

Dariusz Nowak^{*}
Marcin Gołębowski^{**}

KILKA REFLEKSJI NAD POJĘCIEM KOOPERACJI

1. WPROWADZENIE

Zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w badaniach naukowych podkreśla się, że kooperacja odgrywa we współczesnym świecie bardzo istotną rolę. Uważana jest za wyróżniającą kluczową kompetencję wpływającą na sukces prowadzonej działalności i obok konkurencji, innowacji i kooptacji decyduje o globalnej przewadze konkurencyjnej. Jej rosnące znaczenie związane jest z wpływem na wiele obszarów działalności człowieka oraz różnego rodzaju podmiotów gospodarczych, instytucji i organizacji, które realizując swoje skomplikowane i złożone cele muszą korzystać z pomocy innych jednostek. Podkreśla się, że traktowana jest jako czynnik poprawiający efektywność działania i kluczowy instrument budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹, a także przyczynia się do uzupełnienia i zwiększania posiadanych zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych, w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji oraz umocnienia swojej pozycji na danym rynku². Prawidłowe wdrożenie oraz zarządzanie procesem kooperacji pozwala osiągnąć sukces, poprawić produktywność, zredukować ryzyko, nabywać nowe umiejętności a także zoptymalizować wykorzystanie zasobów i posiadanych środków. Należy jednak podkreślić, że zarówno w dyskursie naukowym, jak i w praktyce gospodarczej brak jest jednolitej definicji czy koncepcji, która w sposób kompleksowy tłumaczyłaby fenomen omawianego pojęcia, które cha-

^{*} Dr hab. prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

^{**} Dr, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

¹ F. Liang, *Managing dynamics of inter – partner cooperation of IJVs in China*, „China Management Studies” 2008, Vol. 2, No. 4, s. 303; W. C. Morris, *Productivity and Cooperation*, „Public Productivity & Management Review” 1990, Vol. 13, No. 4, s. 295–299.

² A. Podobiński, (red.), *Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004, s. 14–15.

rakteryzuje się wielowątkowym i interdyscyplinarnym ujęciem. Kooperacja leży bowiem w gestii zainteresowań takich obszarów badawczych jak socjologia, antropologia, psychologia, nauki polityczne i społeczne a także nauki o zarządzaniu i organizacji³. Dodatkowo istotnym elementem ograniczającym próby prawidłowego zdefiniowania pojęcia kooperacji jest częste, zwłaszcza w praktyce gospodarczej zastępowanie go takimi synonimami jak: współpraca, współdziałanie, koprodukcja, outsourcing, partnerstwo, zaangażowanie czy kolaboracja.

Wychodząc z powyższych założeń uznano, że zasadniczym celem opracowania będzie poddanie analizie pojęcia kooperacji z uwzględnieniem zarówno znanych, jak i mniej popularnych określeń tego terminu.

2. ISTOTA I POJĘCIA KOOPERACJI

Pojęcie kooperacji pochodzi od łacińskiego słowa *cooperatio* (*co* znaczącego „razem” i *operari* znaczącego „pracować”), które oznacza określone umową współdziałanie kilku osób⁴. Od tego słowa powstały takie pojęcia jak: angielskie *co-operation*, niemieckie *Kooperation*, francuskie *coopèation* czy rosyjskie *кооперация*.

Najprościej omawiane pojęcie można określić jako proces współpracy lub współdziałania dwóch lub większej liczby jednostek, które wspólnie dążą do osiągnięcia założonego celu lub celów⁵. Prezentowane pojęcie ma charakter uniwersalny i może dotyczyć różnych podmiotów, organizacji czy jednostek, które najpierw ustalają wspólne priorytety, a następnie je realizują.

Podobny pogląd wyraża Andaleeb⁶, który kooperację uważa za skłonność i dążenie jednej strony do zaangażowania się w uczestnictwo lub działania drugiej strony z zamiarem osiągnięcia własnych lub wspólnych celów. Kooperacja, jego zdaniem, ukazuje zdolność organizacji do współdziałania i skoordynowanej wspólnej pracy w kierunku realizacji przyjętych celów. Zdolność ta odzwiercie-

³ Należy zaznaczyć, że kooperacja przybiera również charakter prywatny np. postać pomocy pomiędzy kolegami, przyjaciółmi czy krewnymi. Kooperacja taka różni się zasadniczo od kooperacji pomiędzy podmiotami rynkowymi, nie ma w niej bowiem rywalizacji i konfliktu i często świadczona jest bezinteresownie.

