

Szymon Kłopocki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

W POSZUKIWANIU KOMPLETNEGO TEORETYCZNEGO UJĘCIA ZJAWISKA WSPÓLPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Artykuł wskazuje na rosnące znaczenie zjawiska współpracy i coraz większą jego popularność w teorii i w praktyce. Dostępne ujęcia teoretyczne współpracy przedsiębiorstw są przedstawione i zestawione razem w sposób sugerujący ich komplementarne wykorzystanie. Ukazana jest też niekompletność poszczególnych ujęć teoretycznych z osobna. Autor sugeruje, że pełniejszy wgląd w to zjawisko jest możliwy dopiero przy wykorzystaniu kilku ujęć teoretycznych razem.

1. Wstęp

Artykuł przedstawia syntetycznie różne ujęcia teoretyczne współpracy oraz podkreśla brak jednej, kompletnej teorii, która wskazywałaby, jakie formy współpracy przedsiębiorstw są odpowiednie i w jakich warunkach. Problem ten nie tylko w teorii nie doczekał się rozwiązania, praktyka odczuwa jeszcze silniej brak konkretnych narzędzi, pozwalających skutecznie zarządzać współpracą i wybierać jej odpowiednie formy. Ponieważ przytoczone ujęcia teoretyczne są względem siebie komplementarne i razem mogą tworzyć całość, ich wspólne wykorzystanie może być rozwiązaniem problemu. Celem artykułu jest jednak przede wszystkim zasygnalizowanie jego występowania – zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym.

2. Rosnące znaczenie współpracy

Współpraca przedsiębiorstw jest współcześnie jednym z najbardziej popularnych zagadnień, nurtujących zarówno teoretyków, jak i praktyków biznesu. Podział pracy, specjalizacja i złożoność dynamicznie zmieniającego się otoczenia sprawiają, że pomiędzy przedsiębiorstwami nieustannie dochodzi do interakcji i oddziaływań oraz nawiązywania różnego rodzaju relacji. W większości tych oddziaływań przedsiębiorstwa kierują się własnymi korzyściami, a ich interesy są na ogół sprzeczne. Dynamika i różnorodność relacji pomiędzy przedsiębiorstwami przejawia się jednak często tym, że przedsiębiorstwa, maksymalizując własne korzyści, podejmują wspólne działania i realizują wspólne cele albo wręcz od początku zakładają maksymali-

zając nie własnych, tylko wspólnych korzyści. Wszelkie przejawy takiego realizowania wspólnych celów oraz podejmowania wspólnych działań nazwać można współdziałaniem, kooperacją, współpracą bądź integracją¹. Na ogół towarzyszy im jakaś forma porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwami.

Do drugiej połowy XX w. słowa „porozumienie” i „współpraca” kojarzyły się w ekonomii raczej z nadużyciami i działaniami ograniczającymi zdrową konkurencję, takimi jak: kartel, oligopol, podział rynku, porozumienie co do ceny, wspólna kontrola kanałów dystrybucji czy jakiegokolwiek inne wspólne działanie, szkodliwe dla innych podmiotów i nie tworzące społecznego optimum. Dopiero R. Coase w latach 70. scharakteryzował współpracę jako formę integracji, której organizacyjny i kontraktowy charakter umożliwia przedsiębiorstwom uniknięcie kosztów powodowanych przez mechanizm rynkowy. Integracja miała ograniczyć niepewność związaną z niedostatkami informacji dostępnej dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach niedoskonałej konkurencji². W latach 80. teoria gier wskazała na współpracę jako rodzaj gry o sumie niezerowej, w której nie ma wygranych i przegranych. Są tylko gracze, których indywidualne zyski są większe dzięki wspólnemu działaniu, niż gdyby działali osobno. Oprócz ewolucji w postrzeganiu i wyjaśnianiu zjawiska współpracy przez ekonomistów ostatnie dekady XX w. to okres fundamentalnych zmian w lokalnym i globalnym otoczeniu przedsiębiorstw. Zmiany te doprowadziły m.in. do wzrostu złożoności procesów produkcji (wyrobów i usług) oraz jej specjalizacji i koncentracji³, dezintegracji łańcucha wartości, globalizacji rynków B2C i B2B oraz istotnego skrócenia czasu przepływu informacji i reakcji na zmiany. W efekcie współpraca zaczęła nabierać znaczenia nie tylko jako sposób ograniczenia niepewności lub zwiększenia zysków, ale również umożliwiła przedsiębiorstwom dopasowanie się do otoczenia, ograniczenie uzależnienia od otoczenia, uzyskanie autorytetu i legitymizacji, minimalizację kosztów transakcyjnych i kosztów agencji, zdobycie przewagi konkurencyjnej, uzyskanie dostępu do poszukiwanych zasobów i kompetencji, rozwój własnych kluczowych kompetencji, ograniczenie kosztów, zmniejszenie ryzyka, przyspieszenie procesów uczenia się i rozwoju czy uzyskanie dostępu do światowej klasy potencjału⁴. Na przełomie XX i XXI w. poświęcono dużo uwagi politycznym, społecznym i gospodarczym aspektom współpracy przedsiębiorstw. Stała się ona nowym instrumentem do tworzenia wartości w globalnej gospodarce i stworzyła nowy rodzaj organizacji, charakteryzujący się współzależnymi od siebie, ale autonomicznymi organizacjami, połączonymi długotrwałymi relacjami opartymi na wzajemności⁵.

