

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Anna Adamik

Politechnika Łódzka

e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl

WYBRANE PARADOKSY PARTNERSTWA STRATEGICZNEGO MŚP

THE SELECTED PARADOXES OF SMES' STRATEGIC PARTNERING

DOI: 10.15611/pn.2016.420.01

JEL Classification: L140

Streszczenie: Celem opracowania jest identyfikacja kluczowych paradoksów rodzącego się wśród MŚP partnerstwa strategicznego. Analizy przeprowadzono, opierając się na przeglądzie literatury z zakresu teorii organizacji oraz teorii partnerstwa strategicznego. Na podstawie ich wyniku zaproponowano matrycę spójności istoty organizacji i partnerstwa strategicznego oraz uporządkowano i skonkretyzowano definiowanie partnerstwa. Wyizolowano odbiegające od powszechnie przyjętych paradygmatów sposoby generowania sukcesów na bazie partnerstwa strategicznego. Stanowią one swoiste paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP. Zidentyfikowanie tych odstępstw od powszechnie przyjętych reguł to dowód na to, iż dalszy rozwój dedykowanego MŚP zarządzania, zwłaszcza strategicznego, nie może odbywać się w sposób prosty, liniowy, jednoznacznie zbieżny z rozwiązaniami proponowanymi dla większych organizacji. Zarekomendowano więc przyspieszenie prac nad projektowaniem ścieżek rozwoju dedykowanych MŚP i takich rozwiązań (metod i technik zarządzania oraz strategii rozwoju), które będą na tyle elastyczne, że spełnią potrzeby organizacji o różnej skali działania.

Słowa kluczowe: partnerstwo strategiczne, paradoksy zarządzania strategicznego, paradoksy partnerstwa strategicznego, paradoksy zarządzania MŚP.

Summary: The aim of the study is to identify the key paradoxes for of the SMEs strategic partnership. The analyses of strategic partnering theory and organization theory were the base for it. The matrix of organizational and strategic partnering cohesion was proposed. The strategic partnering was defined too. It was the basis for identifying SMEs' deviations from generally accepted paradigms of success based on strategic partnering. SMEs' partnering represents a special kind of strategic paradoxes. These deviations from commonly accepted rules are proof that the SME management, especially strategic management, cannot be done in a simple, linear way which was proposed for larger organizations. The creation of new paths and solutions (methods and management techniques; strategies of development) dedicated for SMEs development was recommended at the end of the study. They have to be so diverse and flexible that they should satisfy requirements and needs of small, medium and big size organizations.

Keywords: strategic partnering, paradoxes of strategic management, paradoxes of strategic partnering, paradoxes of SMEs management.

1. Wstęp

W erze gospodarki opartej na wiedzy i szeroko pojętych sieci współpracy, zarówno wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnej, nawet największe korporacje transnarodowe nie są w stanie opierać się w swym rozwoju jedynie na własnych, tylko wewnętrznych zasobach. By mogły przetrwać i realizować swoje zadania i cele, w sferze technologii produkcji, sprzedaży, marketingu, opanowania rynku czy też kreowania przewagi konkurencyjnej, muszą nie tylko konkurować lub współistnieć, ale i sprawnie wchodzić w liczne i różnorodne, zmienne i okresowe, bezpośrednie i pośrednie relacje z innymi organizacjami funkcjonującymi na rynku [Lichtarski 2001]. Niezbędna jest im umiejętność poruszania się w zakresie zarówno międzyorganizacyjnych stosunków, jak i oddziaływań. Muszą skutecznie współdziałać i współpracować¹ ze swym otoczeniem. Wszystko na skutek tego, iż jesteśmy świadkami rozprzestrzeniania się zjawisk towarzyszących wielkiemu paradoksowi zarządzania [Peters 1997], który polega na coraz silniejszym skorelowaniu dwóch przeciwstawnych procesów i logik relacji między przedsiębiorstwami: konkurencji i kooperacji. Z jednej strony, mając często sprzeczne dążenia, przedsiębiorstwa muszą systematycznie konfrontować na rynku swe zasoby i umiejętności (konkurencja – relacja konfliktowa). Z drugiej zaś, dla wyższej efektywności tych działań i realizacji swych indywidualnych celów muszą angażować się we współpracę, daryć się zaufaniem, dzielić informacjami, doświadczeniami oraz ryzykiem działania (kooperacja-relacja wspólnoty interesów). Rosnąca konkurencja wymaga bowiem rosnącej kooperacji. W takich warunkach współpraca to nie alternatywa dla strategii konkurencji, ale jej istotne uzupełnienie. Związane ze współdziałaniem przedsięwzięcia uzupełniają strategie współczesnych przedsiębiorstw działaniami, które przyczyniają się do wzrostu ich kompetencji oraz przewagi konkurencyjnej [Rokita 2005].

Rosnąca potrzeba współdziałania międzyorganizacyjnego [Hoffmann, Naumann, Speckbacher 2010] powoduje, iż nawiązywane więzi przekraczają granice nie tylko organizacji, ale i sektorów [Czakon 2002; Kaczmarek 2000; Pławgo, Zaremba 2005; Gray 1996]. Współpraca przedsiębiorstw jest dostrzegana w różnych konfiguracjach, gdyż tworzą one sieci (układy) partnerów o złożonej i wielopodmiotowej

¹ Wówczas to strony zmiernają do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów, koordynują wykonywane zadania cząstkowe przewidziane podziałem pracy, podejmują działania wzajemnie zgodne i uzupełniające się, a przy tym mające pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów indywidualnych oraz realizują poziome powiązania na podstawie zawieranych umów i porozumień (formalnych i nieformalnych) umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań. Szerzej zob. [Adamik 2008, s. 73].

strukturze oraz o różnym stopniu trwałości, spójności (natężenia), otwartości oraz zróżnicowanych narzędziach i formach ich kreowania². Pod względem organizacyjnym oddziaływania te mogą zachodzić na poziomie zasobów, ludzi oraz działań i mogą przybierać różne formy, począwszy od wzajemnych gestów i uprzejmości, a skończywszy na pełnej integracji zasobów i działań [Kaczmarek 2012; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012].

