życiu codziennym. Z tego też powodu należy mądrze dobierać partnerów i w zakresie partnerstwa okazywać otwartość, a także chęć do wspólnego działania oraz rozwiązywania pojawiających się problemów. Tak jak w relacjach międzyludzkich, w partnerstwie po okresach sukcesów, pojawiają się problemy, konflikty, które dla dobra wszystkich należy rozwiązywać wspólnie, korzystając z dialogów i negocjacji, zamiast samodzielnego poszukiwania rozwiązania, które może się okazać początkiem upadku związku przedsiębiorstw. Dla powodzenia partnerstwa niezbędne jest wzajemne zaufanie, zrozumienie potrzeb partnera, odpowiednia komunikacja,

² *Ibidem*, s. 322.

ciągła ocena oraz wspólne cele. Gdy dojdzie do rozbieżności celów ciężko będzie utrzymać trwałą więź.

Rozwój partnerstwa podlega również pewnym **regułom**. Aby mogło się ono skutecznie rozwijać, przedsiębiorstwa muszą spełnić następujące warunki³:

- inwestorzy powinni być cierpliwi i jednocześnie wymagający, o podobnym profilu inwestycyjnym (inwestorzy strategiczni, a nie tylko krótkoterminowi);
- kontrolować dystrybucję kapitału obcego;
- proces zarządzania na poziomie rady nadzorczej powinien potwierdzać istotne znaczenie marketingu partnerskiego oraz skupić na nim uwagę całego kierownictwa, może się to wyrażać np. poprzez stworzenie komisji ds. personelu, która będzie – tak jak kierownictwo – konsultować się z działem marketingu partnerskiego.

Nieodłącznym elementem związanym z partnerstwem jest **marketing partnerski**, który sprzyja tworzeniu i utrzymaniu trwałych relacji z partnerami. Niestety jego zastosowanie będzie bardzo utrudnione lub wręcz niemożliwe do realizacji, jeżeli inwestorzy będą zainteresowani tylko krótkoterminowymi wynikami finansowymi, a rada nadzorcza firmy skoncentruje się jedynie na bieżących sprawach finansowych, zamiast na strategicznej wizji zwiększenia wartości dla akcjonariuszy. Dlatego też dobierając partnera czy to wśród klientów, czy inwestorów, należy wybrać takich, dla których firma tworzy konkretną wartość.

Wiele przedsiębiorstw nadal podchodzi nieufnie do idei partnerstwa. Źródłem takiej postawy jest obawa przed ryzykiem, jakie niesie ze sobą pełne zaufanie partnerowi. Pomimo niepewności, czy partner będzie uczciwy, korzyści – jakie niesie ze sobą podjęcie współpracy partnerskiej – sprawiają, że wzrasta zainteresowanie implementacją zasad obowiązujących w partnerstwie. Partnerstwo również bardzo wyraźnie uwidacznia efekt synergiczny ($2 + 2 = 5$), który ujawnia się m.in. poprzez osiągnięcie korzyści skali, ograniczanie kosztów transakcyjnych oraz komplementarność zasobów i umiejętności, które są w posiadaniu partnerów. Obszary, w których pojawia się zjawisko synergii i które mają kluczowe znaczenie w zarządzaniu part-

³ *Ibidem*, s. 326.

nerstwem, to m.in. finansowy, operacyjny, strategiczny, techniczny oraz rynkowy⁴. Mają one jednocześnie kluczowe znaczenie w zarządzaniu partnerstwem.

Należy podkreślić, że osiągnięcie sukcesu w partnerstwie wymaga stałej, ciężkiej pracy, przestrzegania wielu zasad i prawdziwego zaangażowania. Jednakże biorąc pod uwagę, że gospodarka światowa coraz częściej opiera się na wiedzy, można wnioskować, że jeżeli firmy chcą się rozwijać i funkcjonować, a także osiągać sukcesy na rynku, muszą zawiązać i utrzymywać więzi partnerskie z różnymi grupami interesariuszy.