¹ Integracja *sensu largo* jest cechą praktycznie wszystkich form współpracy.

² N.A. Peña, J.C. Fernandez de Arroyabe, *Business Cooperation from Theory to Practice*, Macmillan, Palgrave 2002.

³ J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.

⁴ J. Hagel III, J. Seeley Brown, *Organizacja jutra, zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Harvard Business School Press 2006.

⁵ J. Vargas Hernandez, *Institutional economics of cooperation and the political economy of trust*, Revista Venezolana de Ciencias Sociales no. 10, UNERMB (Venezuela) 2002.

Znaczenie współpracy nawet dziś nie przestaje rosnąć, podobnie jak liczba powodów, dla których przedsiębiorstwa nawiązują relacje współpracy albo przystępują do już istniejącej sieci powiązań kooperacyjnych. Szczególnie ważna dla powodzenia współpracy jest jej właściwa forma, odpowiadająca przesłankom współpracy i adekwatna do warunków otoczenia, w którym funkcjonują współdziałające przedsiębiorstwa. Pomimo wielu dostępnych w zagranicznej i krajowej literaturze przykładów udanej współpracy przedsiębiorcom i menedżerom brakuje merytorycznych narzędzi umożliwiających im dobre przygotowanie do niej. Przedsiębiorcy potrzebują odpowiedzi na pytania: jaka jest najbardziej odpowiednia forma współpracy w danych warunkach otoczenia, jak nawiązać współpracę i jak nią zarządzać, jakie są społeczne i organizacyjne składniki, które dana współpraca powinna zawierać, z kim ją nawiązać, jakich problemów i konfliktów można się spodziewać, jakie będą konsekwencje współpracy... Chociaż na niektóre z wymienionych pytań znaleźć można odpowiedzi w którejś z dostępnych teorii, to żadne ujęcie nie odpowiada w pełni na pytanie, jaka forma współpracy jest najbardziej odpowiednia i w jakich warunkach. Wiedza pozwalająca uzyskać kompletny obraz współpracy wydaje się niepełna i mocno rozproszona pomiędzy różne ujęcia teoretyczne.

