

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

PARTNERSTWO PRZEJAWEM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

1. Wstęp

Współcześnie pojęcie partnerstwa odnosi się do życia społecznego, gospodarczego czy politycznego, oznaczając najczęściej proces, który trwa w czasie; współuczestniczenie w czymś; bycie partnerem; nową jakość stosunków z partnerami; zespół norm i zasad; instytucję; „unię organizacyjną” [13, s. 182]; koncepcję marketingową; strategię zarządzania; efektywne narzędzie, służące zarządzaniu określonym projektem [26, s. 243]. Partnerstwo jako charakterystyczny typ współdziałania, współpracy (kooperacji) podmiotów, swoiste kontinuum odpowiadające różnym ich formom dotyczy zarówno rynku fizycznego (naturalnego), jak i rynku wirtualnego (cyberprzestrzeni) [37, s. 255]. Istotne jest, że każde partnerstwo jest przykładem współdziałania czy współpracy, lecz nie każde współdziałanie, nie każda współpraca ma charakter partnerski. W niniejszej publikacji przyjęto, że partnerstwo to biznesowe relacje¹ między dwoma lub więcej niezależnymi podmiotami, będące przejawem postawy przedsiębiorczej. Relacje te oparte są na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, odpowiedzialności partnerów, którzy po to zdecydowali się blisko współpracować, by efekty ich wspólnej pracy były korzystne dla obu stron i miały trwały charakter.

2. Przedsiębiorczy charakter partnerstwa

W literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, że partnerstwo pojawiło się jako efektywna odpowiedź na szanse i zagrożenia wynikające z burzliwości oto-

¹ Partnerstwo może przejawiać się w różnych relacjach, tj.: B2B (*business-to-business*) „przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo”; B2C (*business-to-consumer*) „przedsiębiorstwo-klient”; C2C (*consumer-to-consumer*) „konsument-konsument”; B2P (*business-to-public*) „przedsiębiorstwo-otoczenie społeczne”; G2C (*government-to-citizen*) „instytucja publiczna-obywatel”.

czenia. Pojęcie burzliwości oznacza globalny proces transformacji na poziomie narodowym oraz ogólnoswiatowym, obejmujący ekonomię, modele społeczeństwa, naukę oraz systemy wartości [23, s. 13]. Już na początku lat 90. P.F. Drucker konstatawał, iż „menedżerom przyjdzie pracować i zdobywać się na osiągnięcia w czasach burzliwych. A w czasach burzliwych główne zadanie zarządu polega na tym, by zapewnić instytucji zdolność przetrwania, zapewnić jej strukturalną siłę i zdrowie, zdolność do znoszenia ciosów, adaptacji wobec nagłych zmian i wykorzystywania nowych możliwości”². W literaturze przedmiotu proces zarządzania w czasach turbulencji określa się terminami „zarządzanie brakiem ciągłości”, „zarządzanie przez zaskoczenie” czy „zarządzanie dryfem strategicznym”.

Do specyficznych powodów zawierania partnerskich porozumień zalicza się także [8, s. 120-125]: procesy globalizacji, rewolucję technologiczną, w tym informatyczną, korzyści skali i zakresu działania, nieadekwatność cech konkurencyjności do potrzeb, dostęp do rynków zbytu, dostęp do technologii, dostęp do specjalistycznych umiejętności, dostęp do surowców, kalkulację kosztów, ograniczanie ryzyka, tempo procesu obsługi rynku, ochronę przed drapieżną konkurencją, wymogi prawne, ekwiwalencję, efektywność, reputację. Uwzględniając charakter otoczenia czy inne uwarunkowania, które determinują sposób funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa, partnerstwo jawi się jako szczególny przejaw przedsiębiorczości, gdyż dotyczy:

- podejmowania działalności gospodarczej wspólnie z partnerem i jej efektywnego prowadzenia w warunkach współpracy, konkurencji i ryzyka;
- reakcji na turbulencję otoczenia;
- umiejętności dostrzegania nowych szans, poszukiwania okazji, których inni jeszcze nie dostrzegli, celem uzyskania określonych korzyści;
- sposobu zachowania się przedsiębiorców, którzy w sposób twórczy i nowatorski podchodzą do nowych problemów i elastycznie przystosowują się do zmieniających się warunków otoczenia;
- kompleksu decyzji oraz działań podejmowanych w czasie, poczynając od rozpoczęcia partnerstwa, poprzez zarządzanie nim, aż po jego zakończenie;
- postawy prowadzącej do wykorzystywania szans rynkowych;
- szczególnego przedsięwzięcia uruchamianego wspólnie z partnerami celem tworzenia czegoś wartościowego;
- mechanizmu zwiększającego efektywność i skuteczność podejmowanych działań;
- siły napędzającej innowacje w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

M. Saunders wskazuje, że pomyślność partnerstwa wymaga: częstej komunikacji zarówno formalnej, jak i nieformalnej; kooperacyjnego nastawienia stron; zaufania między stronami; otwartej informacji; wielodyscyplinarnego zaangażowania [2, s. 423]. Wymaga także wyobraźni, by zrozumieć, co czuje partner i czego w danej

² Burzliwość ta jest nieregularna, nieliniowa, nieobliczalna. Zob. [7, s. 9].

chwili potrzebuje, oraz poczucia wolności. Menedżerowie o twórczej osobowości będą skłonni do podejmowania relacji biznesowych opartych na partnerstwie znacznie częściej niż ci menedżerowie, którzy myślą typowo logicznie. Partnerzy powinni ponadto wykazywać się pozytywnym nastawieniem, gdyż taka postawa sprzyja przekształceniu chęci i nowych perspektyw w energię niezbędną do działania [1, s. 155].

3. Partnerstwo rynkowe jako kategoria dynamiczna

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że partnerstwo jako dynamiczny proces jest wzajemnym wykorzystywaniem, uczeniem się, dążeniem do osiągnięcia wzajemnych korzyści w dłuższej relacji, „wygrywaniem wojny, a nie pojedynczych bitew” [21, s. 143]; dynamiczną relacją między partnerami, trwającą w czasie, opartą na realizacji wzajemnie uzgodnionych celów osiąganych przez racjonalny podział pracy każdego z partnerów [4, s. 21]. Zdaniem A. Szromnika, partnerstwo rynkowe jest kategorią dynamiczną, gdyż [35, s. 280-281]:

- wyraża dojrzały, obustronnie korzystny poziom zaawansowania współpracy w obszarach komercyjnych i niekomercyjnych partnerów, któremu odpowiadają takie wartości oraz cechy wzajemnych stosunków, jak: zaufanie, lojalność, uczciwość, trwałość, opłacalność, ekwiwalentność, otwartość, stabilność, przychylność, jedność;
- jest efektem zaangażowania, poświęcenia wieloletnich kontaktów, doświadczeń i prób czy wyrazem „dobrej woli” partnerów;
- jest wynikiem rozwoju, różnicowania się i modyfikacji poszczególnych form współdziałania podmiotów – od form wstępnych do właściwego, rozwiniętego i dojrzałego partnerstwa.

Partnerzy to organizacje, podmioty, z którymi przedsiębiorstwo realizuje różnego rodzaju wspólne przedsięwzięcia [19, s. 34]; to organizacje współpracujące z firmą w zakresie opracowywania i wdrażania określonego projektu, często o określonej charakterystyce (np. techniczno-technologicznej, marketingowej) [28, s. 24]. Ponadto partner jest podmiotem, czyli „konkretem, jednostkową substancjalną i dynamiczną całością, świadomą siebie samej, podlegającą ciągłemu rozwojowi i doskonaleniu”³.

Partnerstwo wymaga podmiotowego⁴ podejścia. Nawiązując do określenia podmiotowości w literaturze przedmiotu, zasadne wydaje się traktowanie każdego

³Zob. [9, s. 14]. Partner jako podmiot partnerstwa, mimo iż w niektórych przypadkach formalnie uosabia organizację, to i tak w kontaktach bezpośrednich tym podmiotem sprawczym jest tylko człowiek.

