

Bogusław Bemberek

Politechnika Rzeszowska

STRATEGICZNY WYMIAR PARTNERSTWA*

*Nawet najbardziej efektywna strategia
może wymagać znalezienia partnerów strategicznych*

Ph. Kotler

Wraz z postępującą globalizacją i rosnącą konkurencją na rynkach lokalnych oraz międzynarodowych w teorii i praktyce gospodarowania poświęca się coraz więcej uwagi poszukiwaniom skutecznych i efektywnych sposobów sprostania współczesnym warunkom działalności przedsiębiorstw. Jednym z głównych sposobów w tym zakresie jest partnerstwo strategiczne, stanowiące przykład świadomie przyjętej i konsekwentnie realizowanej przez dłuższy czas koncepcji utrzymywania przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej.

Termin partnerstwo strategiczne odnosi się do takiej długofalowej współpracy pomiędzy dwoma podmiotami lub większą ich liczbą, której celem jest jak najlepsze wykorzystanie mocnych stron każdego z partnerów. Przy tym podczas tego procesu nie następuje zmiana własności, ponieważ ich synergia i zmniejszenie kosztów są wyłącznie wynikiem współpracy [26]. W największym uproszczeniu partnerstwo strategiczne jest związkiem dwóch organizacji, dużych lub małych, krajowych lub zagranicznych, powołanym do osiągania wspólnych celów i korzyści ekonomicznych [4, s. 19]. Ten typ partnerstwa związany jest z podejmowanymi decyzjami strategicznymi, zorientowanymi na kształtowanie rozwoju zasobów i umiejętności firmy oraz zmian kierunków i zakresu ich wykorzystania. Według J. Witkowskiego, partnerstwo strategiczne wiąże się ze znaczącą i długotrwałą współpracą partnerów na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, polegającą na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006-2008 jako projekt badawczy – grant promotorski nr 1 H02D 088 30.

służących osiągnięciu różnych celów indywidualnych, podporządkowanych wspólnym celom, zorientowanym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości [25, s. 35]. A. Sulejewicz definiuje ten typ partnerstwa jako formę realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań nie wchodzących w obszar porozumienia [20, s. 72]. Partnerami strategicznymi danego przedsiębiorstwa są zarówno organizacje, podmioty, instytucje, jak i jednostki, z którymi przedsiębiorstwo realizuje różnego rodzaju wspólne przedsięwzięcia w dłuższym czasie. Status partnera dotyczy tych podmiotów, z którymi łączy przedsiębiorstwo szczególny rodzaj zażytych stosunków [11, s. 50]. Proces doboru partnera strategicznego przebiega etapowo i obejmuje [4, s. 18-19]: analizę otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa, selekcję rynków i branży, selekcję wyrobów czy usług, selekcję potencjalnych partnerów, test dostosowawczy, formalizację współpracy, wspólne dążenia do osiągnięcia zamierzonych celów.

Etap pierwszy odnosi się do szczegółowej analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa, by móc ocenić jego zdolność do negocjacji.

Etap drugi dotyczy selekcji rynków i branży i jest punktem wyjścia w procesie wyboru właściwego partnera. W przypadku wyboru rynku, na którym rozwijać się będzie przyszła współpraca partnerów, istotne jest uwzględnienie rozmiaru tego rynku, liczby konkurentów (obecnych i potencjalnych), stopień nasycenia rynku wyrobami czy usługami oferowanymi przez nasze przedsiębiorstwo, dostępność zasobów i surowców naturalnych, czynniki instytucjonalne. W przypadku działalności na większą skalę, np. globalną, istotne jest także uwzględnienie branży, w której będziemy szukać partnera.

Etap trzeci związany jest z selekcją wyrobów czy usług. Dokonanie wyboru przedmiotu działalności jest warunkiem koniecznym do bliższego określenia partnera.

Etap czwarty dotyczy selekcji potencjalnych partnerów i wiąże się z działaniami mającymi na celu wybór najbardziej odpowiedniego partnera. W tym przypadku formułuje się różne kryteria, które mają posłużyć trafnej decyzji.