3. Różnorodność i niekompletność teoretycznych sposobów wyjaśnienia współpracy przedsiębiorstw

Ekonomia rozważa współpracę z punktu widzenia dwóch ujęć teoretycznych: kosztów transakcyjnych oraz teorii gier. Szkoła instytucjonalna, reprezentowana m.in. przez R. Coase'a, podejmuje problem współdziałania i integracji za pomocą kosztów transakcyjnych. Dzieli ona więzi powstające pomiędzy przedsiębiorstwami na rynkowe, hierarchiczne oraz powstałe w wyniku połączenia tych dwóch, czyli mieszane. Więzy rynkowe powstają głównie w oparciu o cenę, dokonują się w formie transakcji rynkowych, a więzi hierarchiczne tworzą się tam, gdzie bardziej uzasadnione ekonomicznie jest zastąpienie niewidzialnej ręki rynku widzialną ręką managementu. Więzy hierarchiczne są najwyższym stopniem integracji. Decyduje w nich biurokracja i cechuje je brak samodzielności podmiotów. Pomędzy więziami tylko rynkowymi oraz pełną biurokracją istnieje wielka różnorodność form pośrednich, integrujących przedsiębiorstwa w większym lub mniejszym stopniu. Współpraca jest właśnie taką pośrednią formą, w której przedsiębiorstwa zachowują swoją odrębność, a łączące je więzi nie są uzasadnione tylko ceną. O tym, jak bardzo się integrować, czyli który model kontraktowania wybrać: rynkowy, mieszany czy hierarchiczny, decydują koszty transakcyjne⁶ z uwzględnieniem specyfiki aktywów. Przy niskiej specyfice aktywów koszty transakcji rynkowych są mniejsze niż biurokracji, a więc opłaca się dokonywać transakcji na rynku. W miarę wzrostu specyfiki aktyw-

⁶ Zarówno *ex ante*, czyli przygotowania do zawarcia kontraktu, jak i *ex post*, czyli zarządzania nim.

wów koszty biurokracji rosną wolniej niż koszty transakcji rynkowych. Przy wysokiej specyfice aktywów opłaca się więc wytwarzać samemu. Koszty formy mieszanej, czyli współpracy, rosną szybciej niż biurokracji, ale wolniej niż transakcji rynkowych, co sprawia że są najniższe przy średniej specyfice aktywów⁷, a więc współpraca jest wtedy najbardziej wskazana. Na rozwój i formę współpracy wpływają także stopień niepewności i częstotliwość zawierania transakcji. Wysoki stopień niepewności wymaga dodatkowych zabezpieczeń, a duża powtarzalność transakcji nadaje im trwałość, cechy relacyjne i podtrzymuje stosunki partnerskie⁸. Stopniowi integracji odpowiadają rodzaje kontraktów. Od niezobowiązującego kontraktu klasycznego (rynkowego), poprzez kontrakt neoklasyczny, kiedy występuje jakaś specyfika aktywów, nie wymagająca bardzo szczegółowych zabezpieczeń, aż po kontrakt relacyjny, w którym transakcje dokonywane są bardzo często i wymagają inwestycji w bardzo wyspecjalizowane aktywa oraz dużych zabezpieczeń. Rozpatrywanie współpracy z punktu widzenia minimalizacji kosztów zawierania i zarządzania transakcjami pozwala więc uzasadnić efektywnościowo współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami, jej intensywność i warunki, w których staje się bardziej trwała. Niestety koncentruje się tylko na bieżącej optymalizacji relacji przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo i nie obejmuje rozwoju związanego ze współpracą ani przyszłych korzyści. Dodatkowo koncentracja na oszczędnościach pomija istotne obecne korzyści, takie jak np. szybkie wejście na rynek, lepsza rozpoznawalność w branży, uczenie się⁹. Nie bierze też pod uwagę działań innych przedsiębiorstw i wpływu, jaki wywierają na współpracę.

Teoria gier wskazuje na warunki, w których może dojść do współpracy w zależności od działań innych przedsiębiorstw. Podstawowe dwa warunki wystąpienia współpracy to wydajność, czyli osiągnięcie dzięki wspólnemu działaniu korzyści większych niż w wypadku działania samemu, i równość, czyli sprawiedliwy podział nadwyżek. Przedsiębiorstwa starają się maksymalizować swoją wartość, zwaną użytecznością lub zyskiem. Negocjacje pomiędzy nimi mogą doprowadzić do różnych dla obu stron rezultatów, z których najbardziej wartościowy dla jednej jest niemożliwy do zaakceptowania przez drugą stronę. Najlepszą alternatywą jest wewnętrzna granica, ustanowiona przez strony względem użyteczności, którą spodziewają się osiągnąć; jest to jednocześnie granica rozwiązań Pareta¹⁰. Współpraca będzie miała miejsce wtedy, kiedy rezultat gry będzie jednym z rozwiązań znajdujących się w optimum Pareta. Dodatkowo im bliżej garnicy, tym bardziej efektywna jest współpraca. Przesuwając się w kierunku granicy, można zawsze zwiększyć korzyść przy-

⁷ O.E. Williamson, *Comparative economic organization: analysis of discrete structural alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, no. 36.

