

Walter Klausmann\*

RODZAJE KOOPERACJI W ZAKRESIE WYTWARZANIA

I. Przedstawienie zagadnienia

Od czasu, gdy w gospodarce dominuje zasada podziału pracy, poszczególne jednostki gospodarcze, funkcjonując w oparciu o tę zasadę, zdane są na określoną współpracę lub inaczej - kooperację w szerszym znaczeniu.

Jeśli ograniczymy nasze rozważania do zakresu funkcji wytwarzania (produkcji), szczególnie interesujące są możliwości rozbudowania kooperacji odnoszącej się tylko do tego jednego wyodrębnionego zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa (tzw. kooperacja jednego kręgu - Einkreis-Kooperation).

Niezależnie od tego, czy kooperacja gospodarczo-wytwórcza w szerszym znaczeniu odnosi się tylko do przestrzeni jednego państwa, czy do większej ilości państw, można wyodrębnić trzy zasadnicze typy współpracy:

- kooperacja pionowa (typ A),
- kooperacja pozioma (typ B),
- kooperacja lateralna (typ C).

Pod pojęciem kooperacji pionowej (typ A), rozumie się współpracę "z partnerami realizującymi wcześniejsze lub następne fazy danego cyklu produkcyjnego"<sup>1</sup>. Natomiast współpraca jednostek

\* Dyplomowany ekonomista, asystent Uniwersytetu im. Justusa Liebiga w Giessen (RFN).

<sup>1</sup> H. v. K o r t z f l e i s c h, Die zwischenbetriebliche Kooperation in der Fertigungswirtschaft aus betriebswirtschaftlicher Sicht, [in:] Die Betriebswirtschaftslehre in der zweiten

gospodarczych tego samego szczebla produkcyjnego (z reguły więc konkurentów) określana jest jako kooperacja pozioma (typ B). Typ C (kooperacja lateralna), obejmuje wszelkie formy kooperacji występujące w określonych kombinacjach łącznie z diagonalną formą kooperacji, w której przypadku zachodzą związki między nie konkurencyjnymi względem siebie jednostkami z różnych branż, oraz tzw. komplementarną formą kooperacji wynikającą z dążenia do uzupełnienia programu produkcyjnego. W odniesieniu do tej formy A. Sölter słusznie mówi o "kooperacji zorientowanej na grupy zapotrzebowań"<sup>2</sup>.

W ramach tych naszkicowanych typów podstawowych możliwe są różne stopnie intensywności zróżnicowania i rozbudowania kooperacji w zakresie wytwarzania. Należy przy tym zauważyć, że wraz z rosnącą intensywnością wzrasta stopień wzajemnej zależności kooperantów, tzn. obniża się ich samodzielność. W konsekwencji tego, ze względu na liczbę kooperantów, można wyprowadzić następującą prawidłowość: wraz ze wzrastającą intensywnością związków kooperacyjnych obniża się liczba potencjalnych kooperantów.

W dalszej części pracy wszystkie rodzaje kooperacji w zakresie wytwarzania zostaną przedstawione w szeregu uporządkowanym wg. rosnącej intensywności związków, przy czym w kilku przypadkach autor stosuje skalę intensywności rozwiniętą przez H. v. Körtzfleischa<sup>3</sup>.

## II. Rozgraniczenie pojęć

Zakres wytwarzania (zakres produkcji) jest zakresem funkcji charakteryzującym każde przedsiębiorstwo przemysłowe i znajduje się we wzajemnym związku z zakresem zaopatrzenia i zbytu, tak że izolowane rozpatrywanie tego tematu nie zawsze jest możliwe. W wytwarzaniu (produkcji) przebiegają głównie działania skiero-

industriellen Evolution, Festgabe für Theodor Beste zum 75 Geburtstag, Hrsg. G. v. K o r t z f l e i s c h, Berlin 1969, s. 168.

<sup>2</sup> A. S ö l t e r, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, [in:] Wirtschaft und Wettbewerb 1966, s. 248.

<sup>3</sup> K o r t z f l e i s c h, op. cit., s. 172.

wane na obróbkę lub przetwarzanie materiałów. Dodatkowo obejmujemy tym pojęciem także działania w zakresie badań i rozwoju, jak również w zakresie gospodarki magazynowej.

