

Agata Sudolska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

PARTNERSTWO PRZEDSIĘBIORSTW JAKO CZYNNIK ROZWOJU ICH KOMPETENCJI STRATEGICZNYCH

Streszczenie: We współczesnych realiach gospodarczych obserwuje się rosnące znaczenie partnerstwa jako strategii umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw. Partnerstwo zyskuje na znaczeniu na skutek komplikowania się uwarunkowań, w jakich przedsiębiorstwa muszą dziś funkcjonować i planować swój rozwój. Akumulacja zasobów, szczególnie tych, które umożliwiają kreowanie wyróżniających przedsiębiorstwo kompetencji strategicznych, staje się głównym motywem podejmowania przez podmioty gospodarcze współdziałania realizowanego w rozmaitych formach i z rozmaitymi partnerami.

Słowa kluczowe: partnerstwo, współpraca, synergia, kompetencje strategiczne.

1. Wstęp

We współczesnych procesach gospodarczych obserwuje się rosnące znaczenie partnerstwa jako swoistej strategii umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw. Wzmacnianiu zdolności przedsiębiorstwa do skutecznego rywalizowania na rynku sprzyjają więzi z podmiotami funkcjonującymi w ramach ich łańcuchów wartości, ale również, a może przede wszystkim, z partnerami dysponującymi komplementarnymi zasobami. Odpowiednia konfiguracja połączonych zasobów przedsiębiorstw partnerskich umożliwia im kreowanie określonych kompetencji, ważnych z punktu widzenia ich rozwoju strategicznego. Zatem można powiedzieć, że partnerstwo rynkowe przedsiębiorstw oznacza grę o sumie dodatniej, w której wygranymi są wszyscy uczestnicy danego układu współdziałania.

Celem referatu jest przedstawienie idei partnerstwa międzyorganizacyjnego jako opcji strategicznej umożliwiającej kreowanie kompetencji przedsiębiorstwa, które determinują jego konkurencyjność, a tym samym skuteczność w walce o swoją pozycję na rynku.

2. Istota partnerstwa przedsiębiorstw

Literatura przedmiotu definiuje partnerstwo przedsiębiorstw jako relację między niezależnymi podmiotami, wynikającą z ich przedsiębiorczej postawy rynkowej, opartą na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu i odpowiedzialności stron, które

zdecydowały się współpracować po to, aby efekty ich kooperacji stanowiły dla nich określoną korzyść i miały trwały charakter [Stern, El-Ansary, Coughlan 2002, s. 44]. Należy także podkreślić, że cechą przypisywaną partnerstwu przedsiębiorstw jest fakt, że wraz z upływem czasu strony danego układu współdziałania tworzą silne i rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe oraz techniczne [Hutt, Speh 1997, s. 116]. Nadrzędnym motywem stymulującym powstawanie układów współpracy o charakterze partnerstwa jest dążenie do obniżania poziomu kosztów całkowitych oraz wzrostu wartości będącej udziałem zaangażowanych w daną relację partnerów. W przypadku gdy tego rodzaju współpraca ma charakter długookresowy, mówi się o partnerstwie strategicznym. Można je zdefiniować jako formę realizacji strategii co najmniej dwóch partnerów rynkowych, którzy zachowując autonomię, jednocześnie realizują wspólną działalność, stanowiącą przedmiot ich porozumienia [Sulejewicz 1997, s. 72].

Rozwijanie przez przedsiębiorstwa powiązań rynkowych o charakterze partnerstwa strategicznego stanowi wyraz ich adaptacji do zmian, jakie zachodzą na współczesnym rynku i zmuszają organizacje gospodarcze do modyfikowania swoich strategii. Obecnie bowiem ogromnym wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw jest znalezienie dla siebie takich dróg rozwoju strategicznego, które zapewnią im nie tylko przetrwanie, ale także umocnienie swoich pozycji rynkowych. W tym kontekście wielu autorów wskazuje na strategię kooperacji jako tę, która w zglobalizowanej gospodarce stanowi skuteczną drogę rozwoju potencjałów przedsiębiorstw. Idea partnerstwa przedsiębiorstw może być przez nie realizowana w różnych formach.