⁸ J.H. Dreyer, *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.

⁹ P. Paszko, *Grupy zakupowe na polskim rynku energii elektrycznej, modelowanie i ocena efektywności*, praca doktorska, UE, Wrocław 2006.

¹⁰ N.A. Peña, J.C. de Arroyabe, wyd. cyt.

najmniej jednej strony bez straty dla żadnej ze stron. Kolejnym warunkiem jest, aby strony starały się wspólnie tworzyć wartość i dzielić nią, a nie próbować zyskać wartość kosztem drugiej.

Teoria gier kooperacyjnych odpowiada ponadto na pytania dotyczące optymalnej liczby firm uczestniczących w porozumieniu oraz sposobu, w jaki zyski i koszty powinny być podzielone, aby zachować równowagę i spójność pomiędzy uczestnikami¹¹. Wskazuje również na zachęty do podejmowania współpracy, a wśród nich wyróżnia powtarzalność gier pomiędzy tymi samymi uczestnikami¹². Niestety teoria gier oprócz zachowań pozostałych uczestników rynku nie rozpoznaje innych mogących wpłynąć na współpracę czynników otoczenia.

Specyfika otoczenia uwzględniona jest z kolei w teoriach organizacji. Przedsiębiorstwo powinno dostosować swoją strukturę organizacyjną i sposób zarządzania do uwarunkowań wynikających z otoczenia, w którym funkcjonuje. Teoria sytuacyjna (*contingency theory*) stara się przewidzieć, jak organizacja funkcjonuje w różnych warunkach, i dostosować do nich strukturę organizacyjną i działania menedżerów. Przetrawanie zależy od sposobu, w jaki struktura organizacyjna poradzi sobie z wymaganiami otoczenia, oraz od zarządu, który jest w stanie przewidzieć zmiany, podjąć stosowne decyzje i opracować strategię, przewidującą nowe otoczenie, w którym przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało¹³. Podejście ekologiczne identyfikuje w otoczeniu dodatkowe ograniczenia, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie uniknąć nawet dzięki stosownej strategii, dlatego wskazuje na proces wzajemnego oddziaływania przedsiębiorstwa z otoczeniem i dostosowywania strategii i struktur¹⁴.

Współpraca z punktu widzenia ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa najpełniej ujęta jest w typologii J. Lichtarskiego. Spektrum możliwości współdziałania z uwagi na jego intensywność zaczyna się od nieformalnych wzajemnych gestów, np. w obliczu regularności transakcji, kiedy dostawca dostosowuje swoją ofertę do potrzeb odbiorcy, a kończy na fuzji charakteryzującej się licznymi powiązaniem międzyorganizacyjnymi, kiedy ograniczona zostaje swoboda decyzyjna i zanika odrębność prawna. Wskazuje ona na główne kryteria, według których przedsiębiorstwa tworzą układy. Są to: następstwo faz procesu technologicznego, współdziałanie w wytwarzaniu wyrobu złożonego, korzystanie ze wspólnej bazy surowcowej, jednorodność lub podobieństwo procesów technologicznych, jednorodność przeznaczenia produktów, następstwo faz procesu gospodarczego, skupienie terytorialne, możliwość korzystania ze wspólnej infrastruktury, tożsamość rynków zbytu, wspólnota

¹¹ Podział zysków w grze kooperacyjnej rozwiązany jest przez L.S. Shapleya i M. Shubika w ich słynnym indeksie, więcej na ten temat np. w: X. Hu, *An asymmetric Shapley-Shubik power index*, „International Journal of Game Theory” 2006, no. 34.

¹² R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York 1984.