2. Obszary nawiązywania partnerstwa

Przedsiębiorstwo może nawiązać **kontakty partnerskie** z następującymi grupami interesariuszy:

- inwestorami, właścicielami i instytucjami finansowymi,
- pośrednikami,
- pracownikami,
- dostawcami,
- firmami współpracującymi,
- mediami,
- instytucjami politycznymi i administracją państwową.

Każdy obszar, w którym firma może nawiązać stosunki partnerskie, jest inny i należy się do niego dostosować. Różnice występują nie tylko pomiędzy obszarami, lecz również między przedsiębiorstwami i klientami firmy. Każda jednostka uczestnicząca w partnerstwie jest inna, ma różne wymagania, cele oraz założenia względem nawiązywanych kontaktów i stosunków. Podmiot, który jest zainteresowany partnerstwem – niezależnie od tego, czy będzie to pracownik, pośrednik, dostawca czy inwestor – może przyczynić się do umocnienia relacji, jeżeli postrzega je z szerszej perspektywy, rozumiejąc i akceptując swoją rolę w procesie wspólnego tworzenia wartości dla wszystkich zainteresowanych. Przykładowe obszary nawiązywania współpracy partnerskiej pokazuje tabela 1.

⁴ W. Fołtyn, *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 69.

Tabela 1. Przykładowe obszary zawiązywania partnerstwa

Obszar partnerstwa	Opis
Badania i rozwój	Zawiązywanie współpracy następuje między wieloma podmiotami gospodarczymi, w niektórych branżach i dziedzinach. Wzajemne działanie pozwala na wspólne poprowadzenie badań w różnych obszarach, zdecydowane obniżenie kosztów prowadzonych działań badawczych (przez co zmniejsza obciążenia finansowe partnerów) oraz ograniczenie ryzyka i zmniejszenie prawdopodobieństwa niepowodzenia. Niekiedy zdarza się, że przedsiębiorstwa w ramach partnerstwa tworzą konsorcja dla celów badawczych. Pozwala to na zmniejszenie prawdopodobieństwa, że firmy konkurencyjne opracują przełomowe rozwiązanie, które potem można by zastrzec prawnie
Przetargi	Najbardziej zaskakujące partnerstwa zawiązywane pomiędzy konkurentami występują przede wszystkim w przemyśle lotniczym i zbrojeniowym. W ich ramach przedsiębiorstwa mogą wspólnie wystartować w jednym przetargu, mając z góry przydzielone role i zadania, a jednocześnie konkurować ze sobą w ramach innych przetargów. Przykładem mogą być firmy Sperry i RCA, które współdziałały przy programie Aegis dla amerykańskiej marynarki wojennej, i jednocześnie konkurowały w innych przetargach ^A
Zaopatrzenie i dystrybucja	Najpopularniejszy obszar zawiązywania partnerstwa. Powstanie silnego partnerstwa w ramach dystrybucji sprzyja znacznemu obniżaniu kosztów związanych z dostarczeniem wyrobu do odbiorcy finalnego, dzięki temu można znacznie obniżyć jego cenę, a przez to poprawić jego konkurencyjność na rynku. Również w przypadku zaopatrzenia znaczącym efektem partnerstwa jest spadek kosztów
Dbałość o kadreę pracowniczą	Występują w przedsiębiorstwach, które wysoko cenią swoją kadreę pracowniczą, i dbają o nią, często korzystają z usług przedsiębiorstw zajmujących się pomocą dla pracowników zwalnianych. Firmy mogą nawiązywać więzi z przedsiębiorstwami zajmującymi się profesjonalną rekrutacją pracowników zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem. Współpracę partnerską mogą też podejmować z firmami zajmującymi się szkoleniami dla pracowników z różnych dziedzin, szczególnie wtedy, gdy firma często doszkała swoją kadreę
Pokonanie konkurencji	Dotyczy jednostek, pragnących zdobyć znaczenie na rynku, szukających sojusznika, mogącego pomóc im w pokonaniu konkurencji, a którego najłatwiej znaleźć na rynku, jaki planuje się zdominować. Po osiągnięciu celu przedsiębiorstwa mogą podzielić się udziałami zdobytymi na rynku, a przy pojawieniu się kolejnego groźnego konkurenta – ponownie podjąć wspólne działania, by utrzymać zdobytą pozycję
Obsługa klienta	Występują w przedsiębiorstwach, które nie biorą na siebie bezpośredniej odpowiedzialności za kontakt z klientami, podejmują w tym zakresie współpracę z innymi firmami. Przykładem takiej współpracy może być TP SA i Blueline, która jest osobną firmą, albo HP i Stream, którego konsultanci pomagają rozwiązywać problemy z urządzeniami HP, mimo że nie są bezpośrednio z tą firmą związani
Współpraca z państwem	Partnerstwo publiczno-prywatne. W ramach tego typu współpracy przedsiębiorstwo może zdobywać pozytywną opinię o sobie, pomagając w ograniczaniu bezrobocia i sprzyjając rozwojowi regionu, w którym funkcjonuje.
Bazy danych	Występuje w przedsiębiorstwach, które podejmują wspólne działania przy tworzeniu baz danych. Dzięki temu mogą szybko wymieniać się informacjami i znacznie szybciej reagować na pojawiające się potrzeby