Etap piąty związany jest z testem dostosowawczym. Na tym etapie przedsiębiorstwo precyzuje wymagania wobec swojego potencjalnego partnera, przedstawia swoją sytuację gospodarczą, wizję prowadzenia biznesu oraz opracowuje plan wspólnego dążenia do założonych celów. Ponadto dochodzi do właściwych negocjacji, mających na celu wyeliminowanie nieporozumień i niejasności mogących niekorzystnie wpłynąć na jakość współpracy pomiędzy stronami partnerstwa.

Etap szósty dotyczy formalizacji współpracy, czyli aspektu organizacyjno-prawnego. Na tym etapie dokonuje się wyboru, jaka struktura organizacyjna będzie najbardziej odpowiednia dla nowo powstałego organizmu, określenia formy prawnej i sprecyzowania relacji w strukturze organizacyjnej.

Etap siódmy dotyczy wspólnego dążenia do osiągnięcia zamierzonych celów: obaj partnerzy podporządkowują swoje ambicje i zamierzenia wspólnej wizji działalności. Od tego momentu rozpoczyna się rzeczywiste funkcjonowanie partnerstwa strategicznego.

Budowanie efektywnego i skutecznego partnerstwa strategicznego nie jest zadaniem prostym. Wymaga ono integracji, wspólnego zaangażowania, wzajemnego zaufania, współodpowiedzialności, silnej motywacji. Wymaga także elastyczności, solidarności czy wymiany informacji [22, s. 12]. Wszystko po to, by partnerstwo stanowiło silną jedność, chroniącą przed stopniowym „wypalaniem się”. Zdaniem I.H. Gordona, *partnerstwo, czy to w biznesie, czy w życiu osobistym, wypala się wówczas, gdy strony zamiast „my” zaczynają mówić „ja”, a przekładając to na terminologię ekonomiczną – przestają inwestować w tworzenie nowej wartości* [6, s. 373].

Partnerstwo strategiczne potrzebuje wspólnego patrzenia w przyszłość i podzielenia wspólnej wizji. W procesie budowy partnerstwa strategicznego, w tym kreowania wspólnej wizji rozwoju, istotne jest wykorzystanie foresightu, którego znaczenie i rola w nowoczesnej gospodarce zostały już dostrzeżone. W literaturze przedmiotu foresight oznacza przewidywanie, prognozowanie lub wizję; usystematyzowane myślenie o pojawiających się możliwościach i wyzwaniach, trendach i przełomach czy tym podobnych fenomenach; partycypacyjne metody dyskusji, analizy i badań; interaktywne podejście do tworzenia nowych sieci społecznych powiązań¹. Działania foresightowe pozwalają skupić się poszczególnym partnerom wokół wspólnych priorytetów i budować atmosferę wzajemnego zaufania. Pozwalają na dokładną analizę silnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla partnerstwa, aby móc lepiej zrozumieć procesy zachodzące obecnie, a zorientowane na przyszłość, pozwalają określić priorytety w dziedzinie wsparcia konkurencyjności każdego z partnerów, nakreślić długookresowe, strategiczne wizje i scenariusze rozwoju partnerstwa oraz jego wpływ na konkurencyjność ich samych oraz regionu, w którym funkcjonują. Według M. Toivonen, foresight łączy badania i działania, przy równoczesnym budowaniu porozumienia między poszczególnymi partnerami, tak by można było twórczo kształtować przyszłość [23, s. 70].

Partnerstwo strategiczne wynika z przesłanek zarówno podmiotowych, jak i przedmiotowych, opartych na wspólnych wartościach partnerów. Partnerzy motywowani są najczęściej chęcią uzyskania takich korzyści, jak [8, s. 274]: dostęp do rynków lub do technologii, korzyści skali wynikające z połączenia działalności produkcyjnej, b+r lub marketingowej, szybsze wejście nowych produktów na rynki, wspólne ponoszenie (rozłożenie) ryzyka. Ponadto wśród celów i motywów wstępowania w związki partnerskie znajdują się [3, s. 10-12]: zdobycie wiedzy,