⁴ W. Kopaliński, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Rytm, Warszawa 2006, s. 422.

⁵ W. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior. A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irvin, Inc., Homewood (Ill) 1965, s. 239–241; B. Hillebrand, D. Biemans, *The Relationship Between Internal and External Cooperation: Literature Review and Proposition*, „Journal of Business Research” 2003, Vol. 56, Iss. 9, s. 736; R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, s. 26.

⁶ S. S. Andaleeb, *Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels*, „International Journal of Research in Marketing” 1995, Vol. 12, Iss. 2, s. 160.

dłona jest poprzez zaangażowanie każdej ze stron w działalność utworzonego związku, którego miarą jest wkład w relację, determinacja w osiąganiu celów a także udział w sukcesie. Stanowi wyróżniającą kluczową kompetencję wpływającą na sukces prowadzonej działalności. Jest produktem pozytywnej wymiany pomiędzy nabywcą i sprzedawcą⁷. Tak opisane pojęcie zawiera w sobie cztery wymiary: dzielenie się informacją, elastyczność organizacyjną, wspólną pracę oraz harmonię pomiędzy firmami⁸. Kooperacja jest zatem zbiorem informacji, rozpowszechnianym i wymienianym pomiędzy konkurentami w dynamicznym otoczeniu, gdzie doświadczenie rynkowe ulega gwałtownym zmianom, często wywoływanym przez innowacje technologiczne⁹. Jednocześnie prowadzone badania dowodzą, że kooperacja wymaga ciągłej wymiany informacji odnośnie potrzeb, problemów, pojawiających się wymagań i żądań, jak i wspólnego działania¹⁰.

G. Frazier uważa, że kooperacja stanowi odwrotność w stosunku do konfliktu¹¹. Podobnie sądzi G. Balabanis, który traktuje kooperację jako przeciwieństwo konfliktu i określa ją jako działalność koordynacyjną pomiędzy dwoma lub większą ilością jednostek¹². Natomiast Benson rozpatruje ją jako koordynację pracy, która stanowi wzorzec współpracy i współdziałania pomiędzy kontrahentami¹³. Według Das i Teng kooperacja oznacza, że partnerzy tworzący układ kooperacyjny są raczej skłonni realizować wzajemnie kompatybilne przedsięwzięcia niż działać oportunistycznie¹⁴. Pojęcie sugeruje również, że partnerzy działają zgodnie z prawdą i są zaangażowani w budowę porozumienia. Wymaga to zachowania altruistycznego, wzajemnego zaufania oraz działania prospołecznego¹⁵. Podkreśla się, że podejmowane działania, programy i procedury są pomiędzy dwoma lub większą ilością organizacji dostosowywane do siebie

⁷ L. E. Metcalf, C. R. Frear, R. Krishnan, *Buyer – seller relationships: An application of the IMP interaction model*, „European Journal of Marketing” 1992, Vol. 26, No. 2, s. 27.

⁸ E. J. Wilson, C. C. Nielson, *Cooperation and Continuity in Strategic Business Relationship*, „Journal of Business to Business Marketing” 2000, Vol. 8, No. 1, s. 3–4.

⁹ D. J. Teece, *Information Sharing, Innovation, and Antitrust*, „Industrial Organization and Public Policy” 1994, Vol. 62, s. 465–481.

¹⁰ J. Anderson, J. A. Narus, *A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, No. 1, s. 56.

¹¹ G. Frazier, *Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective*, „Journal of Marketing” 1983, Vol. 47, No. 4, s. 73.

¹² G. Balabanis, *Antecedents of Cooperation, Conflict and Relationship Longevity in an International Trade Intermediary's Supply Chain*, „Journal of Global Marketing” 1998, Vol. 12, No. 2, s. 26.

¹³ J. K. Benson, *The interorganizational networks as a political economy*, „Administrative Science Quarterly” 1975, Vol. 20, No. 2, s. 230.

¹⁴ T. Das, B. S. Teng, *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 3, s. 491–512.

¹⁵ Istnieje pogląd, że alternatywnym wyjaśnieniem przyczyn kooperacji jest altruizm. Organizacje motywowane są poprzez „czerpanie przyjemności z przyjemności innych”.

z maksymalną efektywnością i sprawnością. Można ją określić jako ustanowienie wspólnych standardów i procedur¹⁶.