^AI.H. Gordon, *op.cit.*, s. 361.

W przypadku większych przedsiębiorstw poza wyżej wymienionymi obszarami współpracy często pojawiają się inne, ściśle powiązane z ich współpracą z kancelariami prawniczymi, korzystaniem z zewnętrznych firm księgowych czy analityków i doradców finansowych.

Nie da się jednoznacznie określić, który obszar nawiązywania partnerstwa jest najkorzystniejszy. Biorąc pod uwagę rodzaj działalności prowadzonej przez większość przedsiębiorstw w kraju i na świecie, można uznać, że obszar, na którym występuje partnerstwo, jest logistyczny, związany z dostarczeniem surowców do produkcji, a następnie dystrybucją produktów czy też usług. Pozwala on bowiem na znaczne obniżanie kosztów dystrybucji, a w efekcie na obniżanie cen końcowych danego dobra finalnego, co umożliwi zdobywanie przewagi konkurencyjnej i pomnażanie zysków.

Zarówno w Polsce, jak i na świecie, świadomość znaczenia, jakie niesie ze sobą partnerstwo, nie jest zbyt rozwinięta, przez co nie zauważa się potęgi partnerstwa w takich obszarach jak strategia, wspólne projekty czy badania.

3. Rodzaje partnerstwa

Literatura ekonomiczna wyróżnia wiele rodzajów partnerstwa. Nie musi ono obejmować tylko przedsiębiorstw. Podmiotem partnerstwa mogą być instytucje państwowe, samorządy terytorialne, miasta. Rodzaje partnerstwa wraz z ich opisem przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Rodzaje partnerstwa

Rodzaj partnerstwa	Opis
1	2
Partnerstwo strategiczne ^A	Powstaje z przesłanek zarówno podmiotowych, jak i przedmiotowych, tworzonych na wartościach wspólnych dla partnerów. Przedsiębiorstwa współpracują ze sobą we wszystkich przekrojach działalności przedsiębiorstwa. Jego cechy charakterystyczne to: długotrwałość, zaangażowanie partnerów, doskonalenie, a często również klimat ciągłego, wzajemnego uczenia się. Jest szansą na rozwój dla jego uczestników
Partnerstwo operacyjne ^B	Jest wynikiem wykazanej chęci współpracy przy realizowaniu wspólnych celów krótkookresowych. Pozwala na wykorzystanie istniejącego potencjału i wzmocnienie pozycji na rynku. Czas jego istnienia jest znacznie krótszy, niż w przypadku partnerstwa strategicznego
Partnerstwo projektowe	Jedna z odmian partnerstwa operacyjnego. Tworzone na czas realizacji konkretnych projektów. Pozwala na ograniczenie kosztów, które partnerzy ponieśliby samodzielnie realizując dany projekt