Wydaje się, iż wśród mnogości rozwiązań szczególnie istotne jest dziś partnerstwo strategiczne. Obejmuje ono coraz ważniejsze dla współczesnych organizacji strategiczne umiejętności, zachowania i wiedzę, skutkiem czego należy do istotnych źródeł sukcesu. Niestety należy ono do grupy zjawisk „paradoksalnych”, opisywanych przez M.E. Raynora jako zachowania i cechy, które choć maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu firm, w wielu przypadkach maksymalizują również prawdopodobieństwo całkowitej ich klęski. W ten sposób jest ono elementem strategii z największymi szansami na sukces, które w nieodpowiednich warunkach i przy niewłaściwym stosowaniu mogą nieść ze sobą dla organizacji także największe ryzyko porażki [Raynor 2007]. Stanowi to jeden z istotniejszych paradoksów współczesnego zarządzania strategicznego.

Szczególnie licznie paradoksy zarządzania widać w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Jako jednostki przedsiębiorcze MŚP pozostają pod nieustannym wpływem paradoksalnie wykluczających się właściwości poprzez, co nad wyraz często odczuwają na swych barkach, unikatowe problemy decyzyjne odbiegające od ogólnie przyjętych kanonów zarządzania. W ich przypadku „antynomiczne³ cechy jednostek zaprzeczają generalizacji”, co rodzi różnego typu niestandardowe zjawiska i zachowania. Stanowi jednocześnie kolejny, trzeci, sygnalizowany w opracowaniu paradoks zarządzania.

Niestety, jedynie nieliczni, odpowiednio przygotowani stratedzy są świadomi istnienia tego typu zjawisk. W porę dostrzegają je, odpowiednio odczytują i reagują na nie. Wsparciem dla nich, a swoistym ostrzeżeniem dla pozostałych, mogą i powinny okazać się badania akademickie. Odkrywanie przez akademików zjawisk paradoksalnych dla rozwoju organizacji ma szansę podnosić skuteczność i trafność podejmowanych przez nich decyzji, a przez sugestie modyfikacji w dotychczasowych metodach i technikach zarządzania efektywność działań organizacyjnych. Warto zatem zajmować się ich identyfikowaniem, monitorowaniem i zgłębianiem, co zostanie uczynione poniżej.

Pochylając się nad wybranymi, wspomnianymi powyżej, paradoksami zarządzania, partnerstwa i specyfiki MŚP, należy stwierdzić, że celem niniejszego opra-

² Zgodnie bowiem z paradygmatem sieciowym dziś żadna z firm nie jest „samotną wyspą”. Szerzej zob.: [Hakanson, Snehota 2006].

³ W terminie „antynomia”: *anty* oznacza przeciwko, *nomos* prawidłowość. Antynomie są zatem sprzecznościami, dosłownie: sprzecznościami praw, przeciwieństwami znajdującymi wyraz w jednej wypowiedzi. Oprócz słowa „antynomia”, w zależności od sytuacji, używa się także pojęcia „paradoks” lub sformułowania „aporia”.

cowania uczyniono identyfikację kluczowych paradoksów rodzącego się wśród MŚP partnerstwa strategicznego, a na ich przykładzie kierunków, w jakich powinny rozwijać się metody budowy ich sukcesów rynkowych (metod i technik zarządzania strategicznego). Analizy zostaną przeprowadzone na podstawie przeglądu literatury z zakresu teorii organizacji oraz teorii partnerstwa strategicznego, a zobrazowane wynikami badań ankietowych grupy funkcjonujących na terenie Polski MŚP.

2. Partnerstwo strategiczne współczesnych organizacji

Tytułowe „partnerstwo strategiczne” z racji swej „miękkiej” specyfiki, niestety, dla wielu jest wciąż pojęciem nieostrym, szerokim, wypełnionym różną treścią. Ogólną specyfikę tego typu zjawisk społecznych nad wyraz trafnie ujął E. Gummesson, pisząc, iż zjawiska społeczne (a takim jest partnerstwo przedsiębiorstw) nie mogą być i nigdy nie będą precyzyjne, gdyż z samej swej istoty nie są precyzyjne [Gummesson 1993]. Ponadto przy dynamicznie rozwijającym się rynku ich opis i pojmowanie muszą się zmieniać, adekwatnie do jego ewolucji. Dla badaczy zagadnień rozwoju organizacji fakt ten to nie bagatelny problem, ale ambitne wyzwanie. Muszą oni wciąż poszukiwać nowych perspektyw postrzegania zarówno samych organizacji, jak i towarzyszących im rozwojowi zjawisk, w tym partnerstwa strategicznego. Zaprzestanie tego typu działań rodziłoby coraz słabsze dopasowanie proponowanych teorii do rzeczywistości gospodarczej, a w konsekwencji niższą skuteczność projektowanych metod i strategii wsparcia biznesu. Podejmując się współuczestnictwa w realizacji wspomnianego wyzwania, przeprowadzono wielokryterialną analizę literatury z zakresu teorii organizacji oraz teorii partnerstwa. W jej wyniku powstało zestawienie stanowiące swoisty „wzorzec spójności” tych zagadnień (tab. 1). Biorąc pod uwagę pięć głównych płaszczyzn postrzegania organizacji, ujawniono pięć obszarów partnerstwa strategicznego towarzyszących jej codziennemu funkcjonowaniu. Podejścia podmiotowe, czynnościowe, atrybutowe, systemowe i sytuacyjne dały konkretne wskazówki, gdzie poszukiwać realnych źródeł wsparcia przez partnerstwo strategiczne podejmowanych w organizacjach procesów decyzyjnych. Są nimi m.in. zaufanie, tożsamość, autonomia, otwartość na aktywną współpracę międzyorganizacyjną w wielu obszarach operacyjnych, zbieżność kulturowa i dopasowanie zasobowe partnerów biznesowych, osadzenie/przystosowanie do potrzeb otoczenia.