Przyjęte za podstawę pojęcie kooperacji obejmuje wszelką współpracę między co najmniej dwoma prawnie i gospodarczo samodzielnymi partnerami. Z reguły kooperacja taka następuje w oparciu o dobrowolne porozumienia, jest treściowo określona przez umowę, zlecenie lub inne porozumienie i umożliwia partnerom biorącym w niej udział lepsze urzeczywistnienie swych celów. Siła, osiągnięta przez jedność i współpracę kooperantów znajduje na ogół swój wyraz nie tylko w absolutnej wielkości połączonych potencjałów wykonawczych lub władzy, lecz o wiele bardziej w wywołaniu i wspólnym wykorzystaniu pozytywnych efektów współdziałania (efektów powiązania, w postaci tzw. efektu synergetycznego).

### III. Kooperacja gospodarczo-wytwórcza pierwszego stopnia

#### 1. Wymiana doświadczeń i poglądów

Całkowicie niezobowiązująca wymiana doświadczeń i poglądów uchodzi za najluźniejszą formę każdej kooperacji. Wymiana doświadczeń i poglądów często więc nie jest traktowana przez partnerów jako kooperacja świadoma. Ta forma kooperacji może być korzystna i sensowna przy wszystkich trzech typach podstawowych (A, B i C).

Celem wymiany doświadczeń i poglądów jest w pierwszym rzędzie akumulacja wiedzy i doświadczenia, jak też umożliwienie i stworzenie kontaktów z innymi jednostkami gospodarczymi. Tak na przykład negatywne doświadczenia jednego partnera z określonym zespołem produkcyjnym mogłyby prowadzić do tego, że inny partner odstąpi od zamiaru nabycia np. konkretnej maszyny przez co zapobiegnie być może negatywnym doświadczeniom i tym samym najprawdopodobniej uniknie także zbędnych wydatków.

Warunkiem powodzenia kooperacji w postaci wymiany doświadczeń i poglądów jest istnienie określonego zaufania między uczestnikami. Pierwsze przeszkody z tym związane wystąpią przede

wszystkim przy kooperacji poziomej (typ B), ponieważ prawdopodobnie, jak wskazuje doświadczenie, ujawniane zostają w stosunku do konkurentów a obecnych kooperantów pewne informacje wewnętrzne. Największe niebezpieczeństwo tej kooperacji polega jednak na tym, że może mieć miejsce bezkrytyczne przejęcie doświadczeń i poglądów partnera. Dlatego też drugim, jeszcze istotniejszym warunkiem powodzenia winno być sumienne sprawdzenie pochodzących od kooperanta informacji pod kątem ich przydatności w tych sytuacjach, w których miałyby być wykorzystywane.

## 2. Wspólne zbieranie informacji

Przy obfitości istotnych informacji techniczno-ekonomicznych, z jaką konfrontowanych jest dzisiaj wiele podmiotów gospodarstwa, korzystne jest wspólne gromadzenie i selekcja informacji o najnowszych zjawiskach w dziedzinie technologicznej, ekonomicznej, socjalno-personalnej i in. Stanowi to rozszerzenie wymiany doświadczeń i poglądów.

Warunkiem tej formy współpracy jest tak samo ukierunkowane zapotrzebowanie na informacje uczestniczących partnerów (np. tej samej branży). Obok samego tylko gromadzenia informacji pożądane może być także choćby wstępne sortowanie danych. Przykładowo niech będą tu tylko wspomniane różnorodne związki gospodarcze i wydane przez nie wspólne informacje.

Celem kooperacji tego rodzaju jest z reguły uzyskanie wyższej jakości informacji i jednocześnie obniżenie kosztów gromadzenia informacji.

Warunki powodzenia są tu zasadniczo podobne jak przy wymianie doświadczeń i poglądów.

## 3. Porównanie międzyzakładowe

Z gospodarczego punktu widzenia porównanie wewnętrznej informacji zakładów wymaga z reguły kooperacji poziomej (typ B) co najmniej dwóch zakładów wytwórczych. Ten rodzaj kooperacji może

być traktowany prawie jako najintensywniejsza, najbardziej otwarta i najdokładniej wymodelowana wymiana informacji i doświadczeń. Zarówno porównanie kosztów lub procesów technologicznych, jak również analiza ewentualnie stwierdzonych różnic i odchyżeń dostarczają jednak znów jedynie informacji, które tylko w pewnych warunkach mogą być pouczające i z których praktyczne konsekwencje mogą być wprowadzone tylko przy istnieniu specyficznych przesłanek. Konieczny jest przy tym duży zakres wspólnych lub podobnych cen (ze względu na porównywalność danych) i wzajemnej otwartości (ze względu na prawdziwość danych).