1	2
Partnerstwo informacyjne	Przykład partnerstwa operacyjnego. W jego ramach partnerzy wykorzystują wspólne bazy danych. Pozwala na wzajemne ponoszenie nakładów na zakup oprogramowania, przyuczenie pracowników do wykorzystania i obsługi urządzeń. Wpływa na zmniejszenie kosztów poszczególnych partnerów
Partnerstwo intraorganizacyjne	Dotyczy środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa. Wpływa na relacje zachodzące pomiędzy np. menedżerami a pracownikami, dyrekcją a kierownikami. Tworzy ono podstawy dla kreatywności pracowników
Partnerstwo interorganizacyjne	Dotyczy środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa. Często kojarzone z funkcjami i zarządzaniem logistycznym. Wiąże ze sobą przedsiębiorstwa współdziałające w ramach kanałów logistycznych. Każde z nich ma swój obszar, w którym może podejmować decyzje, ale są one ze sobą powiązane w logiczną całość, tworząc „superorganizację”. Nie musi dotyczyć tylko logistyki, gdyż związane jest również z przepływem informacji i usług między organizacjami
Partnerstwo publiczno-prywatne ^c	Forma współpracy podmiotów publicznych z podmiotami prywatnymi, której celem jest realizacja celów publicznych. Jego struktury funkcjonują w wielu segmentach rynku, takich jak: transport, zdrowie, bezpieczeństwo, opieka społeczna, zaawansowane technologie czy ochrona środowiska. W wielu krajach ten rodzaj partnerstwa stał się powszechnie akceptowaną metodą finansowania infrastruktury. Dzięki umożliwieniu każdemu z partnerów robienia tego, co potrafi najlepiej, usługi i infrastruktura publiczna są realizowane w najbardziej efektywny ekonomicznie sposób. Ten typ partnerstwa podlega Ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 28 lipca 2005 r. ^d
Partnerstwo miast ^e	Ma na celu wymianę kulturową, gospodarczą i informacyjną. Jego celem jest współpraca między ludźmi niezależnie od granic państwowych. Unia Europejska premiuje ten typ partnerstwa różnymi nagrodami
Partnerstwo międzysektorowe	Zawijywane pomiędzy sektorem pozarządowym, publicznym i gospodarczym. Jest dobrowolnym przymierzem strategicznym. Zawijywane jest w ramach projektów i programów zgodnych z celem zrównoważonego wzrostu
Partnerstwo lokalne	To współpraca pomiędzy różnymi podmiotami (zarówno publicznymi, jak i przedsiębiorstwami), której celem jest wspólna analiza problemów, poszukiwanie innowacyjnych metod ich rozwiązywania oraz wprowadzenie metod rozwiązania danych problemów przy użyciu wspólnych sił wszystkich partnerów
Partnerstwo międzynarodowe	Układ, w którym uczestniczą instytucje z co najmniej dwóch, a najczęściej z trzech krajów
Partnerstwo ponadnarodowe ^f	W jego skład wchodzi partnerstwa z różnych krajów, które mają podobny cel i rozwiązują takie same bądź podobne problemy. Może się również stać źródłem innowacyjności. Najbardziej znane jest partnerstwo Equal, które jest partnerstwem na rzecz rozwoju

^{A, B} B. Bembenek, *Partnerstwo w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. D. Kopycińska, Printgroup, Szczecin 2006, s. 20.

^{C, D} Ustawa z dnia 28 lipca 2005r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2005, nr 169, poz. 1420.

^E pl.wikipedia.org/wiki/Miasta_partnerskie (dostęp 27.05.2011).

^F www.bon.uw.edu.pl/equal_misarn_partnerstwo.html (dostęp 27.05.2011); equal.plineu.org/partnerstwo_pond.htm (dostęp 27.05.2011).

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Bembenek, *Partnerstwo w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. D. Kopycińska, Printgroup, Szczecin 2006, s. 18–28; DzU 2005, nr 169, poz. 1420, pl.wikipedia.org/wiki/Miasta_partnerskie (dostęp 27.05.2011); www.bon.uw.edu.pl/equal_misarn_partnerstwo.html (dostęp 27.05.2011).