¹³ F. Luthans, R.M. Hodgetts, S.A. Rosenkrantz, *Real Managers*, Ballinger, Cambridge (MA) 1998.

¹⁴ M.T. Hannan, J. Freeman, *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology” (University of Chicago Press) 1977, no. 82.

zamiarów co do sposobu wykorzystywania środków kapitałowych oraz co do sposobów i kierunków rozwoju działalności gospodarczej.

Kolejnym ujęciem teoretycznym podejmującym próbę wyjaśnienia zjawiska współpracy jest podejście zasobowe. Wskazuje ono na zasoby, umiejętności i kluczowe kompetencje jako składniki organizacji decydujące o jej efektywności i przetrwaniu¹⁵. Koncepcja przedsiębiorstwa opartego na zasobach pozwala ustalić, które zasoby są dla niego kluczowe. Wyjaśnia także zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki angażowaniu wiązki różnych zasobów i kompetencji, które są trudne lub niemożliwe do imitacji przez konkurencję. Zaliczają się do nich zasoby niematerialne, takie jak marka, patenty, umiejętności pracowników i wiedza oraz struktura organizacyjna, i rutynowe procedury, np. zdolność do szybkiej reakcji czy zdolność tworzenia designu, pozwalające firmie działać w specyficzny dla niej sposób¹⁶. Z tej perspektywy dla przetrwania i sukcesu przedsiębiorstwa ważniejsze od ograniczania kosztów są nabywanie kompetencji oraz wzrost wiedzy¹⁷. Szczególnie w dobie dynamicznie zmieniającego się otoczenia, które wymaga od przedsiębiorstwa zarówno elastyczności, jak i wysokich kompetencji, przedsiębiorstwo musi umieć korzystać z coraz to „lepszych” zasobów. Współpraca może w tym pełnić kluczową rolę, gdyż jest szybkim i mało ryzykownym sposobem uzyskania do nich dostępu, szczególnie w wypadku tych zasobów i kompetencji, które byłyby trudne do zdobycia poprzez imitację lub kupno, np. wizerunku, wyróżniającej technologii, kultury organizacyjnej. Umożliwia też rozłożenie ryzyka oraz podział dużego przedsięwzięcia. Niestety podejście zasobowe nie wskazuje na rodzaje współpracy ani na jej zakres i intensywność stosownie do specyfiki danego zasobu. Zarzuca się mu też zbytnią ogólność oraz trudność w oszacowaniu, jak bardzo cenny jest dany zasób strategiczny czy kompetencja. Z punktu widzenia strategii konkurencji zasoby są cenne wówczas, gdy służą wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w otoczeniu lub uzyskaniu przewagi konkurencyjnej¹⁸.

Strategiczne ujęcie zarządzania stara się uwzględnić zasoby zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, pozycję konkurencyjną oraz otoczenie i interakcje z nim, adaptując odpowiednio struktury i strategię. Współpraca jest tu zachowaniem raczej nietypowym, ponieważ w większości modeli konkurowania sukces osiągnięty jest dzięki konfrontacji i zwycięstwie – dlatego jest traktowana jako strategiczna opcja, pozwalająca zdobyć przewagę konkurencyjną przy jednoczesnym uniknięciu bezpośredniej konfrontacji. Współpracę z punktu widzenia zarządzania strategicznego najczęściej wyjaśnia się na dwa sposoby: w poszukiwaniu efektów wzrostu i siły rynkowej oraz w poszukiwaniu efektów synergii i komple-

¹⁵ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, UE, Wrocław 2008.

¹⁶ C. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990.

¹⁷ M. Colombo, *The Changing Boundaries of The Firm. Explaining Evolving Inter-firm Relations*, Routledge, London – New York 1998.