Jedną z najpopularniejszych form wspólnego działania podmiotów gospodarczych jest alians strategiczny. Jest to szczególny rodzaj partnerstwa, dotyczy bowiem podmiotów, które są względem siebie konkurentami. Alians strategiczny definiuje się jako układ współdziałania pomiędzy aktualnymi lub potencjalnymi rywalami rynkowymi, mający wpływ na sytuację rynkową innych konkurentów, jak również dostawców oraz klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów. Zdaniem M. Romanowskiej alians strategiczny charakteryzują takie stosunki wymiany między przedsiębiorstwami, w wyniku których nie ustaje rywalizacja, lecz jest ona świadomie ograniczana w określonym przedziale czasu oraz obszarze działalności [Romanowska 2002, s. 163]. Przedsiębiorstwa nawiązujące alianse strategiczne kierują się różnymi motywami. Do najczęściej wymienianych należą: dążenie do uzyskania korzyści skali, dostępu do nowego rynku, jak również dostępu do określonego typu wiedzy i nowoczesnych technologii. Opierając się na obserwacji rynku, można śmiało powiedzieć, że współcześnie wzrasta znaczenie rozwoju technologii i jej transferu realizowanego właśnie poprzez alianse strategiczne. Alianse zawierane w celu wspólnego prowadzenia prac badawczo-rozwojowych oraz realizowania przedsięwzięć wdrożeniowo-produkcyjnych stanowią ponad połowę wszystkich aliansów zawieranych na świecie [Zorska 1998, s. 131].

Inną formę realizacji partnerstwa przedsiębiorstw stanowią tzw. sieci przedsiębiorstw. Przez pojęcie sieci przedsiębiorstw rozumie się układ stworzony przez gru-

pę przedsiębiorstw, które zorganizowały się wokół wspólnego obszaru działań, np. produktu, rozwiązania technologicznego itp. [Axelsson, Easton 1992, s. 28]. Jednym z rodzajów takich sieci są zyskujące obecnie na popularności multilateralne układy współdziałania przedsiębiorstw określane jako klastry. Są one geograficznymi skupiskami wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców pokrewnych sektorów i związanych z nimi wyspecjalizowanych instytucji, istniejącymi w określonych dziedzinach na danym obszarze geograficznym, konkurujących między sobą, ale także współdziałających [Porter 2001, s. 177]. Podobnie jak w przypadku aliansów, klastry cechuje jednocześnie występowanie zjawiska konkurencji oraz współpracy podmiotów gospodarczych w pewnych aspektach ich działalności. Pozwala to podmiotom tworzącym ten rodzaj partnerstwa na osiąganie efektów synergii, jak również wzmacnia ich potencjał innowacyjny. Intensywna współpraca przedsiębiorstw w ramach klastrów pozytywnie oddziałuje na ich efektywność, co często skutkuje większą produktywnością firm. Obserwacja tego rodzaju układów współdziałania rynkowego prowadzi do konkluzji, że klastr oferuje tworzącym go przedsiębiorstwom wiele potencjalnych korzyści we wdrażaniu innowacji oraz modernizacji w porównaniu z izolowanymi lokalizacjami [Baran 2009, s. 78-79]. Jako przykłady tak efektywnej współpracy mogą posłużyć regiony przemysłowe w północnych Włoszech, Galicja w Hiszpanii, Baden-Württemberg oraz Bawaria w Niemczech, Londyn i region M4 w Południowej Anglii czy też Walonia w Belgii [*Local Partnership...* 2000, s. 8-9].