Przy tworzeniu partnerstwa, partnerzy mają wybór tego, co i jak będą robić. W związku z tym może ono przyjmować różne **formy**⁵:

- nieformalne,
- sformalizowane,
- formalizowane.

Przy wyborze **struktury nieformalnej** należy podpisać porozumienie partnerskie. Jest ono niezbędne, by w przyszłości uniknąć ewentualnych konfliktów. Większość partnerstw rozpoczyna swoje istnienie **od struktur nieformalnych**, a w zasadzie od wieloletniej współpracy między firmami, w ramach której coraz częściej podejmowane są wzajemne działania. Z czasem działania te przechodzą powoli do struktury sformalizowanej, gdyż stają się coraz bardziej złożone i wykazują potrzebę pozyskiwania coraz większych środków na ich realizację.

W ramach partnerstw nieformalnych wyróżnić można:

- a) grupę inicjatywną – to niewielka grupa osób, które w imieniu większej grupy (np. firm, w których pracują na co dzień) analizują potrzebę powołania inicjatywy partnerskiej; nie jest traktowana poważnie przez strony zewnętrzne czy też innych kluczowych graczy;
- b) grupę tematyczną – to również niewielka grupa osób, których zadaniem jest rozpracowanie konkretnego aspektu rozwoju partnerstwa; działania przez nią prowadzone dość szybko odchodzą w zapomnienie, jeżeli osoby, które były w to zaangażowane, skupią się na innych, bardziej priorytetowych zadaniach; stanowi ona rodzaj swoistego parasola dla innych, luźno połączonych działań;
- c) zespół zadaniowy – jest upoważniony przez znacznie większą grupę osób do wykonywania konkretnych zadań; może to być np. zakup sprzętu czy przeprowadzenie czynności rejestracji organizacji; nie posiada on odpowiedniej struktury potrzebnej do koordynowania i zarządzania osobami; umożliwia zaangażowanie szerszej liczby osób o podobnych zainteresowaniach bądź celach.

⁵ grupypartnerskie.pl/media/filemanager/publikacje/poradnik_partnerstwa_tennyson.PDF (dostęp 27.05.2011).

Do form partnerstwa bardziej **sformalizowanych** zalicza się:

- a) sieć – osoby w nią zaangażowane wymieniają się informacjami i są zainteresowane podobnymi działaniami, które wymagają koordynacji; struktura ta daje znacznie większy prestiż niż grupy nieformalne;
- b) forum – miejsce, gdzie odbywają się otwarte dyskusje, a także powstają całkiem nowe pomysły; wymaga ono już uzgodnień dotyczących zarówno strategii, jak i zasad działania; tak jak grupa tematyczna, stanowi rodzaj swoistego parasola dla szerokiego wachlarza luźno połączonych ze sobą działań;
- c) koła – mają ściśle określone działania i są niezarejestrowaną organizacją członkowską, posiadają znacznie bardziej złożony system podejmowania decyzji; tak jak zespół zadaniowy, umożliwiają zaangażowanie szerszej liczby osób (o podobnych zainteresowaniach i celach) w działania.

Z kolei **formy formalne**, jakie może przyjmować partnerstwo to:

- a) stowarzyszenie – jest to organizacja członkowska powoływana do realizacji konkretnych celów, podlega prawnym ograniczeniom w zakresie działalności, ma znacznie większą władzę i wpływy, niż którakolwiek z wcześniej wymienionych form;
- b) fundacja – to organizacja, która powstaje już na bazie majątku, wykazuje tendencje do zbytnej biurokratyzacji i bezosobowego podejścia, ma skonkretyzowane działania, a także większe możliwości przetrwania;
- c) agencja (w Polsce często spółka prawa handlowego) – jest to niezależna organizacja, powoływana w imieniu innych organizacji, ponosi wysokie koszty administrowania (zwłaszcza w porównaniu do kosztów projektu), wykazuje zdolność do skutecznego pozyskiwania i koordynowania środków na większą skalę;
- d) konsorcjum – zrzesza w sobie kilka podmiotów na czas określony oraz w konkretnym celu, w wielu przypadkach tworzone jest ze względu na duże i ryzykowne inwestycje, nie musi być rejestrowane, należy jednak podpisać umowę konsorcyjną, a reprezentowanie interesów konsorcjum powinno mieć umocowanie prawne.