Metha, Larsen i Rosenbloom uważają, że kooperacja to (...) *stan lub warunki, które można charakteryzować jako gotowość uczestników do koordynacji swojej działalności i ich wysiłek w kierunku pomocy dla wszystkich podmiotów kanału w osiągnięciu nadrzędnych celów*¹⁷. Kooperację uważa się również za rodzaj inwestycji w „specyficzny rodzaj majątku” jakim są relacje. W ustalonym okresie zależą one od zaangażowania partnera w zawarte porozumienie, zdolności do dzielenia się informacją, budowy zaufania i poszukiwania dróg poprawy działalności w utworzonej sieci¹⁸.

Klasyczne ujęcie kooperacji prezentuje William H. Knowles, który podkreśla, że jest ona charakteryzowana przez trzy różne konotacje¹⁹:

– pierwsza, w znaczeniu ekonomicznym oznacza podział pracy osiągnięty poprzez mechanizmy wymiany,

– druga, związana z relacjami przemysłowymi, dotyczy poszukiwania optymalnych technik wytwarzania, które umożliwiają wykonywanie tych działań, które leżą w gestii zainteresowania wykonawcy,

– trzecia, związana jest z ujęciem instytucjonalnym, kładzie nacisk na aspekt historyczny i instytucjonalny rozwój, w którym niezależne pojedyncze i grupowe podmioty dobrowolnie wyrażają zgodę na wspólną pracę.

Analizując przedstawione ujęcia, należałoby zwrócić uwagę na aspekt instytucjonalny, w którym zakłada się, że kooperacja nie jest tylko formą współdziałania w celu optymalizacji działalności, ale również wyraża zdolność organizacji do współpracy w sposób zharmonizowany w kierunku realizacji wspólnych bądź indywidualnych celów.

Kooperacja definiowana jest również jako inicjowanie uczestnictwa i partycypacja we wspólnych działaniach i porozumieniach z innymi podmiotami w otoczeniu firmy²⁰. Traktuje się ją jako rodzaj przymierza (*alignment*), które może dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa począwszy od zaopatrzenia, poprzez gospodarkę magazynową i produkcję, a kończąc na marketingu i zbycie²¹. Podstawą tworzenia przymierza jest świadomość o ogra-

¹⁶ J. Eatwell, *From cooperation to coordination to control?*, „New Political Economy” 1999, Vol. 4, No. 3, s. 412.

¹⁷ R. Metha, T. Larsen, B. Rosenbloom, *The influence of leadership styles on co-operation in channels of distribution*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1996, Vol. 26, No. 6, s. 32.

¹⁸ J. H. Dyer, *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction cost and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, Iss. 7, s. 535.

¹⁹ W. H. Knowles, *The Nature of Industrial Cooperation*, „Southern Economic Journal” 1952, Vol. 18, No. 3, s. 350.

²⁰ Hao Ma, *Toward Global Competitive Advantage. Creation, Competition, Cooperation, and Co-option*, „Management Decision” 2004, Vol. 42, No. 7, s. 916.

²¹ T. Coughlin, *Competition and cooperation in marketing channel choice, theory and application*, „Marketing Science” 1985, Vol. 4, No. 2, s. 110.

niczonych możliwości własnych oraz przekonanie, że określone przedsięwzięcia i zamierzenia można wykonać szybciej, sprawniej i po niższym koszcie działając wspólnie²². Celem tak rozumianej kooperacji jest uzyskanie (...) *dochodu (czynszu) z relacji*” (*relational rent*), który definiuje się jako *nadzwyczajne korzyści generowane w procesie wymiany poprzez wspólne idiosynkratyczne uczestnictwo w specyficznych przymierzach*. Podkreśla się, że *korzyści takie nie mogłyby być osiągnięte przez żadną firmę działającą samodzielnie*²³. „Dochód z relacji” może przybierać charakter: uzyskania dostępu do nabywców, do komplementarnych zasobów i możliwości partnerów, możliwość uczenia się i akumulacji technicznej i organizacyjnej wiedzy oraz uzyskania korzyści skali i zakresu działania.