W praktyce porównania międzyzakładowe, które z reguły wychodzą poza ramy czysto produkcyjnych zagadnień, przeprowadzane są na ogół przez neutralną trzecią stronę, np. kontrolera czy doradcę gospodarczego, który najpierw ustala pewne wskaźniki, porównuje je i analizuje występujące odchylenia.

Należy stwierdzić, że wszystkie przedstawione tu rodzaje kooperacji pierwszego stopnia posiadają w odniesieniu do właściwego zakresu wytwarzania uzupełniające znaczenie, ponieważ zwykle chodzi o wzajemne stosunki oparte na bazie nie objętej formalnymi uregulowaniami prawnymi. Wzajemne zobowiązanie pod względem ewentualnej wymiany materialnej w tym wypadku nie występuje.

#### IV. Kooperacja gospodarczo-wytwórcza drugiego stopnia

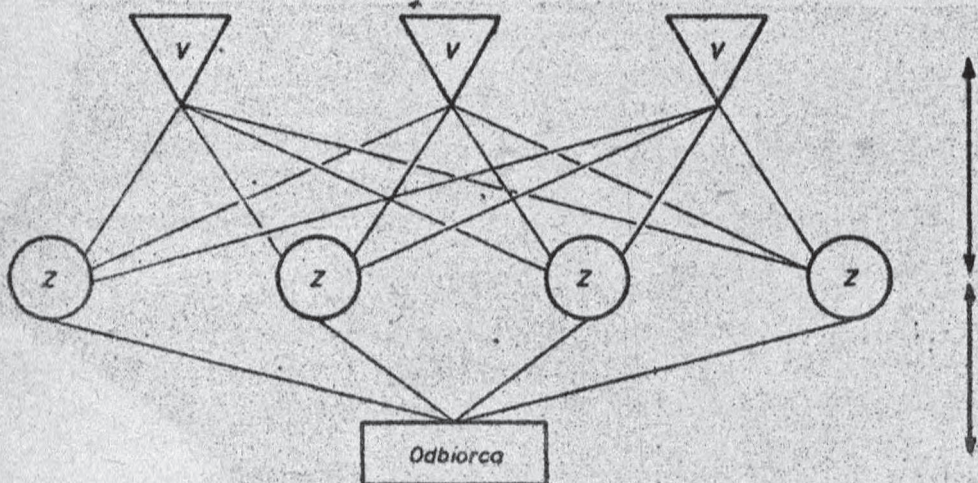
##### 1. Stosunki handlowe specjalnego rodzaju

Do najczęstszych chyba rodzajów kooperacji, które bezpośrednio dotyczą zakresu wytwarzania, można zaliczyć "normalny stosunek dostawca - odbiorca, u którego podstaw pod względem prawnym leży umowa pracy lub umowa o dostawy, wówczas gdy zapewniona jest pewna ciągłość stosunków. Zasadniczo chodzi ciągle o kooperację typu A. Przy zapewnieniu prawnej i gospodarczej samodzielności dostawców i odbiorców dałoby się wyobrazić np. następujący, istotny pod względem produkcyjno-gospodarczym, łańcuch kooperacyjny:

Odbiorca surowca Dostawca wstępnie przetworzonego materiału	Zakład przemysłu materiałów podstawowych np. huta
Odbiorca wstępnie przetworzonego materiału Dostawca półproduktu	Zakład przetwórczy 1, np. walcownia
Odbiorca półproduktu Dostawca wyrobu finalnego	Zakład przetwórczy 2, np. montaż

Dostawcy poprzez kooperację z odbiorcą zmniejszają swoje (i w pewnym sensie powszechne) ryzyko rynkowe, zyskując z punktu widzenia swego zbytu "względną pewność"<sup>4</sup>.

Poza tym dostawca może dalszy rozwój (por. rozdz. IV, pkt 2) swoich produktów orientować na życzenie i zapotrzebowanie odbiorców. Wychodzi to jednocześnie na dobre odbiorcy, który może



Rys. 1. Schemat kooperacji typu A

V - wytwórca wstępnie przetworzonych materiałów; Z - wytwórca półproduktów

<sup>4</sup> Ibidem, s. 173.

się dzięki temu w zupełności koncentrować na swoim technologicznym odcinku pracy, nie musząc samemu opanowywać wstępnych etapów powstawania produktu.