4. Skutki partnerstwa firm

Najbardziej pożądanym skutkiem partnerstwa jest odniesienie przez nie sukcesu, który pozwoli wszystkim partnerom na realizację założonych celów. Nie każde partnerstwo jednak odnosi sukces, a zdarza się nawet, że pomimo sukcesu całego partnerstwa któryś z partnerów jest niezadowolony, a nawet poszkodowany. Najczęściej negatywne skutki są wynikiem nieprzemyślanych działań oraz łamania podstawowych zasad, którymi powinni się kierować partnerzy, w szczególności zaufania, tajemnicy handlowej, uczciwości i braku pełnego zaangażowania.

Skutki działalności partnerstwa przedsiębiorstw (tabela 3) dotyczą nie tylko samych partnerów, ale również instytucji działających w otoczeniu partnerstwa oraz lokalnych społeczności. Przykładem tego typu skutków jest chociażby fakt, że w Europie w gospodarstwach domowych dominują komputery klasy PC z systemem operacyjnym Microsoft zamiast Macintosh z oprogramowaniem OS X (z pominięciem ojczystego kraju firmy Microsoft, gdzie wciąż dominuje Macintosh). Jest to wynikiem ścisłej współpracy firmy Billa Gates'a z IBM na początku ery pojawiania się komputerów w przystępnych cenach.

Innym skutkiem jest tworzenie nowych miejsc pracy czy też uniknięcie likwidacji miejsc pracy w wyniku zamykania przedsiębiorstw. Przykładowo dzięki współpracy partnerskiej między FSO i Daewoo fabryka się rozbudowała, wpływając na zmniejszenie bezrobocia⁶. Ponadto przedsiębiorstwo zaczęło dbać o środowisko naturalne (czego potwierdzeniem są uzyskane certyfikatu ISO 14001). Pojawiające się w owym czasie nowe miejsca pracy zwiększyły aktywność ludności (w szczególności pozostającej bez pracy), jednocześnie dając im nadzieję na polepszenie warunków życia.

Negatywne skutki partnerstwa częściowo wynikają z ryzyka, jakie ponoszą firmy, wchodząc w partnerstwo, a częściowo z nieudolnego prowadzenia (zarządzania) partnerstwa czy braku właściwego zaangażowania i otwartości ze strony partnerów. Skutki w dużej mierze są zależne od typu zawiązanego partnerstwa.

Partnerstwo strategiczne zawierane między firmami działającymi na tym samym rynku może zaowocować usunięciem konkurencji z rynku i zdominowaniem go przez grupę partnerską. Jednocześnie podobne partnerstwo może umożliwić instytucjom państwowym zakup np. sprzętu po znacznie niższych cenach.

⁶ www.fso-sa.com.pl/firma/firma.html (dostęp 27.05.2011).

Tabela 3. Potencjalne skutki partnerstwa

Pozytywne skutki partnerstwa	Negatywne skutki partnerstwa
<ul style="list-style-type: none"> – trafniejsze definiowanie potrzeb, – optymalne wykorzystanie zasobów, – wzmacnianie konkurencyjności na rynku, – obniżanie kosztów, – obniżanie cen, – możliwość wypożyczania pracowników, – opracowywanie nowości technologicznych, – produktów, patentów, – szybka wymiana informacji, – dzielenie się ryzykiem, – zwiększanie prestiżu mniej znanej marki, której partnerem jest marka powszechnie znana, – wsparcie ze strony partnerów w trudnych sytuacjach, – specjalne promocje i rabaty udzielane przez partnerów (np. w kanałach dystrybucji), – wzajemne uczenie się, – wzmacnianie postaw przedsiębiorczych i przedsiębiorczości, – tworzenie realnych podstaw do budowania gospodarki opartej na wiedzy (<i>knowledge-based economy</i>) wytwórczość, dystrybucja, usługi 	<ul style="list-style-type: none"> – utrata reputacji szczególnie groźna, gdy firma o wyrobionej marce wejdzie do współpracy, której skutki działania spotkają się ze społecznym potępieniem (np. w wyniku naruszenia zasad etycznych), – brak zwrotu poniesionych nakładów finansowych, mimo że partnerstwo osiągnie swój cel, przychody, które przyniesie swoim uczestnikom okażą się niższe od poniesionych przez nich kosztów, – utrata cennych danych, gdy partner okaże się nieuczciwy, – długi czas bez wyraźnych efektów, – zatracenie własnej suwerenności przez firmę (i w efekcie końcowym bycie „połkniętym” przez większego partnera)