Kooperację traktuje się również jako pewną filozofię prowadzenia biznesu, która składa się z siedmiu elementów (określanych „7 C”)²⁴:

– współdziałanie (*collaboration*) – opisuje proces tworzenia wartości, którego w strukturach hierarchicznych lub w tradycyjnym sposobie komunikacji nie można osiągnąć;

– zaangażowanie (*commitment*) – określane jako zadania i priorytetowe obszary przyczyniające się do wykorzystania nadarzających się okazji;

– komunikowanie się (*communications*) – efektywna komunikacja jest prekursorem sensownej i zrozumiałej współpracy;

– kompromis (*compromise*) – pozwala na równoczesny rozwój wielu obszarów, w ramach których współpracują organizacje, w tym: produktów, procesów, procedur oraz wykorzystanie powiązanych narzędzi w różnych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa;

– konsensus (*consensus*) – zaangażowane strony mogą się nie zgadzać w wielu sprawach i kwestiach, jednak wzajemne wspieranie, zaangażowanie i aktywny udział w realizacji zamierzonych celów traktowane są jako zasadnicze, istotne i kluczowe;

– stała poprawa (*continuous improvement*) – wspólne projektowanie produktów i procesów prowadzi w kierunku eliminacji marnotrawstwa;

– koordynacja (*coordination*) – określana jest jako postępowanie mające na celu zarządzanie wzajemnymi zależnościami pomiędzy poszczególnymi działaniami.

²² Tak rozumiana kooperacja związana jest z podejściem zasobowym (*RBV – resource-based view*), w którym zakłada się, że międzyorganizacyjna współpraca pozwala firmom dzielić rzadkie zasoby i tym samym przewyżczać ograniczenia z nimi związane [G. Hamel, *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal. Summer Special Issue” 1991, No. 12, Iss. S1, s. 83–103].

²³ J. H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 662.

²⁴ B. Prasad, *Decentralized cooperation: A distributed approach to team design in a concurrent engineering organization*, „Team Performance Management” 1998, Vol. 4, No. 4, s. 143–144.

W literaturze spotyka się również ujęcie kooperacji, które definiowane jest zarówno w sposób wąski, jak i szeroki. W ujęciu wąskim można ją określić jako zbieżną lub komplementarną działalność koordynującą, wykonywaną przez organizacje w relacjach biznesowych w celu osiągnięcia indywidualnych lub zgodnych celów z jednoczesnym oczekiwaniem na odwzajemnienie się w określonym okresie czasu²⁵. Autorzy definicji podkreślają zasadę wzajemności, czyli oczekiwanie jednej strony na rewanż ze strony drugiej w zamian za wykonane działania, z których czerpano korzyści, a których organizacja nie uzyskaby działając samodzielnie²⁶. W tym kontekście można podkreślić proaktywny aspekt kooperacji w przeciwieństwie do aspektu imperatywnego mającego miejsce we współzależnych działaniach. W konsekwencji przedsiębiorstwa promują pracę zespołową, wspólnie ustalają cele i osiągają konsens działania²⁷.

Ujęcie wieloaspektowe (szerokie) traktowane jest jako szczególny rodzaj powiązań pomiędzy organizacjami, rozpatrywane jest jako elastyczny proces związany z dostosowywaniem się do konstrukcji i wymagań partnerów²⁸.

Podobnie szeroko kooperację rozumie Podobiński, który uważa, że jest to każdy rodzaj współpracy pomiędzy organizacjami, którego zamierzeniem jest uzupełnienie i zwiększenie posiadanych zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych²⁹.

Kooperacja znalazła swoje wytłumaczenie również na gruncie nauk prakseologicznych. W teorii sprawnego działania przez pojęcie to rozumie się działanie wielopodmiotowe, przy udziale, co najmniej dwóch podmiotów, w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych³⁰. Kooperacja taka nazywana jest kooperacją w szerokim tego słowa znaczeniu i może przybierać charakter kooperacji pozytywnej i negatywnej. Z podejściem pozytywnym mamy do czynienia w przypadku, gdy uczestnicy takiego działania (...) *współdziałają zgodnie, działalność jest zintegrowana i skoordynowana, jawna lub niejawna, a podmioty dążą do osiągnięcia wspólnie ustalonego celu*. Kooperacja negatywna występuje

²⁵ J. Anderson, J. A. Narus, *op. cit.*, s. 40; J. Anderson, H. Hakansson, J. Johanson, *Dyadic business relationship within a business network context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 4, s. 10; C. Wiertz, K. de Ruyter, C. Keen, S. Streukens, *Cooperating for service excellence in multichannel service system: An empirical assessment*, „Journal of Business Research” 2004, Vol. 57, No. 4, s. 428.