Inną znaną formą partnerstwa przedsiębiorstw, odznaczającą się niezwykle dużą dynamiką rozwoju, jest franchising. Istota tej formy współdziałania opiera się na kontraktowej i długoterminowej dystrybucji towarów oraz usług. Tutaj również mamy do czynienia z jednoczesnym występowaniem zjawiska konkurowania i współdziałania pomiędzy partnerskimi przedsiębiorstwami [Malara 2009, s. 277-278]. Dynamika rozwoju tej formy partnerstwa wynika z szerokiego wachlarza obopólnych korzyści dla wszystkich uczestników sieci franchisingowej. Do najczęściej wskazywanych efektów wynikających z włączenia się w tego rodzaju partnerstwo należy możliwość czerpania z wartości wypracowanej przez liderów rynku, np. z ich marki oraz sprawdzonych sposobów realizacji działań rynkowych. Szerokie spektrum korzyści, jakie oferuje franchising, implikuje ogromną dynamikę jego rozwoju. Według prognoz w roku 2010 właśnie franchising stanowi model biznesowy, z którego najczęściej będą korzystać małe i średnie przedsiębiorstwa zajmujące się dystrybucją towarów oraz usług na świecie [Malara 2009, s. 278].

Odnosząc się do partnerstwa realizowanego w ramach przedstawionych wyżej form, można powiedzieć, że nadrzędnym motywem realizujących je przedsiębiorstw jest dążenie do kreowania nowych kompetencji, dzięki połączeniu umiejętności i zasobów partnerów, a zatem szybciej, niż byłoby to możliwe w ramach jednego podmiotu.

3. Pojęcie kompetencji strategicznych

W literaturze z zakresu zarządzania problematykę kompetencji jako pierwsza zaproponowała E. Penrose. Analizując aspekty związane z zarządzaniem zasobami przedsiębiorstwa, autorka ta stwierdziła, że istotne są nie zasoby same w sobie, lecz umiejętność ich wykorzystania w procesach produkcyjnych [Penrose 1959, s. 54]. W świetle tego podejścia kompetencje należy rozumieć jako zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania jego zasobów.

W literaturze pojęcie kompetencji rozpatrywane jest z perspektywy jednostki lub organizacji. W konsekwencji wyróżnia się indywidualne kompetencje poszczególnych pracowników w przedsiębiorstwie oraz tzw. kompetencje organizacji. Te ostatnie stanowią swoisty zestaw procesów biznesowych, obejmujących cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa i służących zaspokajaniu potrzeb klientów. Kompetencje organizacji przejawiają się w takim alokowaniu zasobów, które pozwala na skuteczne konkutowanie i uzyskiwanie rezultatów zapewniających przedsiębiorstwu realizację jego celów, a tym samym umożliwiających mu sukces rynkowy [Rybak 2003, s. 15; Sanchez, Heene, Thomas 1996, s. 9].

Należy podkreślić, że nie wszystkie kompetencje są dla przedsiębiorstwa jednakowo cenne z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej. Ze względu na cel, jakim jest kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wartość stanowią te kompetencje, które są trudno zbywalne, niepodatne na naśladownictwo i niemożliwe do zastąpienia [Barney 1996, s. 137-138]. Kompetencje przedsiębiorstwa charakteryzujące się wymienionymi wyżej cechami w literaturze zostały określone jako wyróżniające. Według E. Penrose są nimi takie zdolności, dzięki którym przedsiębiorstwo wykorzystuje posiadane zasoby lepiej niż jego konkurenci [Penrose 1959, s. 54]. Z kolei współcześnie formułowane w literaturze definicje określają wyróżniające kompetencje jako najlepszy sposób wykorzystania posiadanych przez firmę zasobów strategicznych, czyli zasobów unikatowych. Uważa się, że stanowią one specyficzną kombinację zasobów materialnych i niematerialnych, wiedzy, umiejętności, jak również zdolności osadzonych w organizacyjnej strukturze, technologii, procesach oraz relacjach międzyludzkich [Głuszek 2004, s. 29]. Kombinacja ta tworzy unikatowy wzorzec postępowania, wyróżniający przedsiębiorstwo na tle innych podmiotów gospodarczych i determinujący uzyskiwanie nad nimi przewagi konkurencyjnej [Walczak 2009, s. 624].