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazuje tabela 3 partnerstwo ma również wiele pozytywnych skutków. Na partnerstwach w kanałach logistycznych mogą skorzystać klienci finalni firm partnerskich, otrzymując znacznie szybciej zamówione produkty czy usługi. Partnerstwa związane w celu prowadzenia wspólnych badań nad nowymi technologiami czy „nowinkami” technicznymi, wymuszają na innych firmach z otoczenia podążanie za nowymi trendami oraz rozpoczęcie samodzielnych prac badawczych. Skutkiem tego typu partnerstwa jest obserwowany w ostatnich latach postęp techniczny w wielu dziedzinach.

Skutki działań partnerstw firm mogą wpływać nie tylko na obszary, w których partnerzy działają. To, co robi partnerstwo może odbić się szerokim echem również na gospodarkach poszczególnych krajów lub nawet w całej gospodarce światowej. Jego wpływ może mieć pozytywny skutek (pobudzić gospodarkę do rozwoju) lub wręcz przeciwnie (wywołać załamanie i spadek koniunktury) – krótkotrwały lub długotrwały, wszystko zależnie od rodzaju partnerstwa oraz wielkości i potęgi partnerskich firm.

Wielu korzyściom wynikającym z działalności partnerstwa firm towarzyszą również negatywne skutki. Jednakże jeśli partnerstwo będzie realizowane we właściwy sposób, skutki negatywne, szczególnie te dla partnerów, można znacznie ograniczyć (zwłaszcza te dla partnerów). Podstawą osiągnięcia sukcesu jest tworzenie wspólnych wartości, a także bycie kreatywnym i odważnym. Wkraczając w układ partnerski, nie można oczekiwać szybkich efektów, jednak przy dużym zaangażowaniu i wysiłku, skutki mogą przejść najśmielsze oczekiwania partnerów, czego przykładem mogą być błyskotliwe kariery niektórych przedsiębiorstw z Doliny Krzemowej w USA, które po otrzymaniu małego (jak na tamtejsze warunki) dofinansowania od partnera-inwestora potrafiły zatrzęść w posadach całym Wall Street na wiele miesięcy.

Podsumowanie

W artykule wykazano, że celem podjętej współpracy partnerskiej jest osiągnięcie korzyści, wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, zdobywanie przewagi konkurencyjnej, a przez to wszystko powiększanie zysków firmy.

Partnerstwo bardzo wiele wymaga od przedsiębiorstw instytucji oraz od angażujących się w nie krajów. Jednocześnie przynosi jednostkom korzyści zarówno materialne – takie jak obniżenie kosztów, zyskanie nowych klientów, znaczący wzrost zysków, szybki rozwój przedsiębiorstwa, jak i niematerialne – jak np. wykreowanie marki, otrzymanie wsparcia, podniesienie swojego prestiżu. Warto zauważyć, że w przypadku partnerstwa wielkość jednostki nie ma znaczenia.

To, że tak ogromna firma jak Microsoft osiąga dzięki swoim partnerstwom ogromne korzyści, wydaje się normalne. Posiada ona sztab ludzi analizujący każde możliwe pozytywne i negatywne skutki ewentualnych partnerstw. Trzymając „rękę na pulsie”, jest w stanie przewidzieć, która współpraca w najbliższym czasie umożliwi mu ponownie pokazanie swojej potęgi.