Tabela 1. Matryca spójności istoty organizacji i partnerstwa strategicznego

Podjęs- cia	Istota organizacji [Adamik 2013]	Istota partnerstwa [Adamik 2015]	Najczęściej obserwowane cechy organizacji/partnerstwa
1	2	3	4
Podmiotowe (dla celów identyfikacji)	to pewien specy- ficzny, wyodręb- niony z otoczenia obiekt o <u>charakte- rystycznych tylko dla niego</u> cechach	to pewien specyficzny, wyodręb- niony z otoczenia, <u>autonomiczny podmiot – partner</u> , o charak- terystycznych tylko dla niego parametrach formalnych, tożsamo- ści, poziomie wypracowanego w otoczeniu zaufania oraz strukturze powiązań	nazwa, logo, umiejscowienie w przestrzeni, czyli lokalizacja, adres, forma organizacyjno-praw- na, struktura powiązań (określa- jąca zakres podporządkowania, siłę oddziaływania w relacjach z otoczeniem rynkowym itp.)
Czynnościowe (dla celów aktywności)	to pewien <u>zestaw czynności</u> , które należy zrealizo- wać, aby powstał zaplanowany „obiekt” czy też całość; to poszukiwanie najlepszego spo- sobu osiągnięcia założonych celów	to pewien <u>zestaw czynności, dzia- łań, procesów, które należy zreali- zować, aby zaistniała współpraca partnerska</u> , to procesy rozwijania długookresowych, strategicznie istotnych, bliskich relacji między organizacją i jej partnerami na podstawie najlepszych praktyk biznesowych	poszczególne procesy zarządza- nia w ramach systemu orga- nizacyjnego; zbiór czynności (procesy), jakie zachodzą, bądź powinny zachodzić, by orga- nizacja sprawnie realizowała swe cele, np. charakter i jakość wymiany zasobowej, jakość ko- munikacji, skuteczność procesów dzielenia się wiedzą i informa- cjami
Atrybutowe (dla celów oceny)	to pewien zestaw cech, które zyskuje się (bądź nie) poprzez sprawne reali- zowanie (bądź mniej sprawne) kluczowych dla danego działania czynności organi- zacyjnych	to pewien zestaw cech, które zyskuje się (bądź nie) w toku reali- zowania więzi współpracy partner- skiej, np. otwartość na współdzia- łanie i współpracę, zaangażowanie, zbieżność zasobowa z partnerami, etyczność, tolerancyjność, społecz- na odpowiedzialność	przyczynianie się i współprzy- czynianie części do powodzenia całości i całości do powodzenia części, organizacja musi charak- teryzować się pewnym pozio- mem spójności i wzajemnego dostosowania części, np. komple- mentarność zasobów i umiejęt- ności partnerów, kompatybilność kulturowo-organizacyjna, syme- tryczność zaangażowania, np. inwestycyjnego, trwałość relacji, kospecializacja zasobów itp.
Systemowe (dla celów usprawniania)	to otwarty sys- temem społecz- no-techniczny, zorientowany celowo i ma- jący określoną strukturę (sposób uporządkowania)	to spójność, zgranie współpracują- cych ze sobą obszarów operacyj- nych, funkcjonalnych organizacji i jej partnerów; ich współdziałanie generuje partnerstwo organizacji jako całości oraz jej partnerstwo z otoczeniem; podobnie jak w sys- temie organizacyjnym możemy tu mówić o partnerstwie społecznym, technologicznym, partnerstwie strukturalnym czy partnerstwie kulturowym	podstawowe elementy technicz- ne systemu organizacyjnego to: technologia, wyposażenie, maszyny, urządzenia, budynki; elementy społeczne to: ludzie, relacje międzyludzkie oraz ich symboliczne wytwory (cele, war- tości, formalne reguły, struktury); sposób ich uporządkowania i powiązania przesądza o strukturze organizacji