²⁶ Zasada wzajemności jest w literaturze definiowana jako pragnienie i chęć bycia uprzejmym i uczynnym dla tych, których zachowanie i działanie oparte jest na uprzejmości, życzliwości i uczynności oraz szkodenie tym, którzy poprzez swoje działania sygnalizują wrogość i niechęć [C. Keser, F. van Winden, *Conditional Cooperation and Voluntary Contributions to Public Goods*, „Scandinavian Journal of Economics” 2000, Vol. 102, No. 1, s. 36].

²⁷ J. M. Deepen, T. J. Goldsby, A. M. Knemeyer, S. M. Wallenburg, *Beyond expectation: An examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance*, „Journal of Business Logistics” 2008, Vol. 29, No. 2, s. 78.

²⁸ J. Anderson, H. Hakansson, J. Johanson, 1994, *op. cit.*, s. 10.

²⁹ A. Podobiński (red.), *op. cit.*, s. 14–15.

³⁰ T. Pszczołkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.

w przypadku, kiedy (...) *współdziałanie jest niezgodne, następuje walka, przeciwstawienie jawne lub ukryte, a działanie podmiotów zmierza do osiągnięcia bądź pozbawienia przeciwnika możliwości realizowania jego potrzeb i interesów*³¹.

3. ENCYKLOPEDYCZNE UJĘCIE KOOPERACJI

Szukając istoty pojęcia kooperacji można wskazać, że znalazło ono swoje odzwierciedlenie w licznych definicjach encyklopedycznych. Według Wielkiej Encyklopedii PWN (...) *kooperacja przedsiębiorstw jest to współpraca między przedsiębiorstwami w procesie produkcji dóbr i usług. Polega na współpracy dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw w ramach tego samego lub różnych, ale związanych ze sobą procesów produkcyjnych w celu wytworzenia określonego dobra. Kooperacja jest następstwem społecznego podziału pracy*³². Z kolei Słownik Wyrazów Obcych podaje, że pojęcie kooperacji odnosi się do współdziałania, współpracy lub formy pracy, polegającej na tym, że wiele osób lub organizacji uczestniczy w tym samym procesie produkcji albo w różnych, ale związanych ze sobą procesach produkcyjnych. Najczęściej dotyczy kooperacji przedsiębiorstw, która polega na ich współpracy w ramach tego samego procesu produkcji lub w związanych ze sobą procesach produkcji, w celu wspólnego wykonania określonego zadania³³. Słownik Webstera kooperację traktuje dwutorowo, jako proces i jako związek³⁴. W pierwszym przypadku jest to działanie lub proces współpracy i współdziałania, w drugim jest to związek podmiotów indywidualnych lub grupowych działających dla wspólnych korzyści.

Stosunkowo szerokie ujęcie kooperacji napotkać można w Random House Unabridged Dictionary³⁵, który utożsamia je z:

- aktem wspólnej pracy lub działania, w celu realizacji wspólnego celu o obopólnych korzyściach,
- aktywną pomocą pojedynczej osoby, organizacji itp.,
- zdolnością do współpracy;

a także rozpatruje ją w trzech ujęciach:

- w znaczeniu ekonomicznym jest to związek osób (organizacji) w celach produkcyjnych, zaopatrzeniowych lub dystrybucyjnych dla ich wspólnych korzyści,

³¹ *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 17, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998, s. 276.

³² *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 14, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

³³ *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1977, s. 390.

³⁴ *Webster New Encyclopedic Dictionary*, Konemann, Cologne 1994, s. 221.

³⁵ *Random House Unabridged Dictionary*, Secondo Editio, New York, Random House 1993, s. 446.

– w znaczeniu socjologicznym jest to podział działalności dla wzajemnych korzyści,

– w znaczeniu ekologicznym jest to wzajemne korzystne współdziałanie pomiędzy organizmami żyjącymi na ograniczonym obszarze.

Reasumując, można zaznaczyć, że kooperacja jest to: (...) *układ stosunków i zależności między podmiotami, z których jeden – jako producent wytwarzanego na rynek wyrobu – korzysta z pomocy innych podmiotów, będących w tym układzie kooperantami wnoszącymi do produkowanego wyrobu swój wkład specjalistyczny w postaci półwyrobów, półfabrykatów, zespołów podzespołów lub innych części składowych, albo niezbędne do jego wytworzenia specjalistyczne operacje technologiczne*³⁶.