Nawet mikroprzedsiębiorstwa są w stanie (bez formalizowania) osiągnąć znaczne korzyści z podejmowanej współpracy z innymi firmami. Pomimo pojawiających się kryzysów, dzięki swoim partnerom, mikroprzedsiębiorstwa potrafią utrzymać się na rynku, na którym konkurencja jest bardzo wysoka, bez potrzeby nawiązywania partnerstw strategicznych, lecz głównie operacyjnych. Chociażby wieloletnia współ-

praca z hurtowniami i znajomości z innymi przedsiębiorcami dają możliwość obniżenia cen na swoje towary i produkty oraz kosztów zakupu materiałów, towarów.

Partnerstwo nieodłącznie związane jest z marketingiem. Niezależnie bowiem, czy dotyczy dużych korporacji, czy małego przedsiębiorstwa, pewne elementy marketingu będą wykorzystywane. Partnerstwa mogą dawać upusty cenowe, rabaty, możliwość wspólnego rozwoju i ulepszania produktów, podejmowania wspólnych działań *public relations*, opracowywania sposobów dystrybucji, prowadzenia badań rynkowych oraz marketingowych, prowadzenia wspólnych badań nad nowymi technologiami, a także wiele innych działań silnie związanych z marketingiem.

Zdarza się, że partnerstwo nie okaże się takie skuteczne i efektywne, jak na początku wyobrażali to sobie uczestnicy. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest najczęściej nieprzestrzeganie zasad, którymi kieruje się partnerstwo oraz nieuczciwa i nie do końca szczerza polityka jednej ze stron. Wyzbycie się prób oszukania kogoś, niedopowiedzeń oraz przestrzeganie reguł rządzących partnerstwem sprawia, że partnerstwo umożliwia przetrwanie i zdobycie pozycji konkurencyjnej w szybko rozwijającej się gospodarce, wymagającej posiadania aktualnej wiedzy i informacji oraz ciągłego dążenia do doskonałości, a wszystko po to, by zaspokoić zmieniające się potrzeby odbiorców dóbr i usług.

W związku z tym należałoby rozpowszechniać ideę partnerstwa. Mimo że nie jest ono czymś nowym na rynku, wiele firm podchodzi do niego sceptycznie. Część firm najchętniej starałaby się tylko osiągać korzyści indywidualne bez własnego wkładu. Zmiana mentalności jest zadaniem trudnym, lecz nie niemożliwym. Pokazanie efektów i korzyści płynących z podejmowania współpracy partnerskiej może zaowocować znacznie większą ilością zawieranych partnerstw. Skorzystaliby na tym nie tylko przedsiębiorcy, ale również klienci końcowi, otrzymując lepsze produkty w znacznie bardziej przystępnych cenach.

Literatura

- Bembenek B., *Partnerstwo w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. D. Kopycińska, Printgroup, Szczecin 2006.
equal.plineu.org/partnerstwo_pond.htm (dostęp 27.05.2011).
- Fołtyń W., *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.

Gordon H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

grupypartnerskie.pl/media/filemanager/publikacje/poradnik_partnerstwa_tennyson.PDF (dostęp 27.05.2011).

pl.wikipedia.org/wiki/Miasta_partnerskie (dostęp 27.05.2011).

Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2005, nr 169, poz. 1420.

www.bon.uw.edu.pl/equal_misarn_partnerstwo.html (dostęp 27.05.2011).

www.fso-sa.com.pl/firma/firma.html (dostęp 27.05.2011).

THE PARTNERSHIP OF FIRMS IN THE CONTEXT OF THEIR DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS

Summary

Nowadays, enterprise oftener develop cooperation on miscellaneous levels and rules. They are aware that operating without making an attempt to develop the cooperation with others will not ensure their success in a long period nor will it improve their competitiveness and the market position.

The purpose of the paper is to show that the properly formed partnership may allow entities to develop themselves and to strengthen their market position.

Translated by Ilona Kędzierska-Bujak

Keywords: company, partnership, progress, competition, effects of partnership