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Sytuacyjne (dla celów ekspansji i trwałości istnienia)	to układ pewnych relacji, jakie kreowane są w związku z powstaniem, funkcjonowaniem i rozwojem danej całości w konkretnych warunkach otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego	to układ relacji, jakie kreowane są w związku z powstaniem, funkcjonowaniem i rozwojem partnerstwa; to osadzenie działań organizacji na rozszerzających się wraz z dojrzeniem w zakresie partnerstwa płaszczyznach relacji partnerskich, poczynając od płaszczyzny wewnętrznej (układ kontaktów wewnątrzorganizacyjnych), przez międzyorganizacyjną (w układach zarówno wertrykalnych, jak i horyzontalnych) aż do międzysektorowej. Przystosowanie się organizacji do otoczenia (partnerstwo z otoczeniem) zależy od zdolności jej kierownictwa do identyfikacji napotykaných warunków i sposobu reakcji na nie	organizacja jest systemem otwartym, dlatego obserwuje się: jaki wpływ wywiera otoczenie na jej funkcjonowanie, i odwrotnie; jakie relacje dla zapewnienia realizacji założonych celów, zadań i funkcji nawiązują organizacje z otoczeniem różnego typu; w jaki sposób organizacje czerpią z otoczenia niezbędne zasoby i lokują w nim produkty swej pracy; czy zmiany w otoczeniu są dla organizacji szansą rozwoju czy zagrożeniem

Źródło: opracowanie własne.

Takie podejście, porządkując decydom organizacyjnym niezbędną im dla różnych celów wiedzę o istocie i możliwych sposobach postrzegania organizacji, dało też szansę na uporządkowanie i skonkretyzowanie definiowania partnerstwa strategicznego. Pozwoliło zaproponować, by partnerstwo strategiczne uznać za opartą na dobrowolnej współzależności specyficzną formę współpracy celowo dobranych, w ustalonym stopniu autonomicznych, kompatybilnych organizacyjnie i kulturowo, komplementarnych zasobowo, a przy tym symetrycznie zaangażowanych w realizację wspólnych zadań i wzajemnych korzyści synergicznych, dwóch lub więcej, szeroko pojętych, partnerów [Adamik 2015, s. 115]. Partnerów, czyli jednostek/podmiotów, które wypracowały między sobą takie relacje, w których panuje zgranie, zrozumienie i ufność, że żadna ze stron „nie oszuka drugiej, że będą się wobec siebie zachowywać lojalnie, będą szanować swoje poglądy, a w razie potrzeby spotkają się w pół drogi. A wszystko to dla realizacji wspólnego celu” [Witek-Crab 2002]. W ten sposób partnerstwo strategiczne to współczesny model relacji między partnerami obejmujący współpracę, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii i inności oraz tolerancję. Gdy partnerami są organizacje, to jest to podejście do zarządzania stosowane przez dwie lub więcej organizacji dla osiągnięcia wspólnymi siłami określonych przez nie celów poprzez zwiększenie efektywności zasobów każdego uczestnika takiego powiązania. Wymaga ono wykształcenia między nimi szczególnych, często długookresowych relacji, m.in. otwartych, opartych na zaufaniu, nakierowanych na realizację wspólnych celów, a przy tym uzgodnionych me-

to rozwiązywania problemów, podziału zadań, kosztów i zysków oraz aktywnego poszukiwania ciągłych ulepszeń [Benett, Jayes 1995]. Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania inne interesujące szczególnie charakteryzujące partnerstwo strategiczne zebrano w tab. 2.

Tabela 2. Podstawowe cechy partnerstwa strategicznego

Kryteria charakterystyki	Wymiana partnerska
Główny cel marketingu	Utrzymanie relacji
Ogólne podejście	Interakcja
Perspektywa	Ewolucyjna, dynamiczna
Horyzont czasowy	Długi
Fundamentalna strategia	Kreowanie wyższej wartości dla klienta pozwalającej na utrzymanie przewagi
Rozwiązywanie konfliktów	Proaktywne ukierunkowanie na zapobieganie
Intensywność kontaktów	Wysoka
Stopień wzajemnej zależności partnerów	Ogólnie wysoki
Pomiary satysfakcji klienta	Zarządzanie bazą klientów (podejście bezpośrednie)
Dominujący wymiar jakości	Jakość interakcji
Wymiana informacji – komunikacja	Związana z długoterminowym planowaniem w zakresie produktu, produkcji i logistyki – komunikacja zindywidualizowana
Jakość	Dotyczy wszystkich aspektów
Specyficzne inwestycje w relacje	Umiarkowane do wysokich
Cena	Określona przez negocjacje i wspólne podejmowanie decyzji
Podział zysków i kosztów	Zatarty podział, zbieganie się celów
Koszty zmiany nabywcy/dostawcy	Wysokie
Rola marketingu wewnętrznego	Podstawowe znaczenie strategiczne
Koncentracja produkcji	Masowa indywidualizacja
Efekty współpracy	Wymiana informacji, wzajemna korzyść, znaczny wzrost przychodów, zmiana form działania, realizacja wspólnych celów, wspólne wykorzystywanie zasobów, zwiększenie kompetencji, uporządkowanie związków ekonomicznych między wytwórcą, handlem i odbiorcą, realizacja długofalowej polityki rynkowej; aktywne kontakty we wszystkich formach dystrybucji między produkcją, handlem i odbiorcami finalnymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Himmelman 1996; Strużycki 2002; Światowiec 2006; Adamik 2012].

3. Partnerstwo strategiczne MŚP – realny przykład paradoksów zarządzania

Choć zaproponowaną w tab. 1 matrycę można by uznać za swoisty wzorec działań organizacyjnych niezbędnych we współczesnej gospodarce, to w praktyce rzeczywiste działania przedsiębiorstw nie zawsze są z nim idealnie zbieżne, a czasami nawet sprzeczne. Stanowią wówczas przykłady paradoksów zarządzania. Rozumie się je wówczas jako coś dziwnego, nieoczekiwanego, niezgodnego z oczekiwaniem (od greckiego *paradoksos*: *para* – poza, *doxa* – opinia [Słownik 1971]), jako zjawiska sprzeczne z przyjętym powszechnie mniemaniem. W praktyce są to fakty zaprzeczające intuicyjnie prawdziwej sytuacji.