⁴M. Frank przez podmiot rozumie ogólną i uniwersalną strukturę relacji z samym sobą. W tym przypadku podmiot jest *Ja* uniwersalnym, tzn. tym stosunkiem do siebie (autorefleksją), który charakteryzuje wszelki byt ukazujący się jako świadomość. Zob. [31, s. 168]. Podmiotowość podkreśla, że jedynie poczynszy od człowieka i dla człowieka, może istnieć w świecie sens, prawda i wartość. Zob. [31, s. 119].

partnera jako podmiotu, tj. istoty ludzkiej mającej określoną zdolność myślenia i świadomego działania. Podkreśla się, że podmiot jest nośnikiem własności, zachowań i wykonawcą działań [34, s. 177]. Podejście podmiotowe w tym przypadku wskazuje, że to człowiek jest przyczyną, inicjuje działania, przejawia inicjatywę, dokonuje wyborów, określa prawdopodobieństwo i wartość konsekwencji wybranego działania, przyjmuje odpowiedzialność za ryzykowne czyny, za własne niepowodzenia i klęski [29, s. 128]. P. Szczukiewicz podkreśla, że ego umożliwia realizowanie podmiotowości człowieka, ponieważ ułatwia mu możliwość optymalną adaptację do zmieniających się okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych [34, s. 180].

Partnerstwo musi wypływać z poczucia wolności⁵. Partnerstwo, by mogło być efektywne i skuteczne, musi wynikać z dobrej woli, indywidualnej chęci każdego z przyszłych partnerów, a nie z przymusu czy konieczności. K. Kobjoll postrzega wolność jako swobodę w unikaniu błędu, samodzielność, wolne pole podejmowania decyzji, brak konieczności pytania kogoś innego o zdanie [17, s. 33]. Z kolei W. Mejbbaum, analizując istotę wolności, podkreśla m.in., że: wolność oznacza władzę (być wolnym wobec czegoś to znaczy tym czymś sterować), zakres wolności wyznacza zakres odpowiedzialności, możliwa jest rezygnacja z wolności wobec zewnętrznego przedmiotu przy zachowaniu wolności wewnętrznej [25, s. 73]. Wolność działania występuje wówczas, gdy podmiot identyfikuje określone możliwości działania oraz dokonuje wyboru jednej z nich zgodnie ze swymi celami i wartościami⁶. Wolność działania partnera związana jest z jego zaangażowaniem w partnerstwo, gdyż pozawala mu dokonywać wyboru, podejmować wysiłek woli, aby stworzyć coś nowego, co pozwoli mu na samospełnianie się, jak również uczestniczyć w procesie realizacji idei partnerstwa.

Partnerstwo stanowi gęstą sieć relacji między poszczególnymi partnerami, strukturę domkniętą, dającą racjonalną podstawę wzajemnego zaufania i współpracy, w której wszyscy partnerzy są ze sobą wzajemnie powiązani. Taka forma organizacji biznesu stanowi jednocześnie warunek konieczny do utrzymywania się obowiązujących i możliwych do wyegzekwowania norm. Umożliwia ponadto lepszy przepływ informacji o zachowaniu poszczególnych partnerów i zwiększa skuteczność sankcji nieformalnych. W przypadku, gdy któryś z partnerów takiej organizacji postąpi niezgodnie z obowiązującą normą, pozostali partnerzy mogą się szybko o tym dowiedzieć i podjąć decyzje odnośnie do jego ukarania. Ponadto dla poszczególnych partnerów będących uczestnikami partnerstwa doraźny zysk z

⁵ Według W. Mejbbauma, bycie wolnym przytrafia się bytowi wówczas i tylko wówczas, gdy wobec innego bytu występuje on w funkcji podmiotowej. Zob. [25, s. 17]; „Treścią doświadczenia wolności jest świadomość należenia do siebie samego. Człowiek wyraża swoją wolność, gdy wie, że jego działanie zależy od niego i że w nim ma swoje źródło”. Zob. [18, s. 224].