¹⁸ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

mentarności. Wzrost i siła rynkowa dotyczą głównie przedsiębiorstw z tego samego sektora, z podobnymi problemami i zasobami, a synergia i komplementarność dotyczą powiązań umożliwiających wykorzystanie zbioru aktywów, które dotychczas posiadały bardzo różną jakość i proporcje w przedsiębiorstwach, np. współpracy przedsiębiorstwa z instytucją badawczą albo współpracy firmy globalnej z lokalną¹⁹. Warunkiem w obu przypadkach jest jednak osiągnięcie lepszej efektywności lub większych zysków dzięki współpracy oraz umiejętność lub możliwość doprowadzenia współpracy do końca, czyli zapewnienie jej trwania przez odpowiednio długi czas²⁰. Współczesne strategie sieciowe zakładają wstępowanie przedsiębiorstwa do różnych układów (procesów) współpracy i występowanie z nich w taki sposób, aby zadośćuczynić innowacyjności i jednocześnie przejmować dzięki temu istotną wartość dodaną układów (procesów), w których uczestniczy²¹. Podejście strategiczne, podobnie jak pozostałe wymienione dotychczas teorie, potrafi uzasadnić podjęcie współpracy. Trudno jest natomiast na pierwszy rzut oka dopatrzeć się wskazówek dotyczących jej kształtu oraz sposobu jej przeprowadzenia w takich czy innych warunkach.

Perspektywa marketingu przemysłowego (*industrial marketing and purchasing* – IMP), bazując na podejściu interakcyjnym i sieciowym, przedmiotem badań obejmuje relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, a nie przedsiębiorstwo i jego otoczenie. Ponieważ nawet zwykłe transakcje pomiędzy przedsiębiorstwami są pojedynczymi epizodami w istniejącej relacji między nimi, działania ich mogą być w pełni zrozumiane dopiero w kontekście tejże relacji²². Istnieją ku temu dwie przyczyny: że strony transakcji mają skłonność do rozpatrywania swoich interakcji jako relacji oraz że z upływem czasu interakcje pomiędzy firmami tworzą pewien rodzaj quasi-organizacji, którą można oznaczyć mianem relacji²³. Podejście relacyjne za najbardziej istotne dla sukcesu firmy uznaje dwie kwestie dotyczące wzajemnych oddziaływań. Pierwsza to jak zmobilizować odpowiadające składniki organizacji partnerskiej, a druga to jak w procesie oddziaływania rozwijać postawy kooperacyjne i mechanizmy koordynacji w celu rozwiązania powstających problemów²⁴. Ponieważ współpraca jest relacją, podejście relacyjne daje wgląd w jej elementy składowe oraz pozwala zrozumieć jej przebieg oraz konsekwencje wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Nie udziela jednak odpowiedzi na pytanie, jak dochodzi do relacji współpracy ani w jakich warunkach otoczenia współpraca powinna zostać nawiązana.

¹⁹ N.A. Peña, J.C. Fernandez de Arroyabe, wyd. cyt.

²⁰ M. Porter, M. Fuller, *Coalitions and global strategy. Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.

²¹ J. Niemczyk, *Strategie z perspektywy sieci*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6.

²² P. Turnbull, D. Ford, M. Cunningham, *Interaction, relationships and networks in business markets*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1996, no. 11.

²³ H. Hakkanson, I. Snehota, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Cengage Learning EMEA 2002.

²⁴ Tamże.

Reasumując, można uznać, że każde z dostępnych ujęć teoretycznych współpracy istotnie różni się w sposobie wyjaśnienia jej istoty. Ekonomia zasadność współpracy uzależnia do kosztów zawierania transakcji i zarządzania nimi oraz od zachowań innych uczestników gry. Teorie organizacji tłumaczą współpracę jako efekt dostosowania się organizacji do warunków otoczenia. W podejściu zasobowym współpraca jest szybkim i tanim sposobem zdobycia potrzebnych zasobów. Ze strategicznego punktu widzenia jest to uniknięcie konfrontacji lub osiągnięcie efektu wzrostu i siły rynkowej. Perspektywa marketingu przemysłowego z kolei tłumaczy współpracę jako konsekwencję wzajemnych oddziaływań pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Jednocześnie można zauważyć, że żadne z ujęć nie tłumaczy współpracy w sposób kompletny. W różnorodności przypadków współpracy można znaleźć takie, które uzasadnione są z jednej perspektywy, np. marketingowo, ale nieuzasadnione z innej, np. ekonomicznie lub zasobowo.