W literaturze odnaleźć można wiele paradoksów dotyczących różnych dziedzin nauki, w różny sposób klasyfikowanych [Bratnicki 2001, s. 3-20; Handy 1996; Majchrzak, Zimmewicz 1997; Paradox Principles 1996]. Wiele pisze się o paradoksach moralnych i etycznych, matematyczno-logicznych i fizycznych, a także psychologicznych i ekonomicznych. Ze względu na cele opracowania jedną z ciekawszych wydaje się klasyfikacja W. Quine'a, w której to autor wyróżnia: paradoksy prawdziwe, paradoksy fałszywe oraz antynomie [Quine 1962]. Pierwsze nie wynikają z błędnych założeń, ale z faktycznego, paradoksalnego stanu rzeczy. Drugie są sprzecznością nieprawdziwą i faktycznie wynikają z błędnego toku rozumowania. Trzecie zaś, antynomie, to sprzeczności wynikające z zastosowania błędnych definicji do realizacji określonego toku rozumowania.

Paradoksy partnerstwa strategicznego dotyczące praktyki funkcjonowania MŚP wydają się należeć do pierwszej z kategorii.

Na podstawie prowadzonych przez autorkę badań MŚP, zarówno ankietowych, jak i w formie pogłębionych opisów przypadków, udało się wyizolować kilka z nich. Wydają się one wyjątkowo trafnie charakteryzować specyfikę funkcjonowania mniejszych podmiotów gospodarczych oraz opisywać ich, odbiegające od powszechnie przyjętych paradygmatów, sposoby generowania sukcesów na podstawie partnerstwa strategicznego. Przedstawia je tab. 3.

Jak zauważono, za zainicjowanie partnerstwa MŚP odpowiedzialni są w pierwszej kolejności właściciele, następnie dopiero menedżerowie [Lichtarski 2013], czy praca zespołowa. To ich decyzje i relacje między nimi stanowią podstawę sprawnej realizacji partnerstwa pomiędzy pracownikami, a dalej pomiędzy organizacją a jej partnerami [Frąckiewicz-Wronka, Bratnicki 2013; Frąckiewicz-Wronka 2012]. To oni odpowiadają za projektowanie i wdrażanie otwartego na otoczenie, zrównoważonego rozwoju i wzrostu przy uwzględnieniu zasad kompleksowego zarządzania [Suszyński 2012, s. 15 i dalsze]. Jeśli tego nie robią, nie rozwijają ani organizacji, ani jej partnerstwa strategicznego, nie tworzą też sprawnego systemu organizacyjnego. Poza tym tworzenie i funkcjonowanie małej firmy jest osadzone na budowie

Tabela 3. Paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP

Wybrane cechy organizacji	Organizacje (ogółem)	Wykluczające się właściwości w funkcjonowaniu MŚP	Paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP
Organizacja to system współdziałających ze sobą elementów (systemowość)	Sukces partnerstwa strategicznego organizacji zależy od sprawności wielu decyzji zespołowych (w tym współpracy międzyorganizacyjnych)	Decentralizacja (dynamika organizacyjna, heterarchia) <i>versus</i> Centralizacja (przywództwo organizacyjne)	Sukces partnerstwa strategicznego MŚP w dominującym stopniu zależy od decyzji właścicieli (i wytworzonych przez nich relacji wewnątrzorganizacyjnych)
Organizacja to system otwarty, uzależniony od sieci powiązań z otoczeniem (otwartość)	Sukces partnerstwa strategicznego zależy od sieci powiązań organizacji z otoczeniem	Egzogeniczność (architektura strategiczna) <i>versus</i> endogeniczność (potencjał wewnętrzny)	Sukces partnerstwa strategicznego MŚP zależy od tożsamości, autonomii, zaufania wobec firmy, a więc jej swoistej siły przetargowej
Organizacja to łańcuch wartości różnego typu działań (podstawowych i pomocniczych) (zintegrowanie)	Sukces partnerstwa strategicznego zależy od sprawności współpracy w całym łańcuchu wartości organizacji	System działań (integracja, sieciowość) <i>versus</i> rdzeń umiejętności (specjalizacja, koncentracja)	Sukces partnerstwa strategicznego MŚP zależy w znacznym stopniu od jakości współpracy w ramach działań podstawowych w łańcuchu wartości
Organizacja to forma umiejętnego konstruowania działań zespołowych, przy czym chodzi o współdziałanie nie tylko ludzi (i posiadanych przez nich zasobów), ale i różnego typu innych podmiotów (zespołowość)	Sukces partnerstwa strategicznego zależy od wypracowanej przez organizację kultury współpracy (działań dwustronnie korzystnych)	Współpraca (zaangażowanie, synergia) <i>versus</i> współdziałanie (eksploatowanie, wymiana)	Sukces partnerstwa strategicznego MŚP zależy od ich zdolności wykorzystywania własnych zasobów do pozyskiwania zasobów innych organizacji i łącznego transformowania ich w nowe wyroby i usługi wprowadzane na rynek
Organizacje to systemy samoreproduktywne i samodoskonalące się, które przejawiają zdolność do odnowy, do zwiększenia swojej sprawności oraz stopnia uporządkowania (samodoskonalenie)	Sukces partnerstwa strategicznego zależy od wielkości potencjału zasobowego organizacji zainwestowanego w wysoce opłacalne działania rozwojowe (często ryzykowne, np. kooperacyjne), stąd im większy potencjał organizacji, tym większe szanse na inwestycje w tego typu działania	Potencjał zasobowy (siła przetargowa zasobów) <i>versus</i> przedsiębiorczość (siła kreatywności)	Sukces partnerstwa strategicznego MŚP zależy od ich gotowości i otwartości na eksploatowanie szans rynkowych (ryzykowne, lecz wysoce konkurencyjne rozwiązania), stąd im mniejsza organizacja, tym bardziej jej zależy na wzmocnieniu swej pozycji przez poszukiwanie i wykorzystywanie okazji (większa skłonność do ryzykownych działań, np. kooperacyjnych)