⁶ Wolność ta przejawia się w uzdolnieniu człowieka do wyznaczania sobie celów i podejmowania decyzji, pozwalając na ich realizację bez zewnętrznego przymusu fizycznego lub/i psychicznego. Zob. [14, s. 133-134].

oszustwa nie przewyższa strat wynikających z utraty dobrej reputacji [16, s. 31]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż partnerstwo, mimo swej określonej struktury, nie powinno ograniczać się tylko do aktualnych partnerów, lecz winno być nastawione na przyjmowanie nowych członków, którzy mogą wnieść określoną wartość, istotną z punktu widzenia dalszego rozwoju czy pojawiających się potrzeb.

4. Korzyści partnerskiej współpracy

Zdaniem I. Pietrzyk, partnerstwo staje się nieodzowne wobec nasilającej się konkurencji i niepewności otoczenia zewnętrznego (globalnego) [30, s. 55]. W efekcie turbulencji otoczenia związki partnerskie przedsiębiorstwa traktuje się jako:

- strategiczny czynnik walki konkurencyjnej poprzez wyeliminowanie firm spoza układu partnerskiego i źródło obniżenia kosztów zdobywania rynku [20, s. 36];
- sposób umożliwiający przedsiębiorstwom, które nie posiadają pewnych cech konkurencyjności lub zasobów, połączyć swój potencjał z innymi podmiotami o komplementarnych umiejętnościach i zasobach, przez co zwiększa się ich szansa wzmocnienia swej elastyczności, przewagi konkurencyjnej [8, s. 116];
- kształtowanie stosunków gospodarczych między poszczególnymi uczestnikami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej [38, s. 34].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ściśle więzi z interesariuszami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, ponieważ zwiększają wiedzę o rynku, sprzyjają tworzeniu zadowolenia oraz zmniejszają koszty transakcji w dłuższej perspektywie czasu [3, s. 95]. Zdaniem P. Talarczyka, każda trwała relacja rynkowa, jako składnik potencjału konkurencyjnego, przyczynia się do wzrostu konkurencyjności, lecz nie zawsze wzrost konkurencyjności ma swoje źródła w trwałych relacjach przedsiębiorstwa [36, s. 41]. Wśród licznych zalet partnerstwa wskazywanych przez Komisję Europejską znajdują się m.in. takie, jak [30, s. 174-175]:

- możliwość wymiany wzajemnie korzystnych informacji między wszystkimi partnerami, szczególnie użyteczna przy adaptowaniu metod i procedur zgodnie z wymogami nowoczesnego zarządzania;
- stymulowanie ściślejszej współpracy i klimatu zaufania, stanowiących podstawowe elementy kapitału społecznego i ułatwiających dochodzenie do konsensusu;
- wytwarzanie poczucia zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia oraz wspólnej odpowiedzialności za ich realizację;
- kreowanie sieci powiązań lokalnych bazujących na więziach między wszystkimi partnerami lokalnymi, mających podstawowe znaczenie dla dynamiki rozwoju regionalnego;
- możliwość wymiany wiedzy milczącej i innowacji dzięki horyzontalnemu charakterowi relacji między partnerami.

Zdaniem L. Gilejko i R. Towalskiego, partnerstwo jest ważnym czynnikiem kreującym zmiany i ich dynamikę, a przez to stymulującym sukcesy przedsiębiorstw i stabilny rozwój całej gospodarki [10, s. 8]. Ponadto jest czynnikiem, który sprzyja wyższej produktywności i większej elastyczności organizacyjnej, wpływając na zmiany poziomu innowacyjności czy zmiany w zakresie jakości [13, s. 166-167]. Tworzy specyficzną orientację kulturową, która sprzyja indywidualnemu i zespołowemu uczeniu się [6, s. 47]. Partnerstwo sprzyja także kreowaniu:

- architektury, która stanowiąc sieć relatywnych kontraktów wewnątrz organizacji (architektura wewnętrzna) lub wokół niej (architektura zewnętrzna), umożliwia zdobywanie wiedzy, ustalanie sposobów postępowania oraz elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności [27, s. 99];
- organizacji organicznej, stanowiącej płynny i elastyczny projekt, najbardziej właściwy dla niestabilnego i nieprzewidywalnego otoczenia [12, s. 370];
- organizacji służącej otoczeniu, realizującej założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu;
- organizacji opartej na wiedzy, organizacji uczącej się, wyspecjalizowanej w tworzeniu, zdobywaniu i przekazywaniu wiedzy oraz jej przekształcaniu w zachowania odzwierciedlające nową wiedzę i nowe wartości;
- „organizacji w ruchu”, uznającej potrzebę permanentnych zmian [24, s. 15];
- „zdrowej organizacji”, nastawionej zarówno na zarządzanie adaptacyjne, jak i dynamiczny rozwój personelu i menedżerów [27, s. 14];
- innowacyjnej (kreatywnej) organizacji, stawiającej czoła wyzwaniom wyjątkowym i zaskakującym poprzez wprowadzanie nowatorskich, niekiedy radykalnych rozwiązań;
- partnerskiej organizacji, nastawionej na współpracę zarówno inter-, jak i intra-organizacyjną z wszystkimi podmiotami mającymi wpływ na wartość przedsiębiorstwa.

Niejednokrotnie partnerstwo sprzyja redukcji kosztów, korzystaniu z wiedzy specjalistycznej partnera, wzrostowi jakości produktów i usług, redukcji zapasów, redukcji liczby dostawców, zabezpieczeniu dostaw, skracaniu czasu rozwoju nowego produktu, podziałowi ryzyka związanego z nowym produktem i procesem innowacji, kreowaniu odpowiedniego klimatu dla inwestycji [33, s. 19]. Stwarza możliwość porównywania przez poszczególnych partnerów danego przedsiębiorstwa z innymi stronami partnerstwa i tym samym identyfikowania odchyleń dotyczących istotnych czynników (obszarów) konkurencyjnych. Zdaniem praktyków i teoretyków gospodarczych jest to czynnik niebywale motywujący do dalszego działania i jednocześnie stymulujący rozwój zarówno poszczególnych partnerów, jak i partnerstwa jako całości.

5. Podsumowanie

Odnosząc się do konstatacji M. Croziera, iż „nowe idee rozprzestrzeniają się, ale jednocześnie tworzą niebezpieczne iluzje intelektualne. Ich apostoło-

wie, zachwyceni własną postępowością, intelektualną lotnością i gorliwością w dążeniu do dawania dobrego przykładu, popadają często w oderwanie od rzeczywistości, choć to, co głoszą, brzmi na pozór logicznie i spójnie” [5, s. 19], autor uważa, że idea partnerstwa w biznesie jest ze wszech miar realna, gdyż wynika z postawy przedsiębiorczej i nie stanowi iluzji intelektualnej. Zdaniem M. Strużyckiego, stosunki partnerskie przenoszą się na rozległe obszary życia gospodarczego i społecznego, a jego uczestnicy upatrują w tym procesie możliwości umocnienia swojej pozycji na konkretnych rynkach [32, s. 67]. Ze względu na to, iż „partnerstwo jest nie tylko najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa, lecz także czynnikiem decydującym o jego przyszłości, znacznie ważniejszym niż majątek trwały, patenty, produkty i rynki” [11, s. 367], zaś udane partnerstwo jest znaczącym źródłem energii dla wszystkich dziedzin życia [22, s. 7], istotne jest wykorzystywanie tej koncepcji działania we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa celem permanentnego wzmacniania konkurencyjności.