¹ Zob. [14, s. 7]. Foresight obejmuje także takie rodzaje aktywności, jak: określanie średnio- i długoterminowych trendów pomagających w formułowaniu bieżącej polityki czy inicjowanie twórczej współpracy między partnerami. Zob. [21, s. 268].

wymiana technologii, wykorzystanie nadwyżek mocy wytwórczych, tworzenie i eksploatacja synergii, lewarowanie umiejętności, kooptacja lub zablokowanie konkurentów, monitorowanie otoczenia konkurencyjnego. Związki oparte na partnerstwie strategicznym zapewniają długotrwałość relacji, zaangażowanie, wzajemne uzupełnianie się partnerów, dopełnianie możliwości partnera poprzez dostosowywanie umiejętności, zasobów, technologii i działań [15, s. 97]. Ten typ partnerstwa dostarcza okazji dla osobistego i profesjonalnego wzrostu poszczególnych partnerów [24, s. 297].

Partnerstwo strategiczne jako koncepcja prowadzenia biznesu, mimo licznych zalet, wiąże się także z ponoszeniem przez poszczególnych partnerów pewnego ryzyka związanego z potencjalnymi kosztami funkcjonowania układu partnerskiego. W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy grupy takich kosztów, tj. [5, s. 72]:

- koszty koordynacji, które dotyczą czasu i wysiłku menedżerów poświęcanego na wzajemne uzgodnienia działań partnerów;
- koszty erozji położenia konkurencyjnego, które mogą wynikać z rozproszenia źródeł przewagi konkurencyjnej i niekorzystnych zmian struktury rynku (partner może zyskać w efekcie partnerstwa i stać się groźniejszym konkurentem);
- koszty dominacji, które mogą wynikać z sytuacji, w której jeden partner, dominując nad drugim, osłabia jego pozycję przetargową.

Koszty, jakie ponoszą obecnie i jakie mogą ponosić w przyszłości poszczególni partnerzy, wskazują na pewne zagrożenia dla danego układu partnerskiego. Oczywiście, można uniknąć tych zagrożeń czy wręcz je zminimalizować dzięki otwartej komunikacji, dialogowi, zaufaniu, kształtowaniu odpowiedniej kultury kooperacji. Istnienie zaufania w relacjach partnerskich jest opłacalne także z punktu widzenia minimalizacji kosztów transakcyjnych, maksymalizacji wartości czy radzenia sobie z turbulencją otoczenia. Korzyści i zagrożenia związane z partnerstwem strategicznym zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia związane z partnerstwem strategicznym

Potencjalne korzyści	Potencjalne zagrożenia
– korzyści skali	– niepewność wyniku współpracy
– szybszy rozwój technologii, wymiana technologii, wzajemne wzbogacanie technologii przez partnerów	– możliwość pojawienia się konfliktu między partnerami co do głównych decyzji, podziału korzyści, alokacji nakładów
– redukcja ryzyka poszczególnych partnerów	– możliwość wystąpienia oportunistycznych zachowań partnera
– kształtowanie warunków konkurencji	– potencjalny odwet ze strony konkurentów
– otwarcie nowych szans rynkowych	– problemy komunikowania się
– pokonanie barier protekcyjnych	– nieporozumienia co do celów partnerstwa oraz sposobów ich realizacji
– redukcja kosztów transakcyjnych	– nierówność zaangażowania i motywacji
– długookresowa stabilność funkcjonowania	– potencjalnie nierówny podział korzyści

Źródło: opracowanie na podstawie [5, s. 71-72].

Partnerstwo strategiczne sprzyja zarówno internacjonalizacji, czyli umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa, jak i internalizacji, która według ekonomistów jest sposobem na zbliżenie kosztu prywatnego i społecznego produkcji. W przypadku internalizacji przedsiębiorstwo unika kosztów transakcyjnych, czyli zamiast rynku, w odniesieniu do pewnych produktów i usług, wybiera integrację pionową, przejmując swoich dostawców i odbiorców². W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy internacjonalizacji, tj. internacjonalizację czynną (ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach) i internacjonalizację bierną (wchodzenie w różnorakie związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy) [5, s. 16]. Internacjonalizacji sprzyja szczególnie globalne partnerstwo strategiczne, rozumiane jako porozumienie zawarte przez organizację z jednym obcym podmiotem z innego kraju lub wieloma takimi podmiotami, mające na celu wykorzystanie szans występujących w tych krajach i uzyskanie przodującej pozycji jako dostawca bądź producent określonych produktów [19, s. 157]. Wśród wymienianych najczęściej przez praktyków i teoretyków gospodarczych korzyści płynących z internacjonalizacji znajdują się m.in. [1, s. 31]:

- możliwość amortyzowania na szerszym rynku nakładów poniesionych na badania i rozwój;
- możliwość realizowania produkcji o dużych rozmiarach i osiągnięcia korzyści skali;
- możliwość lokalizowania poszczególnych procesów wytwórczych tam, gdzie to jest najbardziej efektywne i rentowne;
- możliwość identyfikowania przyszłych konkurentów i wchodzenia odpowiednio wcześniej na ich terytoria z produktami podobnymi lub lepszymi, co pozwala na uniknięcie zaskoczenia działaniami konkurencji;
- możliwość satysfakcjonowania klientów i ich utrzymania na większą skalę.

Partnerstwo strategiczne z partnerem zagranicznym pozwala przedsiębiorstwu zwiększyć międzynarodowy zasięg działania i udział w rynkach bez narażania na ryzyko podstawowej działalności.

W praktyce gospodarczej partnerstwo strategiczne często utożsamiane bywa z sojuszem strategicznym. Sojusz ten dotyczy współpracy między partnerami (m.in. klientami, dostawcami, konkurentami, agendami rządowymi), obejmującej zaangażowanie kapitału, zasobów materialnych i niematerialnych w celu poprawy pozycji konkurencyjnej³. W literaturze przedmiotu sojusze strategiczne określa się często mianem: spółek strategicznych, porozumień współpracy, rozszerzenia stra-

² Często istotnym motywem internalizacji jest dążenie do monopolizacji wiedzy i *know-how*. Zob. [18, s. 109].

³ Jest to przykład takiej współpracy podmiotów gospodarczych i innych jednostek czy grup, której celem jest chęć osiągnięcia pewnego długookresowego, strategicznego celu. Zob. [8, s. 117].

tegicznego podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Do czynników decydujących o pomyślności sojuszy zalicza się [8, s. 275]: wysoki poziom zaufania, zgodne cele, jednoczące partnerstwo wokół strategii dostosowanej do potrzeb obu organizacji, zachowanie centralnych kompetencji przez partnerów i postrzeganie wkładu stron do sojuszu jako zrównoważonego; pomocne wzajemne oddziaływania pomiędzy organizacjami partnerami sojuszu na trzech poziomach: najwyższego kierownictwa, projektowym i operacyjnym, zgodne systemy (np. bazy danych), porównywalne struktury organizacyjne i decyzyjne. M.K. Nowakowski podkreśla, że zagadnienie sojuszy strategicznych znajduje odzwierciedlenie w świetle [13, s. 46-47]:

- teorii zależności firmy od kluczowych zasobów,
- teorii kosztów transakcyjnych postulującej, iż koordynacja działalności minimalizuje sumę kosztów produkcji i kosztów transakcji,
- teorii zachowania strategicznego, uznającej, iż *joint ventures* są instrumentem zdobycia i umocnienia pozycji rynkowej,
- teorii wiedzy organizacyjnej skoncentrowanej na sposobach zdobywania, rozpowszechniania, reprodukcji wiedzy, zdolności do zarządzania nią i odnoszenia z tego procesu korzyści polegających na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej,
- teorii gier (kooperacyjnych i niekooperacyjnych), uznających, że racjonalna interakcja wymaga znajomości zachowania się innych graczy dla optymalizacji wyboru własnych działań,
- koncepcji sieci, związanej ze sposobami kooperacji między przedsiębiorstwami czy rywalizacji między grupami przedsiębiorstw.