Znaczenie umiejętności kształtowania w przedsiębiorstwie kompetencji, które je wyróżniają na rynku, podkreślają G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, wskazując, że sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od tego, czy kluczowe procesy zostaną przekształcone w kompetencje strategiczne, czyli takie, dzięki którym przedsiębiorstwo tworzy swoją wartość na rynku [Stalk, Evans, Shulman 1992, s. 62-63].

Na skutek przemian związanych z globalizacją przed przedsiębiorstwami funkcjonującymi we współczesnej gospodarce pojawiły się nowe wyzwania dotyczące

kształtowania ich wartości. Wyzwania te można zawrzeć w ramach trzech zasadniczych zjawisk. Po pierwsze, przedsiębiorstwa muszą coraz bardziej koncentrować się na aspektach związanych z efektywnością ich działania. Wymóg ten stanowi konsekwencję bardzo silnego oddziaływania rynkowego korporacji transnarodowych, które w gospodarce globalnej dyktują warunki konkurencyjności pozostałym podmiotom. Po drugie, w zasadzie wszystkie współczesne przedsiębiorstwa muszą się nauczyć funkcjonować w realiach rynku międzynarodowego, postępujący proces globalizacji bowiem sprawił, że właściwie nie ma już dziś rynków lokalnych. Po trzecie zaś, przedsiębiorstwa zmuszone są do szybkiego adaptowania się do zmian, jakie dokonują się w ich otoczeniu [Szymański 2001, s. 194]. W tym miejscu należy podkreślić, że rozwijanie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa wymaga z kolei dużej otwartości, elastyczności oraz nastawienia na uczenie się.

Z powyższych rozważań wynika konkluzja, że zdolność do tworzenia, rozwijania, jak również akumulowania wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa w zasadniczy sposób determinuje możliwość odniesienia sukcesu na współczesnym, niezwykle konkurencyjnym rynku. Zatem podejmowanie działań na rzecz kształtowania tych kompetencji w przedsiębiorstwie staje się niezwykle ważnym zadaniem o charakterze strategicznym. W tym miejscu należy podkreślić, że ukierunkowanie przedsiębiorstwa na tworzenie strategicznych kompetencji wiąże się z realizacją strategicznych inwestycji w szeroko rozumianą infrastrukturę, co pozwala na koordynację i integrację procesów podejmowanych w ramach poszczególnych ogniw łańcucha wartości przedsiębiorstwa [Stalk, Evans, Shulman 1992, s. 62-63]. Jedną z wielu opcji w obszarze owych strategicznych inwestycji jest partnerstwo rynkowe przedsiębiorstw, zorientowane na wspólne kreowanie określonych efektów stanowiących dla partnerów trwałą korzyść. Potwierdzenie tego stanowi fakt, że zdolność do kreowania, a następnie rozwijania na rynku więzi międzyorganizacyjnych, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej, uważa się za przejaw myślenia strategicznego dotyczącego alokacji zasobów przedsiębiorstwa oraz zapewnienia możliwości ich systematycznego uzupełniania [Jones 2003, s. 137].

4. Partnerstwo a kreowanie kompetencji strategicznych

Jakościowe zmiany dotyczące uwarunkowań funkcjonowania współczesnego rynku implikują reorientację przedsiębiorstw w zakresie formułowania określonych posunięć strategicznych. Współczesne przedsiębiorstwa muszą skoncentrować swoją uwagę na identyfikacji, a następnie odpowiednim kształtowaniu tych czynników, które determinują ich konkurencyjność *ex ante*. Do czynników tych zalicza się przede wszystkim innowacyjność, przedsiębiorczość, rozwój technologii, wydajność pracy, jak również wysokie kwalifikacje kapitału ludzkiego [Janasz 2009, s. 32].