Literatura

- [1] Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Wyd. Poltext, Warszawa 1998.
- [2] Black C., Akintoye A., Fitzgerald E., *An Analysis of Success Factors and Benefits of Partnering in Construction*, „International Journal of Project Management” 2000, no 18.
- [3] Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
- [4] Brinkerhoff J.M., *Government – Nonprofit Partnership: a Defining Framework*, „Public Administration and Development” 2002, vol. 22.
- [5] Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [6] DeVilbiss C.E., Leonard P., *Partnering is the Foundation of a Learning Organization*, „Journal of Management in Engineering” 2000, vol. 16.
- [7] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowoczesność*, AE w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1995.
- [8] Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- [9] Gasiul H., *Świadomość moralna a dynamika rozwoju osobowości*, [w:] E. Podrez, R. Monia (red.), *Konteksty podmiotowej świadomości*, Wyd. Wszechnicy Mazurskiej, Olecko 2003.
- [10] Gilejko L., Towalski R., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002.
- [11] Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- [12] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [13] Haynes P., Allen M., *Partnership as Union Strategy: a Preliminary Evaluation*, „Employee Relations” 2001, vol. 23, no 2.
- [14] Jaremczuk K., Szalańska M., *Stosunki współdziałania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- [15] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

- [16] Kiersztyn A. *Kapitał społeczny a sukces programów reintegracji – podstawy teoretyczne*, [w:] K.W. Frieske (red.), *Utopie inkluzji. Sukcesy i porażki programów reintegracji społecznej*, IPiSS, Warszawa 2004.
- [17] Kobjoll K., *Motywacja. Jak to robić w twojej firmie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2000.
- [18] Kobyliński A., *Historia i wolność według Romano Guardiniego*, [w:] E. Podrez, R. Monia (red.), *Konteksty podmiotowej świadomości*, Wyd. Wszechnicy Mazurskiej, Olecko 2003.
- [19] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [20] Kreja A., *Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12.
- [21] Krejner-Nowecka A., *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- [22] Lerner S., *Miłość i strach. Siedem zasad udanego partnerstwa*, GWP, Gdańsk 1995.
- [23] Maciaszek Z., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania, nr 1, Warszawa 2005.
- [24] Masłyk-Musiś E., *Organizacje w ruchu. Strategia zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [25] Mejbaum W., *Człowiek w świecie wartości*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Rozprawy i Studia, t. 357, Szczecin 2000.
- [26] Ngowi A.B., *The Competition Aspect of Construction Alliances*, „Logistic Information Management” 2001, vol. 14, no 4.
- [27] Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa: zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [28] Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy. Obszary decyzji strategicznych*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- [29] Piecuch T., *Podmiotowość jako wartość najwyższa*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.
- [30] Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [31] Renaut A., *Era jednostki. Przyczynek do historii podmiotowości*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2001.
- [32] Strużycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.
- [33] *Suppliers as Stakeholders the Development of Partnership Sourcing in the UK*, „The Antidote” 1996, no 2.
- [34] Szczukiewicz P., *Tożsamość podmiotu w koncepcji Erika H. Eriksona*, [w:] J. Jusiak, J. Mizińska (red.), *Podmiot w procesie*, Lubelskie Odczyty Filozoficzne, zbiór 7, Wyd. UMCS, Lublin 1999.
- [35] Szromnik A., *Partnerstwo w koncepcji marketingu terytorialnego*, [w:] J. Karwowski, *Lokalne układy partnerskie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- [36] Talarczyk P., *Związki z nabywcami jako kluczowy zasób organizacji*, [w:] M. Kokocińska (red.), *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach globalizacji rynków*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- [37] Vlachopoulou M., Manthou V., *Partnership Alliances in Virtual Markets*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2003, vol. 33, no 3.
- [38] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.

PARTNERSHIP AS A RESULT OF ENTERPRISE

Summary

In the paper there was presented an enterprising character of partnership. The author understands under partnership some dynamic process that takes place in time, that is created and formed by interactions of partners. The author shows, that the partnership is some effective response for opportunities and threats which come from the turbulent surroundings and it makes possible to boost enterprise competitiveness on the market.