4. Próby pełniejszej charakterystyki zjawiska współpracy

Opracowania potrafiące dostarczyć praktyce konkretnych wskazówek co do współpracy i jej form korzystają z więcej niż jednej perspektywy teoretycznej.

M. Ebers wskazuje na trzy poziomy poszukiwania przyczyn, dla których współpraca powstaje²⁵. Pierwszy to poziom samego aktora, wyjaśniający przyczyny przystępowania przedsiębiorstw do współpracy. Mogą to być: sytuacja prawna, w której organizacje są zmuszone przez państwo albo przepis prawny do tego, aby nawiązać współpracę; asymetria pozwalająca jednej stronie wywrzeć wpływ na drugą stronę albo kontrolować ją lub jej zasoby; wzajemność, pojawiająca się, gdy poprzez współpracę organizacje mogą realizować wspólne lub obopólnie korzystne cele; wydajność oraz uzyskane dzięki współpracy lepsze wyniki; stabilność, uzyskana, gdy dzięki współpracy organizacje mogą zapobiegać niepewności wpływającej na ich działalność, przewidywać ją lub minimalizować; autorytet, gdy dzięki współpracy organizacje mogą zwiększyć swoją reputację, prestiż, poprawić wizerunek lub zbieżność z obowiązującymi normami²⁶. Wymienione przyczyny nie rozwiązują jednak problemu formy. Mogą one równie dobrze motywować przedsiębiorstwo do krótkotrwałej, jak i długotrwałej współpracy, do aliansu strategicznego lub fuzji i przejęcia lub innej formy współpracy mniej lub bardziej zobowiązującej. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez F. Glaistera i G. Buckleya na 94 aliansach i przedsięwzięciach typu *venture* z zaangażowaniem brytyjskich firm²⁷. Ze zdefiniowanych wcześniej 16 strategicznych motywatorów do współpracy ostatecznie uzyskali pięć najważniejszych czynników. Są to: rozwój technologiczny, pozycja ryn-

²⁵ M. Ebers, *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press 2002.

²⁶ Tamże.

²⁷ Przytoczone przez M. Ebersa.

kowa, rozwój rynku, specjalizacja zasobów²⁸ i duży rozmiar przedsięwzięcia²⁹. Dodatkowo ich badania pokazały, że ten sam zestaw najważniejszych czynników motywujących utrzymuje się niezależnie od zakontraktowanej formy współpracy, relatywnej wielkości partnera oraz sektora bądź grupy sektorów, w których dokonywała się współpraca, lub narodowości partnera. Wynika z tego, że analiza samych przyczyn z punktu widzenia przedsiębiorstwa i celów, które zamierza osiągnąć, nie wystarcza do wskazania konkretnej formy. Pozostałe dwa poziomy poszukiwania przyczyn współpracy, poziom istniejących relacji pomiędzy aktorami oraz poziom instytucjonalny, są bliższe wyjaśnieniu uwarunkowań powstawania konkretnych form współpracy. Na tych dwóch poziomach powstają trzy główne uwarunkowania konkretnych form współpracy. Pierwszym jest zaangażowanie i rola państwa, w tym prawo i podatki, oraz istnienie organizacji wpływających na współpracę, takich jak izby gospodarcze, związki zawodowe, parki naukowe czy uniwersytety. Drugim jest zjawisko grupowania wyspecjalizowanych zasobów i *know-how* oraz istnienie przemysłowych i regionalnych zagłębi. Trzecim jest obecność więzi społecznych wspierających powstawanie bardziej lub mniej formalnych relacji biznesowych. Wśród dodatkowych czynników warunkujących konkretne formy współpracy wymienia się m.in. pozycję firmy w branży oraz ilość i jakość istniejących więzi, tempo zmian i postępu technologicznego, pozycję konkurencyjną czy specjalizację i koncentrację produkcji.

Dopiero zestawienie kilku poziomów analizy oraz uwzględnienie ewentualnych okoliczności dodatkowych pozwala wskazywać na zasadność takiej, a nie innej formy współpracy.