4. KOOPERACJA A INNE POJĘCIA OPISUJĄCE PROCES WSPÓŁPRACY

W wielu przypadkach pojęcie kooperacji traktowane jest jako synonim współdziałania, poprzez które należy rozumieć (...) *działanie, pracę wspólną z kimś, funkcjonowanie razem z innymi*³⁷. Jest to forma powiązań występujących między przedsiębiorstwami, służąca do koordynacji ich działalności gospodarczej, która prowadzi do realizacji złożonych celów produkcyjnych, dystrybucyjnych, rozwojowych itp.³⁸ Podkreśla się, że współdziałanie jest to świadoma i celowa działalność, skierowana na jakiś obiekt, i dokonująca zmian w tym obiekcie³⁹.

Współdziałanie można definiować jako proces w którym strony postrzegające różnorodność problemów i aspektów potrafią konstruktywnie wyjaśnić różnice i poszukiwać rozwiązania, które idzie dalej niż ich własna ograniczona wizja tego co jest możliwe⁴⁰.

H. Jagoda i J. Lichtarski poprzez współdziałanie gospodarze rozumieją wszelkiego rodzaju powtarzalne i względnie trwałe powiązania między przedsiębiorstwami, znajdujące swoje odzwierciedlenie w różnorodnych formach określanych najczęściej jako formy współdziałania, prawno-organizacyjne formy integracji, względnie formy integracji przedsiębiorstw. Budowa przewagi kon-

³⁶ W. Pomykała, *Encyklopedia Biznesu*, t. 1, Fundacja Innowacji, Warszawa 1995, s. 446.

³⁷ *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny...*, op. cit., s. 169.

³⁸ A. Sosnowska, *Współdziałanie jednostek gospodarczych w przemyśle*, Monografie i Opracowania nr 183, Spis, Warszawa 1987, s. 17.

³⁹ H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 18.

⁴⁰ T. Fiedler, C. Deegan, *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, „Managerial Auditing Journal” 2007, Vol. 22, No. 4.

kurencyjnej opartej na współdziałaniu wynika z istniejących zbieżności oraz komplementarności celów i struktur organizacji współpracujących⁴¹.

Natomiast B. Bębenek do cech charakteryzujących współdziałanie zalicza: wzajemną zgodność celów partnerów, komplementarność działań, pozytywne znaczenie dla osiągania przez partnerów wspólnych celów, wspólną realizację zadań cząstkowych, dobrowolność współpracy, formalność bądź nieformalność, a także zachowanie ekonomicznej i prawnej samodzielności⁴².

Można zatem podkreślić, że współdziałanie jest uporządkowanym oddziaływaniem, o permanentnym charakterze, obejmującym długookresowe transakcje przepływu zasobów między organizacjami i umożliwiające osiągnięcie celów, których samodzielna realizacja wymagałaby zaangażowania znacznie większych środków i sił, a w niektórych przypadkach byłaby niemożliwa⁴³.

Kolejnym synonimem kooperacji często pojawiającym się zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej jest współpraca, która według Praktycznego Słownika Współczesnej Polszczyzny oznacza (...) *pracę wykonywaną wraz z kimś innym, jest to działalność prowadzona w porozumieniu z kimś innym*⁴⁴. Podobnie pojęcie to jest definiowane przez Słownik Języka Polskiego, który podkreśla, że współpraca to (...) *praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie*. J. Lichtarski poprzez współpracę rozumie (...) *podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiąganie celów przedsiębiorstw*⁴⁵. Należy również zaznaczyć, że część autorów pojęcie współpracy odnosi do uczestnictwa podmiotów w sytuacji zadaniowej, które współtworzą tą sytuację, bez egzemplifikowania charakteru wzajemnych relacji, występujących między uczestnikami sytuacji⁴⁶.

Współpraca polega na wykonywaniu czynności, pracy, produkcji, planowania, realizacji jakichś złożonych lub prostych projektów, może dotyczyć całych przedsiębiorstw lub ich działów, poszczególnych ludzi lub ich grup. Celem współpracy jest osiągnięcie efektu synergii⁴⁷. U podstaw strategii współpracy

⁴¹ H. Jagoda, J. Lichtarski, *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 963, Wrocław 2002, s. 151.

⁴² B. Bębenek, *Wokół koncepcji współdziałania*, [w:] M. Górzyński (red.), *System wspierania gron przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 36.

⁴³ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 211.

⁴⁴ H. Ziółkowska (red.), *Praktyczny Słownik Współczesnej Polszczyzny*, t. 46, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2004, s. 177.