Źródło: opracowanie własne.

tożsamości i autonomii⁴ [Karpacz 2013, s. 105-118; Stańczyk-Hugiet 2012; Lumpkin i in. 2009], bliskich relacji i zaufania – na początku zawsze na płaszczyźnie firmy (budowa podmiotowości w relacjach właścicielsko-pracowniczych). Dają one podbudowę do tworzenia układów z partnerami zewnętrznymi (budowa doświadczenia relacyjnego) [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012].

Analizując tab. 3, można zauważyć, że za sprawność małej organizacji i efektywność realizowanego przez nią partnerstwa strategicznego odpowiedzialne są głównie osoby związane z kreowaniem jakości współpracy w ramach kluczowych działań podstawowych dla łańcucha wartości danej organizacji (tzn. w obszarze marketingu, produkcji czy logistyki). Dopiero wraz ze wzrostem i rozwojem firmy są one wspierane przez zewnętrznych partnerów o silnym potencjale w tym zakresie, a także o rosnącą sieć partnerów wspomagających organizację w obszarach działań pomocniczych, czyli takich, jak infrastruktura, zaopatrzenie, technologia czy kadry. Kluczowe dla sukcesu partnerstwa MŚP jest więc w pierwszej kolejności wypracowywanie go w obszarach działań podstawowych, a dopiero potem w pomocniczych dla łańcucha wartości firmy [Fjeldstad i in. 2012]. MŚP nie są gotowe, zarówno zasobowo, jak i mentalnie, na generowanie go od razu w ramach wszystkich ogniw łańcucha wartości. Z racji ograniczonych rozmiarów i różnego typu luk zasobowych dla MŚP **istotne jest nabywanie i akumulowanie oraz zdolność wykorzystania swych zasobów do pozyskania innych zasobów**, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, a także ich wprowadzania na rynek **dzięki inicjowanym relacjom**. Nie zawsze jednak mają czas, środki i motywację do kultywowania wyrafinowanej kultury współpracy czy tzw. pozytywnej orientacji organizacji [Zbierowski 2012]. Tych umiejętności nabierają dopiero wraz ze wzrostem wiedzy, doświadczenia i kapitału zaufania rynkowego.

Analiza porównawcza profili partnerstwa strategicznego badanych MŚP⁵ potwierdziła empirycznie zasygnalizowane powyżej paradoksy i wykazała, iż:

1. Wszystkie grupy, zarówno mikro- (MM), małe (M), jak i średnie firmy (S), bazują na partnerstwie wewnątrzorganizacyjnym (między właścicielami oraz właścicielami i pracownikami), a uzupełniają je kontraktowym z dostawcami i klientami. Można jednocześnie dostrzec, iż firmy średnie (S) niezbyt aktywnie wcho-

⁴ Gdyż później jej aktywność uzależniona jest od siły wpływu na nią pozostałych uczestników układów kooperacyjnych, w których jest ona stroną, czyli od stopnia zdeterminowania przez np. dostawców, odbiorców czy konkurentów.

⁵ Był to pomiar pierwotny sondażowy pośredni przy wykorzystaniu metody ankiety rozdawanej. Instrumentem pomiarowym był autorski, wielopłaszczyznowo rozbudowany kwestionariusz ankiety. Pytano w nim o zachowania partnerskie badanych. W latach 2009-2013 badaniem objęto 251 przedsiębiorstw zaliczanych do grupy MŚP, a więc zatrudniających do 249 osób, prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski. Dominującą grupą respondentów były firmy mikro, stanowiły one 67,7% próby badawczej, drugą ze względu na liczebność stanowiły firmy małe (23,9%), a trzecią średnie (8,4%). Dominująca grupa badanych prowadziła działalność handlowo-usługową (31,9%), produkcyjno-handlowo-usługową (22,3%), usługową (18,3%), handel detaliczny (16,7%), handel hurtowy (10%).

dzą w relacje partnerskie z konkurentami (choć nie marnują w ten sposób środków i czasu na trudne do koordynacji i podtrzymywania kontakty, jednocześnie tracą w ten sposób szanse na silne, bardzo konkretne wsparcie swych działań). Mikro- i małe przedsiębiorstwa podejmują takie aktywności, licząc na wzmocnienie w ten sposób swej siły przetargowej w relacjach z niestowarzyszonymi rywalami (tab. 4). Firmy średnie poza tym nieco słabiej niż pozostali angażują się w partnerstwo wewnętrzne, a stawiają mocniej na kontraktowe z dostawcami i klientami. Ponownie kładą w ten sposób nacisk na zachowania bardziej opłacalne w krótkiej perspektywie. Mikro- i małe przedsiębiorstwa poprzez próby wypracowywania trudniejszych – wewnętrznych relacji partnerskich – budują powoli podwaliny swego stabilnego, długookresowego rozwoju.