J. Low i P.C. Kalafut wyróżniają „miękkie sojusze” i „twarde sojusze”; „miękkie” przybierają formę relacji między dostawcą a odbiorcą, partnerstwa przedsiębiorstw działających w różnych branżach, chwilowych, nietrwałych sojuszy zawieranych nawet z konkurentami, „twarde” zaś dotyczą fuzji lub konsolidacji [12, s. 114-115]. Partnerami sojuszu są tzw. sojusznicy strategiczni, czyli podmioty, organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia [7, s. 15]. Sojusze strategiczne, które przedsiębiorstwo zawiera z wybranymi partnerami, pozwalają na wymianę doświadczeń w zakresie transferu technologii, marketingu, zarządzania, a także na rozłożenie ryzyka przy wprowadzaniu zmian i innowacji.

Przykładem nieformalnego sojuszu jednostek lub grup powołanych dla osiągnięcia wspólnego celu jest koalicja [7, s. 282]. Teoretycy i praktycy gospodarczy wyróżniają sześć typów takich sojuszy strategicznych, biorąc pod uwagę zakres, zasięg i podział działalności, a mianowicie [5, s. 71]:

- koalicje w dziedzinie badań i rozwoju, zorientowane na redukcję kosztów i rozłożenie ryzyka związanego z rozwojem technologii, na wspólne finansowanie badań i rozwoju oraz na transfer technologii od „liderów” do „naśladowców”;
- koalicje produkcyjne i logistyczne, zmierzające do poprawy efektywności wytwarzania poprzez odnoszenie korzyści skali, transfer *know-how* i wykorzystanie przewagi komparatywnej kraju;

- koalicje handlowe i usługowe, dążące do rozszerzenia dostępu do rynku;
- koalicje wielodziałaniowe, stanowiące kombinację wyżej wymienionych koalicji;
- koalicje w jednym kraju i w wielu krajach (łącznie z globalnymi);
- koalicje ze specjalizacją partnerów lub bez specjalizacji.

Według A. Koźmińskiego, istotą sojuszu jest względnie trwała współpraca o szerszym zasięgu na rzecz osiągania uzgodnionych celów, celów wspólnych lub przynajmniej zgodnych [9, s. 122]. Tym celem może być wspólne, bardziej skuteczne i efektywne konkurowanie na rynkach zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Jednak, by móc w pełni osiągać zakładane cele, nie bez znaczenia pozostaje umiejętne przestrzeganie siedmiu podstawowych zasad, takich jak [27, s. 509]:

- należy sformułować jasną strategiczną koncepcję sojuszu, uwzględniającą aktualne i oczekiwane w przyszłości korzyści dla wiążących się sojuszem przedsiębiorstw;
- należy zbadać korzyści i stopień elastyczności szerokiego zakresu sojuszu;
- należy przeanalizować zalety i zobowiązania potencjalnych partnerów, aby zobaczyć, do jakiego stopnia partnerzy będą mieć możliwość przekształcenia się w jeden organizm i działania na zasadach wzajemnego zaufania;
- należy oszacować ryzyko związane z oportunizmem, wyciekami informacji oraz starzeniem się produktu;
- należy unikać niepotrzebnej zależności od sojuszy, których efektem byłoby wzbogacenie wiedzy osadzonej przedsiębiorstwa, a nie zastępowanie jej nową;
- należy budować sojusze i zarządzać nimi jak osobnymi podmiotami, które powinny być prowadzone na zasadzie przywództwa;
- należy permanentnie uczyć się od tworzonych sojuszy.

Istotną cechą sojuszu strategicznego jest względnie trwałość, gotowy do współpracy układ między przedsiębiorstwami, wykorzystujący zasoby i/lub struktury zarządzania autonomicznych organizacji dla wspólnego osiągnięcia indywidualnych celów wynikających z misji obu przedsiębiorstw [16, s. 66]. Ponadto sojusz ten charakteryzują [5, s. 70-71]: zazwyczaj zbliżony potencjał partnerów; występowanie stosunków konkurencyjnych pomiędzy partnerami; asymetria w poszczególnych wkładach partnerów do sojuszu (technologia, marketing, finanse itp.), z jednoczesną tendencją do ogólnej równowagi wkładów partnerów, dążenie do poprawy położenia strategicznego koalicjantów na danym rynku poprzez zmianę struktury rynku lub poprzez osiągnięcie globalnej przewagi konkurencyjnej przez partnerów. Zawieranie sojuszy strategicznych często ma wpływ na zmianę kultury organizacji. Zmiany te mogą odbywać się w różnym tempie. Mogą to być zmiany o charakterze rewolucji kulturowej (radikalne i szybkie zmiany kultury organizacji) lub zmiany ewolucyjne (stopniowe wprowadzanie zmian w kulturze, powolna wymiana wzorców i wartości) [17, s. 142].