Globalizacja kreuje wyzwania dotyczące ciągłego zwiększania potencjału konkurencyjnego i innowacyjnego współczesnych przedsiębiorstw. Aktualne wyzwania rozwojowe wymuszają zmianę priorytetów strategicznych firm. Jednym z takich

priorytetów współcześnie stało się kreowanie kompetencji przedsiębiorstwa, które można określić mianem innowacyjnych. Kompetencje te odnoszą się do zdolności przedsiębiorstwa do skutecznego przetwarzania innowacji na własny użytek [Kunert 2008, s. 7].

W realiach współczesnej gospodarki innowacyjność przedsiębiorstwa, oznaczającą zdolność oraz motywację do ciągłego poszukiwania i stosowania w praktyce wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych idei, pomysłów i wynalazków, uważa się za fundament jego konkurencyjności [Janasz i in. 2002, s. 54]. Innowacyjność danego podmiotu gospodarczego nie jest wynikiem pojedynczych jednorazowych zdarzeń, lecz stanowi rezultat nieustannego myślenia o tym, w jaki sposób można umocnić jego potencjał innowacyjny. W świetle powyższego, kompetencje określane jako innowacyjne można uznać za istotną kategorię kompetencji strategicznych. Stanowią one bowiem o możliwościach danego przedsiębiorstwa na arenie konkurowania.

Dążenie do sprostania wyzwaniom współczesnych realiów gospodarczych skutkuje pojawieniem się różnego rodzaju zachowań przedsiębiorstw koncentrujących się na odpowiednim kształtowaniu zasobów niematerialnych, w tym przede wszystkim wiedzy i umiejętności, jak również zasobów relacyjnych. Te ostatnie, z jednej strony, stanowią odzwierciedlenie stosunków panujących wewnątrz przedsiębiorstwa, a z drugiej strony, charakteryzują stosunki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w otoczeniu [Stankiewicz 2002, s. 107]. Na zasoby te składają się umiejętności i możliwości przedsiębiorstwa w zakresie nawiązywania relacji z innymi podmiotami oraz faktyczne wykorzystanie posiadanych na rynku relacji [Bąkowska-Morawska 2006, s. 167].

Należy podkreślić, że właśnie takie kategorie zasobów, jakimi są wiedza oraz relacje rynkowe, stanowią fundament rozwijania innowacyjności przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa innowacyjnego niezbędny warunek rozwoju stanowi dostęp do wiedzy oraz informacji, pozwalający na stałe doskonalenie produktów i technologii, zgodnie z potrzebami współczesnego rynku oraz aktualnymi tendencjami technologicznymi [Sosnowska, Łobejko 2007, s. 350]. Obszarem często spotykanego partnerstwa przedsiębiorstw, zorientowanego na wspólne kreowanie wiedzy lub jej transfer, jest obszar prac badawczo-rozwojowych, owocujących pojawianiem się innowacji, przede wszystkim procesowych oraz produktowych. Dzieje się tak na skutek akumulacji rozmaitych kategorii zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które połączone generują określone efekty, jakich partnerzy nie byłiby w stanie uzyskać, działając samodzielnie. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że wyniki licznych badań dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw w Europie wskazują, że współpraca między różnymi podmiotami gospodarczymi często stanowi centralne źródło generowania innowacji [*Innovative Networks...* 2001]. Także wyniki badań dotyczących sposobów umacniania swojej innowacyjności przez polskie przedsiębiorstwa przedstawiane w najnowszej literaturze przedmiotu dowodzą, że umiejętnie realizowane partnerstwo o charakterze strategicznym często owocuje

wynikami o charakterze innowacji¹. Wskazywany w przywołanych wynikach badań wzrost zdolności przedsiębiorstw realizujących ideę partnerstwa do skutecznego kreowania innowacji wynika m.in. z tego, że umiejętne zastosowanie tej strategii w długim okresie prowadzi do wspólnego rozwiązywania problemów oraz kontroli nad procesami, jak również do wzajemnego uczenia się, a to z kolei przyczynia się do umiejętności tworzenia rozwiązań nowatorskich.