⁴⁵ J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

⁴⁶ B. Karolczak-Biernacka, *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1991, s. 35.

⁴⁷ M. Strzyżewska, *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania – Przedsiębiorczość” 2008, nr 2, s. 72.

leży rezygnacja z postaw konfrontacyjnych i uznanie, że z jednej strony realizacja indywidualnych celów jest możliwa bez prowadzenia wyniszczającej walki, z drugiej natomiast podkreśla się, że (...) *krytyczna masa zasobów niezbędnych do odniesienia sukcesów na rynku rośnie szybciej niż tempo rozwoju firm kroczących drogą rozwoju wewnętrznego*⁴⁸.

Brokowska i Klimczak uważają, że pomiędzy współpracującymi podmiotami powstają różnego rodzaju powiązania, których zadaniem jest koordynacja ich wzajemnych relacji i działalności⁴⁹. Podkreśla się, że powiązania te mogą mieć różny charakter i zakres, począwszy od bezpośrednich kontaktów rynkowych, poprzez długookresowe powiązania o charakterze sformalizowanym lub niesformalizowanym aż do zintegrowanego działania prowadzonego w ramach jednego przedsiębiorstwa.

Wychodząc z powyższych rozważań należy zwrócić uwagę na fakt, iż współpraca jest pojęciem pozytywnie wartościującym, w przeciwieństwie do innych związków i pojęć, które mogą przybierać charakter obojętny lub wrogi.

Kolejnym synonimem kooperacji stosunkowo rzadko spotykanym w praktyce jest kolaboracja, która oznacza proces, w którym ludzie współpracują⁵⁰. W znaczeniu ogólnym rozumie się przez nią „współpracę z kimkolwiek”. Oznacza pracę we współpracy z innymi w celu realizacji lub osiągnięcia wzajemnych korzyści⁵¹. Może odbywać się na dwóch poziomach agregacji: minimalnym i maksymalnym. Pierwszy związany z sytuacją, w której podmioty indywidualne jednej organizacji działają wspólnie z podmiotami indywidualnymi drugiej organizacji. Drugi natomiast oznacza harmonijne współdziałanie i pracę całych organizacji i określany jest jako międzyorganizacyjna kolaboracja. Podkreśla się, że stanowi strategiczny wybór i odnosi się do wszystkich procesów, w których ludzie wspólnie pracują. Opisuje proces tworzenia wartości, którego nie można by było osiągnąć przy wykorzystaniu tradycyjnych struktur komunikacji i pracy. Inne ujęcie prezentuje E. Rosen, który definiuje kolaborację jako (...) *wspólne tworzenie wartości z jednoczesnym podziałem faktycznej lub fizycznej przestrzeni*⁵². Zdaniem Autora na proces kolaboracji wpływa dziesięć elementów: zaufanie, podział, cele, innowacje, otoczenie, chaos, konstruktywna konfrontacja, komunikacja, społeczność oraz wartość. Wszystkie te elementy tworzą tzw. „kulturę kolaboracji”, która wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej. W literaturze wskazuje się również, na szerokie ujęcie definiowanego pojęcia,

⁴⁸ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 105.

⁴⁹ B. Borkowska, B. Klimczak, *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, [w:] *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 786, Wrocław 1998, s. 17.

⁵⁰ Termin ten przyjęto w okresie II wojny światowej do określenia współpracy obywatela kraju okupowanego z władzami okupacyjnymi, na szkodę tego kraju lub jego obywateli [*Nowa Encyklopedia Powszechna*, t. 4, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 443].

⁵¹ C. Huxman, *Creating collaborative advantage*, SAGE Publication, London 1996, s. 6.

⁵² E. Rosen, *The culture of collaboration*, Red Ape Publishing, San Francisco 2007, s. 9.

które może być rozważane w trzech wymiarach, tj: organizacyjnym, strukturalnym i racjonalnym⁵³.

Zjawisko kooperacji jest również silnie powiązane z outsourcingiem, jednym ze współczesnych trendów rozwijającym się od połowy lat 90. XX w. Pojęcie outsourcingu pochodzi od angielskiego wyrażenia *outsider-resourced-using*, które oznacza „wykorzystywanie zasobów zewnętrznych”⁵⁴.