We współczesnych procesach społeczno-gospodarczych idea partnerstwa strategicznego stanowi podstawową siłę napędową przemian systemów gospodar-

czych. Idea ta, przenikając liczne procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, wyznacza nowy kierunek rozwoju, sprzyjając budowaniu „idealnej organizacji elastycznej” [10, s. 172-173], którą cechuje zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci, czy sprawny system poznawania oczekiwań interesariuszy i szybkie reagowanie nań. Partnerstwo strategiczne charakteryzując się długoterminowym zaangażowaniem, ciągłym doskonaleniem, „klimatem wzajemnego uczenia się” [2, s. 292], wyznacza szansę dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Stwarza gwarancję permanentnej stabilności, sprzyjając eliminowaniu wielu nagłych, niekorzystnych zmian, mogących rodzić zagrożenia dla dalszego funkcjonowania.

Literatura

- [1] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [2] Cheng E.W., Li H., *Development of a Conceptual Model of Construction Partnering*, “Engineering Construction&Architectural Management” 2001 vol. 8, nr 4.
- [3] Ciesielski M. (red.), *Sieci logistyczne*, AE, Poznań 2002.
- [4] Cieśllicki M., *Proces doboru partnera strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 1.
- [5] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- [6] Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- [7] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [8] Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [9] Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [10] Krupski R., Stańczyk-Hugiet E., *Superelastyczna organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.
- [11] Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- [12] Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [13] Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- [14] Piasecki B., *Pierwsze kroki w foresighcie*, [w:] *Regionalna Strategia Innowacji – foresight regionalny*, Prace Instytutu nr 1, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2004.
- [15] Pluta-Zaremba A., *Wpływ handlu elektronicznego na budowanie długookresowych relacji partnerskich między podmiotami gospodarczymi*, [w:] *Systemy zarządzania wiedzą i innowacją w polskich przedsiębiorstwach (w warunkach wejścia do UE)*, red. A. Sosnowska, SGH, Warszawa 2004.

- [16] Prymon-Ryś E., *Charakterystyka relacji pomiędzy partnerami rynkowymi na rynku dóbr przemysłowych*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. W. Waszkielewicz, Wydział Zarządzania AGH, Kraków 2000.
- [17] Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [18] Solarz J.K., *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Wyd. Poltext, Warszawa 1997.
- [19] Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- [20] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania nr 427, SGH, Warszawa 1997.
- [21] Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, USz, Szczecin 2005.
- [22] Światowiec J., *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, „Marketing i Rynek” 2006 nr 2.
- [23] Toivonen M., *Foresight w kontekście Regionalnej Strategii Innowacji*, [w:] *Regionalna Strategia Innowacji – foresight regionalny*, Prace Instytutu nr 1, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2004.
- [24] Weintein S.M., *Strategic Partnerships: Bridging the Collaboration Gap*, „Journal of Infusion Nursing” 2004 vol. 27, nr 5.
- [25] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.
- [26] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zmieniającym się otoczeniu*, <http://www.eastmeat.com/po-lish/module1/managing.html>.
- [27] *Negocjacje w transferze technologii. Podręcznik szkoleniowy*, Biuro Promocji Inwestycji i Technologii ONZ, PARP, Warszawa 2004.

STRATEGIC MEANING OF PARTNERSHIP

Summary

In the article the meaning of strategic partnership was presented. The author describes this type of partnership as a long term cooperation among partners which is built on principles of trust, risk and benefit-sharing. The cooperation also consists in joint investment and organizational undertakings, which contributes to reaching both the individual and team aims. It was stressed that the strategic partnership is an example of conscious and consistently realized for a long time conception to hold by the enterprise some solid competitive superiority on the market.