W dobie gospodarki globalnej kolejnym ważnym obszarem rozwoju strategicznego przedsiębiorstw jest proces ich internacjonalizacji. W literaturze przedmiotu występują różne definicje pojęcia internacjonalizacji, jednak najbardziej rozpowszechnione podejście przyjmuje, że jest to proces polegający na zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową [Daszkiewicz 2004, s. 15].

Źródła literaturowe traktujące o internacjonalizacji podmiotów gospodarczych wyraźnie eksponują tzw. sieciowe podejście do omawianego procesu, zgodnie z którym internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza ustanawianie, utrzymywanie oraz rozwijanie relacji z uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych [Ratajczak-Mrozek 2009, s. 44]. Podejście sieciowe koncentruje swoją uwagę na więziach tworzonych przez przedsiębiorstwa na rynku. Sieć biznesową określa się jako zbiór określonych powiązań występujących pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami lub większą ich liczbą. Cechą charakterystyczną tych powiązań jest ich długookresowy charakter, jak również partnerskie podejście wszystkich podmiotów tworzących daną sieć. Zasadniczą zaletą takich sieci jest fakt, że uczestniczą w nich przedsiębiorstwa posiadające zróżnicowane zasoby, które są udostępniane innym członkom sieci, co skutkuje efektami synergicznymi. Synergia pojawia się tutaj jako rezultat łączenia i wspólnego wykorzystania zasobów wszystkich partnerów [Hauke 2009, s. 30]. W tym miejscu należy podkreślić, że formuła sieci organizacyjnej sprzyja kreowaniu zasobów, które trudno jest skopiować, ponieważ informacja przenoszona pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami w ramach danej sieci jest jedyna w swoim rodzaju, unikatowa. Wynika to stąd, że w praktyce nie istnieją dwa podmioty posiadające dokładnie tę samą wiedzę [Hauke 2009, s. 30]. Zatem istota sieci przyczynia się do kreowania zasobów trudno imitowalnych, a właśnie takie mają charakter strategiczny dla przedsiębiorstwa.

W momencie podjęcia decyzji o rozpoczęciu procesu internacjonalizacji w zasadzie każde przedsiębiorstwo dysponuje zbyt ograniczoną wiedzą dotyczącą obcych rynków, aby sprostać panującym na nich uwarunkowaniom. Nawiązanie partnerskich więzi z podmiotem funkcjonującym na nowym rynku pozwala przedsiębior-

¹ Wyniki badań empirycznych wskazujące na skuteczność partnerstwa przedsiębiorstw w obszarze budowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw można znaleźć m.in. w następujących pozycjach literatury: E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009; M. Haffer, R. Haffer (red.), *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw Pomorza i Kujaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008; W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK, Toruń 2008.

stwu na korzystanie z zasobów partnera, co znacznie minimalizuje koszty związane ze zdobywaniem potrzebnych informacji czy budowaniem kanałów dystrybucji. Tym samym obniża się poziom ryzyka związanego z realizacją strategii internacjonalizacji. Zaletą sieciowego podejścia do procesu internacjonalizacji jest również to, że po zdobyciu wiedzy potrzebnej do funkcjonowania w nowym otoczeniu i przystosowaniu swoich zasobów do nowych warunków działania przedsiębiorstwo funkcjonujące w ramach danej sieci zyskuje możliwość włączenia się do kolejnych sieciowych układów kooperacji rynkowej. W konsekwencji następuje ekspansja jego działalności. Zbiór wielostronnych powiązań i zależności występujących w ramach sieci, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, oddziałuje na proces jego internacjonalizacji w sposób dualny. Oznacza to, że z jednej strony powiązania, jakie przedsiębiorstwo kreuje i utrzymuje na rynku, mogą być źródłem impulsu do rozpoczęcia procesu internacjonalizacji. Jednak z drugiej strony, owe powiązania sieciowe wywierają istotny wpływ na przebieg omawianego procesu, przyspieszając oraz intensyfikując podejmowane w jego ramach działania.