5. Zakończenie

Współpraca przedsiębiorstw jest złożonym, wielowymiarowym zjawiskiem i, jak dotąd, niewiele jest opracowań, które ją przedstawiają w sposób względnie kompletny. Uchwycenie tylko poszczególnych aspektów współpracy przez dostępne ujęcia teoretyczne jest zrozumiałe, ponieważ nie da się wytłumaczyć w ten sam sposób efektywności współpracy, wpływu elementów otoczenia, zachowania partnera, siły oddziaływania, optymalnej liczby podmiotów uczestniczących, ilości powiązań, powodów przystąpienia do współpracy i pozostałych jej aspektów jednocześnie. Granice pomiędzy naukami są jednak umowne, a źródłem postępu ludzkiej wiedzy jest wykorzystywanie wyników różnych nauk³⁰. Uzasadnione wydaje się więc ich wspólne wykorzystanie, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że podstawowe ujęcia teoretyczne współpracy nie są ze sobą sprzeczne, a wręcz się uzupełniają. Zauważa się też

²⁸ Umożliwiająca wyższe marże, ekonomię skali oraz szybszy zwrot z inwestycji.

²⁹ Rozłożenie ryzyka, mniejsza dywersyfikacja produktowa.

³⁰ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.

względnie mało aplikacyjny charakter poszczególnych teorii z osobna. Z drugiej strony praktyka zdaje się potrzebować bardziej konkretnych wskazówek. Przedsiębiorstwa, chcąc osiągać swoje cele, nie zawsze decydują się na właściwą formę współpracy i nie zawsze udaje im się doprowadzić współpracę do końca lub zapewnić jej skuteczność. Uwzględnienie efektywności współpracy, warunków, w których staje się trwała, działań innych podmiotów, otoczenia, w którym współpraca się dokonuje, strategicznych celów, dostępu do zasobów oraz elementów składowych relacji współpracy i jej efektów po obu stronach powinno umożliwić lepszy wgląd w uwarunkowania, formy i konsekwencje współpracy oraz przynieść wymierne korzyści przedsiębiorstwom.

Literatura

- Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York 1984.
- Colombo M., *The Changing Boundaries of The Firm. Explaining Evolving Inter-firm Relations*, Routledge, London – New York 1998.
- Dreyer J.H., *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- Ebers M., *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press 2002.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002. J. Hagel III, J. Seeley Brown, *Organizacja jutra, zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Harvard Business School Press 2006.
- Hakkanson H., Snehota I., *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Cengage Learning EMEA 2002.
- Hannan M.T., Freeman J., *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology” (University of Chicago Press) 1977, no. 82.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, UE, Wrocław 2008.
- Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Luthans F., Hodgetts R.M., Rosenkrantz S.A., *Real Managers*, Ballinger, Cambridge (MA)1998.
- Niemczyk J., *Strategie z perspektywy sieci*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6.
- Paszko P., *Grupy zakupowe na polskim rynku energii elektrycznej, modelowanie i ocena efektywności*, praca doktorska, UE, Wrocław 2006.
- Peña N.A., Fernandez de Arroyabe J.C., *Business Cooperation from Theory to Practice*, Macmillan, Palgrave 2002.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M., Fuller M., *Coalitions and global strategy. Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- Prahalad C., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990.
- Turnbull P., Ford D., Cunningham M., *Interaction, relationships and networks in business markets*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1996, no. 11.
- Vargas Hernandez J., *Institutional economics of cooperation and the political economy of trust*, Revista Venezolana de Ciencias Sociales no. 10, UNERMB (Venezuela) 2002.
- Williamson O.E., *Comparative economic organization: analysis of discrete structural alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, no. 36.

IN SEARCH OF A COMPREHENSIVE THEORETICAL APPROACH TO COMPANY CO-OPERATION

Summary: The author points to the growing significance and popularity of the co-operation phenomena both in the theoretical and practical background. Particular theoretical approaches to company co-operation are presented in a manner suggesting their complementariness. It is also shown that taken separately they can only partially explain company co-operation. The author suggests that a more comprehensive insight is available only upon a simultaneous use of many theoretical approaches together.