Tabela 4. Eksploatowanie przez MŚP partnerstwa strategicznego z różnego typu partnerami

Rodzaj partnerstwa	Udział we wsparciu procesów budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego								
	MM			M			S		
	W	S	N	W	S	N	W	S	N
1. Partnerstwo wewnętrzne									
2. Partnerstwo kontraktowe (z dostawcami, klientami)									
3. Partnerstwo kontekstowe (z org. Publicznymi)									
4. Partnerstwo kontraktowe (z konkurentami)									
5. Partnerstwo kontekstowe (z org. społecznymi)									

Gdzie: W oznacza stopień wysoki, S – stopień średni, a N – niski stopień eksploatacji; MM to firmy mikro (do 9 zatrudnionych), M to firmy małe (od 10 do 49 zatrudnionych), a S to firmy średniej wielkości (od 50 do 249 zatrudnionych).

Źródło: opracowanie własne.

2. Wszystkie grupy badanych przedsiębiorstw bazują w swych działaniach partnerskich na silnej tożsamości i autonomii. Organizacje średniej wielkości starają się budować swą podmiotowość raczej na kapitale publicznego zaufania opartego na potencjale zasobowym i skali działania, natomiast mikro- i małe przedsiębiorstwa – na kapitale bliskich relacji z wyselekcjonowanymi, bliskimi partnerami (nie są to szeroko rozbudowane sieci).

3. Dane zebrane dla całej próby badawczej potwierdzają, iż firmy mikro i małe, wykazując wysokie zaangażowanie w wewnętrzne i zewnętrzne partnerstwo w obszarach podstawowych ze średnią aktywnością, eksploatują je w obszarach pomocniczych. Przedsiębiorstwa średniej wielkości, wypracowując je ze średnią aktywnością w obszarach podstawowych, na poziomie działań pomocniczych realizują już

tylko aktywność niską (tab. 5) – trudno więc mówić o sprawności działania współpracy w ich łańcuchach wartości.

Tabela 5. Eksploatowanie przez MŚP partnerstwa strategicznego w różnych obszarach łańcucha wartości

Rodzaj partnerstwa	Udział we wsparciu procesów budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego								
	MM			M			S		
	W	S	N	W	S	N	W	S	N
1. Partnerstwo wewnętrzne w obszarach podstawowych									
2. Partnerstwo zewnętrzne w obszarach podstawowych									
3. Partnerstwo zewnętrzne w obszarach pomocniczych (lista podstawowa)									
4. Partnerstwo zewnętrzne w uzupełniających obszarach pomocniczych (lista rozszerzona)									

Gdzie: W oznacza stopień wysoki, S – stopień średni, a N– niski stopień eksploatacji; MM to firmy mikro (do 9 zatrudnionych), M to firmy małe (od 10 do 49 zatrudnionych), a S to firmy średniej wielkości (od 50 do 249 zatrudnionych).

Źródło: opracowanie własne.

4. Ostatecznie: lepiej przygotowane organizacyjnie, kadrowo i zasobowo firmy średnie, pomimo asekuracyjnej strategii działania, zyskują najwyższej oceniane atrybuty partnerstwa strategicznego (np. wysoko oceniane wsparcie wyselekcjonowanych, dobrze dobranych partnerów w zakresie swych działań organizacyjnych i strategicznych). Słabsze wsparcie atrybutami partnerstwa zyskują podczas swych działań rynkowych małe i mikrofirmy [Adamik 2015], choć to właśnie one tego wsparcia potrzebują najbardziej i stosunkowo najaktywniej nad nim pracują. Kreatywność i przedsiębiorczość MŚP wciąż niestety często przegrywają z potencjałem zasobowym silniejszych rywali.

4. Zakończenie

Wydaje się, iż powyższe przykłady jako kolejne z badań (wcześniej m. in. [Kaleta 2014a]) ukazują, iż mikro-, małe i średnie firmy w dość istotny sposób w wielu kwestiach różnią się w swych zachowaniach od ogólnych opisów organizacji (charakterystycznych raczej dla większych podmiotów). Rosnąca liczba paradoksów zarządzania w MŚP to sygnał co do kierunków rozwoju i dywersyfikowania metod zarządzania strategicznego. Dla procesów podnoszenia konkurencyjności mniejszych organizacji niezbędne są aktywniejsze, szerszej zakrojone działania w zakre-

sie tworzenia dedykowanych im metod i technik zarządzania, w tym budowy partnerstwa strategicznego. Nie można dłużej zakładać, iż wystarczy jedynie kopiowanie metod zarządzania bardziej złożonych organizacji i stosowanie ich po uproszczeniach uwzględniających mniejsze możliwości personalne i organizacyjne mikro- i małych przedsiębiorstw. Poparciem słuszności tego stwierdzenia są nad wyraz trafne słowa A. Kalety [2014b], który stwierdza, iż zidentyfikowanie dla MŚP kolejnych odstępstw od powszechnie przyjętych reguł to dowód na to, iż dalszy rozwój dedykowanego im zarządzania, zwłaszcza strategicznego, nie może odbywać się w prosty, liniowy ani jednokierunkowy sposób (jednoznacznie i bezwarunkowo zbieżny z rozwiązaniami proponowanymi dla większych organizacji). Należy wreszcie pochylić się nad projektowaniem dedykowanych im ścieżek rozwoju i takich rozwiązań (metod i technik zarządzania oraz strategii), które będą na tyle zróżnicowane i elastyczne, że nie tylko zadowolą obecne, ale i wyprzedzą przyszłe wymagania oraz potrzeby specyficzne dla organizacji o różnej skali działania.