Najprościej pojęcie outsourcingu definiuje się jako dezintegrację produkcji, podział łańcucha wartości, czy specjalistyczną produkcję wielofazową. Tak rozumiany outsourcing opiera się na dwóch przesłankach, pierwsza związana jest z technologiczną możliwością podzielenia procesu produkcyjnego na kilka lub kilkanaście fragmentów, druga związana z zewnętrznymi kosztami transakcji i warunkami rynkowymi, które muszą być takie, aby firma preferowała nabywanie potrzebnych elementów z zewnątrz, zamiast wykonywać je samodzielnie⁵⁵. Jest to zatem działalność polegająca na zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe przy realizacji własnej. Outsourcing oznacza (...) *strategiczne wykorzystanie zasobów w celu realizacji działań tradycyjnie wykonywanych przez pracowników przedsiębiorstwa z wykorzystaniem jego własnych zasobów (...) (jest to) strategia zarządzania polegająca na zleceniu realizacji głównych funkcji przedsiębiorstwa, niebędących jednak jego funkcjami podstawowymi, wyspecjalizowanymi, sprawnym usługodawcom*⁵⁶. Innymi słowy jest to przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menadżerskiej za wykonanie usługi określone w umowie⁵⁷.

Synonimem kooperacji jest również koprodukcja, poprzez którą rozumie się (...) *współdziałanie kilku przedsiębiorstw w produkcji czegoś*. W procesie tym udział bierze koproducent czyli (...) *przedsiębiorstwo współdziałające z innym przedsiębiorstwem w produkowaniu czegoś*. Podstawowym celem koprodukcji jest obniżenie kosztów własnych produkcji⁵⁸.

⁵³ C. Huxman, *op. cit.*, s. 8.

⁵⁴ U. Arnold, *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 2000, No. 6, s. 23.

⁵⁵ H. Egger, J. Falkinger, *The distributional effects of international outsourcing in a 2 x 2 production model*, „North American Journal of Economics and Finance” 2003, No. 14, Iss. 2, s. 192.

⁵⁶ K. Lyson, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 287.

⁵⁷ K. Lysons, M. Gillinham, *Purchasing and Supply Chain Management*, Wyd. III, Prentice Hall 2003, s. 351.

⁵⁸ *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny...*, *op. cit.*, s. 298.

5. ZAKOŃCZENIE

Częste używanie prezentowanych pojęć przez praktyków, dziennikarzy, polityków i naukowców w różnych kontekstach i sytuacjach spowodowało, że zacierają się między nimi różnice, a meritum staje się nieostre. Należy jednak podkreślić, że mimo szeregu łączących je aspektów terminy te różnią się zakresem, formą i siłą oddziaływania na relację.

Istotnym problemem związanym z prawidłową interpretacją kooperacji jest również sposób jej opisu przez praktyków i specjalistów życia gospodarczego. Nadają oni omawianemu pojęciu znacznie szersze znaczenie niż wynikałoby to z przedstawionych koncepcji. Uważa się, że kooperacja może również dotyczyć takich aspektów współpracy jak: świadczenia usług księgowych, finansowych, marketingowych, informatycznych, prawnych, a także prowadzenie szkoleń, treningów i warsztatów. Relacje nawiązywane z przedsiębiorstwami o wskazanych domenach działalności często mają partnerski charakter i są dla podmiotów prowadzących biznes znacznie ważniejsze niż relacje z przedsiębiorstwami świadczącymi usługi i dostawy w ramach kooperacji przemysłowej, których realizacja obwarowana jest szeregiem unormowań, w których brak jest miejsca na elastyczność i kompromisowość. Prezentowana sytuacja wskazuje na ewolucyjny rozwój kooperacji, z kierunków produkcyjno-usługowych na informacyjne, finansowe oraz prawne. W przyszłości powiązania produkcyjne będą miały mniejsze znaczenie (zwłaszcza w dobie standaryzacji i unifikacji produkcji, co oznacza, że jakość, cena, terminy i tym podobne uwarunkowania będą różniły się w niewielkim zakresie), rozwijać się natomiast będą powiązania oparte na zależności finansowej, prawnej, właścicielskiej, czy przepływie informacji.

*Dariusz Nowak,
Marcin Golebski*

SOME REFLECTIONS AROUND THE NOTION OF COOPERATION

Presently cooperation plays a very important role. It should be stressed, that both in the economic practice and the general literature there is a lack of homogenous conception and even definition, which comprehensively describes the phenomenon of cooperation. The paper presents different opinions and a point of view characterizing the cooperation issue.

Key words: cooperation, joint production, collaboration, team work, contribution.