Konkludując, należy podkreślić, że najlepszy dowód na użyteczność podejścia sieciowego w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw stanowi obserwacja poczynań firm na rynku. Współcześnie bowiem znakomita większość podmiotów, które podejmują ekspansję zagraniczną, decyduje się na nią dopiero po znalezieniu odpowiedniego i chętnego do współpracy partnera na danym rynku².

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że ze względu na ograniczoną objętość publikacji w artykule wskazano jedynie wybrane formy partnerstwa, jak również obszary kreowania takich kompetencji przedsiębiorstwa, które determinują skuteczność jego poczynań na arenie rynkowej.

5. Zakończenie

Obserwacja współczesnej praktyki gospodarczej wskazuje, że przedsiębiorstwom coraz trudniej jest realizować strategię rozwoju w pojedynkę. Złożoność i zmienność uwarunkowań rynkowych powodują, że niejednokrotnie osiąganie celów strategicznych przedsiębiorstwa na drodze partnerstwa z innymi podmiotami wydaje się łatwiejsze i bezpieczniejsze. Budowanie kompetencji przedsiębiorstwa, pozwalających mu na skuteczne konkurowanie, wymaga wielu zasobów i umiejętności, które trudno jest zdobywać wyłącznie o własnych siłach. W tej sytuacji rozmaite formy partnerstwa rynkowego wydają się być naturalnym rozwiązaniem w drodze po sukces rynkowy.

² Przykłady realizowanej w ten sposób internacjonalizacji stanowią m.in. opisy przypadków firm Young Digital Poland S.A., Baltic Gateway Poland, zaprezentowane przez N. Daszkiewicz w [Daszkiewicz 2004] oraz opisy przypadków firm: Wavin Metalplast-Buk Sp. z o.o., Hochland Polska Sp. z o.o., Trepmo Sp. z o.o., PSO Sp. z o.o., GlaxoSmithKline Pharmaceuticals SA oraz Strauss Cafe Poland Sp. z o.o., zaprezentowane w opracowaniu zbiorowym [Fonfara 2009].

Literatura

- Axelsson B., Easton G., *Industrial Network: A New View of Reality*, Routledge, London 1992.
- Baran M., *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju regionu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1996.
- Bąkowska-Morawska U., *Zasoby relacyjne w strategii przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Hauke A., *Proces internacjonalizacji firmy w świetle podejścia sieciowego*, [w:] K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
- Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
- Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems*, OECD, Paris 2001.
- Janasz W., *Innowacje w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009.
- Janasz W., Prozorowicz M., Świadek J., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Jones O., *Innovation in SMEs: Intrapreneurs and New Routines*, [w:] J. Oswald, F. Tilley (ed.), *Competitive Advantage in SMEs. Organizing for Innovation and Change*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2003.
- Kunert O., *Budowa kompetencji innowacyjnych wyzwaniem rozwojowym polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Local Partnership, Clusters and SME Globalization*, [w:] *Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies*, Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna, Italy, 14-15 June 2000, OECD 2000.
- Malara Z., *Franchising jako instrument kooperacji w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju regionu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley&Sons, New York 1959.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Ratajczak-Mrozek M., *Istota i charakterystyka podejścia sieciowego do procesu internacjonalizacji firmy*, [w:] Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H., *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford 1996.

- Sosnowska A., Łobejko S., *Małe przedsiębiorstwo innowacyjne w relacji z otoczeniem*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2007.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy*, "Harvard Business Review", March-April 1992.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- Szymański W., *Globalizacja, wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
- Walczak W., *Zarządzanie kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstw w dobie gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2009.
- Zorska A., *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998.

INTER-FIRM PARTNERSHIP AS A FACTOR OF AN ENTERPRISE'S STRATEGIC COMPETENCES DEVELOPMENT

Summary: In the contemporary market, one can observe the growing importance of partnership as a strategy to strengthen companies competitiveness. Such strategy becomes so popular due to the fact that market conditions change very quickly nowadays and make taking strategic decisions very difficult. Today the accumulation of resources that enable creating so called strategic competences is the main motive for companies to engage in different types of partnerships in the market.