Identyfikacja paradoksów (systemowości, otwartości, zintegrowania, zespołowości i samodoskonalenia), w tym przypadku partnerstwa strategicznego MŚP, wydaje się interesującą formą wsparcia rozwoju współczesnego zarządzania strategicznego. Warto operacyjnie wykorzystać płynące z niej sugestie. Przeprowadzone badania wykazały, iż metodycy zarządzania strategicznego powinni zająć się projektowaniem, a następnie promowaniem wśród MŚP dedykowanych dla ich rozwoju metod budujących wewnątrzorganizacyjne zaufanie, tożsamość, autonomię, otwartość na aktywną, wieloobszarową współpracę międzyorganizacyjną. Niezbędne są także prace nad metodyką optymalnego dla MŚP doboru partnerów biznesowych oraz technikami/strategiami budowy z nimi właściwego dopasowania zasobowego i zbieżności kulturowej. Przydatne będą również działania zwiększające umiejętności MŚP w zakresie identyfikowania i eksploatowania szans rynkowych oraz przystosowywania się do potrzeb otoczenia.

Zidentyfikowane paradoksy, po odpowiednim zoperacjonalizowaniu, mogą przekształcić pozorne dylematy i trudności zarządzania w bardziej efektywne funkcjonowanie analizowanej grupy organizacji.

Literatura

- Adamik A., 2008, *Creating of competitive advantage based on cooperation*, A Series of Monographs Technical University of Lodz, Lodz no. 1819.
- Adamik A. (red.), 2012, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa.
- Adamik A., 2013, *Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 13-50.
- Adamik A., 2015, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1199, seria: Rozprawy Naukowe, z. 484, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

- Bennett J., Jayes S., 1995, *Trusting the Team: The Best Practice Guide to Partnering Construction*, Reading Construction Forum, Thomas Telford London, <http://www.thomastelford.com>.
- Bratnicki M., 2001, *Pułapki i problemy zarządzania strategicznego*, [w:] Zieniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 3-20.
- Czakon W., 2002, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Fjeldstad O.D., Snow C.C., Miles R.E., Lettl C., 2012, *The architecture of collaboration*, *Strategic Management Journal*, no. 33. s. 734-750.
- Frąckiewicz-Wronka A., Bratnicki M., 2013, *Architektura organizacyjna z perspektywy partnerstwa publiczno-społecznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, *Prace Naukowe WWSZIP nr 22(2)*, s. 343-381.
- Frąckiewicz-Wronka A., 2012, *Usługi społeczne realizowane w partnerstwie. Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania*, WSPTWP, Warszawa.
- Gray B., 1996, *Cross-sectoral Partners: Collaborative Alliances Among Businesses, Government and Communities*, [w:] Huxham Ch. (red.), *Creative Collaborative Advantage*, Sage Publications, London.
- Gummesson E., 1993, *Quality Management in Service Organisational*, New York, International Service Quality Association (ISQA)&St. John University.
- Handy Ch., 1996, *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Hakanson H., Snehota I., 2006, *No business is an island: the network concept of business strategy*, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, s. 187-200.
- Himmelman A.T., 1996, *On The Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice*, [w:] Huxham Ch. (red.), *Creative Collaborative Advantage*, Sage Publications, London, s. 26-28.
- Hoffmann W.H., Naumann K., Speckbacher G., 2010, *The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: disentangling opportunism – dependent and opportunism – independent effects of trust*, *European Management Review*, nr 1.7, s. 101-115.
- Kaczmarek B., 2000, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczmarek B., 2012, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa, s. 138-161.
- Kaleta A., 2014a, *Granice zarządzania strategicznego pomiędzy małymi i dużymi przedsiębiorstwami*, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 185-197.
- Kaleta A., 2014b, *Paradoksy ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, *Prace Naukowe WWSZIP nr 27(2)*, s. 75-85.
- Karpacz J., 2013, *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, *Prace Naukowe WWSZIP nr 22(2)*, s. 105-118.
- Lichtarski J. 2001, *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J., 2013, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, *Prace Naukowe WWSZIP nr 22(2)*, s. 65-77.
- Lumpkin G.T., Cogliser C.C., Schneider D. R., 2009, *Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective*, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol. 33, no. 1, s. 47-69.
- Majchrzak J., Zimmiewicz K., 1997, *W kierunku zarządzania paradoksami. Instrumenty zarządzania*, Poznań.

- Paradox Principles*, 1996, Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, CH Beck, Warszawa.
- Peters T., 1997, *The Great Management Paradox*, TPC Communications, [za:] Barringer B.R., *The effects of relational channel exchange on the small firm: a conceptual framework*, Journal of Small Business Management, vol. 35, no. 2, s. 65-79.
- Pławgo B., Zaremba W., 2005, *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Quine W.V., 1962, *Scientific American*, Paradox, www.wvquine.org.
- Raynor M.E., 2007, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych*, 1971, PWN, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2012, *Autonomia i zależność w układach kooperacyjnych*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, wydanie specjalne.
- Strużycki M., 2002, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*. Difin, Warszawa.
- Suszyński C., 2012, *W stronę nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Kontekst przeobrażeń jakościowych i zarządzania zmianami*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Światowiec J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Witek-Crabb A., 2002, *Partnerskie relacje z interesariuszami strategicznymi zasobem przedsiębiorstwa*, [w:] Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Zbierowski P., 2012, *Orientacja pozytywne organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.