Przy pionowym rodzaju kooperacji (typ A), ograniczenie się do dostaw ze strony jednego tylko partnera mogłoby prowadzić do zwiększonej zależności. Z punktu widzenia odbiorcy bardziej sensowną okazuje się więc jednoczesna współpraca z większą liczbą konkurujących ze sobą dostawców.

## 2. Wspólne badania i rozwój

Wg Mellerowicza, badania i rozwój obejmują badania podstawowe, badania stosowane, nowy rozwój, doskonalenie wyrobu lub technologii oraz fazę prób. Kooperacja w tym zakresie jest doomyślenia zarówno pionowo, jak i (przede wszystkim przy mniejszych jednostkach gospodarczych) poziomo. Zakresu wytwarzania dotyczy ona głównie pośrednio.

Celem tego rodzaju kooperacji jest w pierwszym rzędzie podział kosztów i ryzyka. Poza tym dzięki temu można osiągnąć lepsze wykorzystanie wysoko wyspecjalizowanego personelu badawczego i drogiej z reguły aparatury i instrumentów.

Ponieważ zwrotnice kierujące przedsiębiorstwo na tor sukcesu ustawione są już na etapie badania i rozwoju, wobec tego, w gospodarce opartej na konkurencji, pozioma kooperacja międzykładowa w dziedzinie B + R będzie relatywnie rzadka i ograniczać się będzie przede wszystkim do długoterminowych, wielkich przedsięwzięć o ogólnogospodarczym znaczeniu. Wspólne badania podstawowe wydają się dlatego w zupełności realne.

A zatem przy poziomej kooperacji w zakresie B + R istnieją wprawdzie zasadniczo podobne cele badań - co właściwie przemawia za współpracą - jednak w praktyce należy w zagadnieniu zastosowania bądź wykorzystania wyników badań widzieć centralny problem hamujący kooperację. Mniej problematyczna natomiast okazuje się pionowa kooperacja w zakresie B + R (por. rozdz. IV, pkt 1).

Abstrahując od wspólnych działań związanych z badaniami i rozwojem, należy zwrócić uwagę w związku z kooperacją na wspólne zastosowanie wyników badań i rozwoju - sprzedaż lub kupno

licencji i know-how, zyskujące dziś coraz bardziej na znaczeniu.

### 3. Wspólne porozumienia o normalizacji i typizacji

Granica między normalizacją tzn. ujednoczeniem poszczególnych części składowych wyrobu (input) a typizacją, przy której dąży się do sprowadzenia różnorodności wytwarzania produktów końcowych (output) do kilku wzorów podstawowych, nie zawsze daje się jasno wytłumaczyć.

Kooperacja w zakresie normalizacji i typizacji ma na celu osiągnięcie obniżki kosztów wynikającej z masowości lub wielkoseryjności produkcji, która pozwala na ograniczenie liczby rodzajów produktów, ale za to na znaczne zwiększenie wielkości serii. Obok samej regresji kosztów uzyskanej w wyniku zwiększenia serii oraz ewentualnego skrócenia czasów przebiegu, przy przejściu do bardziej racjonalnej metody wytwarzania, dąży się szczególnie do daleko idącego wyeliminowania bądź obniżenia kosztów związanych ze zmianą i urozmaiceniem asortymentu, jak też do związanego z tym obniżenia kosztów magazynowania.

Głównym problemem poziomej kooperacji niewielkiej liczby partnerów w zakresie normalizacji i typizacji programu produkcji jest fakt, że zindywidualizowane życzenia klientów z reguły nie mogą być zaspokojone, wskutek czego klienci przechodzą na produkty konkurencyjne. Zapobiec temu mogłaby tylko całkowicie konsekwentna kooperacja pozioma rzeczywicie wszystkich oferentów, co jednak w warunkach gospodarki rynkowej bezwarunkowo musi być odrzucone. Ta forma kooperacji może być efektywna tylko wówczas, gdy jest orientowana równocześnie poziomo i pionowo, to znaczy, gdy rodzaj "oczyszczania programu" (np. redukcja różnorodności typów) jest przez oferentów uzgodniona z głównymi odbiorcami. Takie uzgodnienie jest możliwe pod warunkiem, że obniżka kosztów u producentów przyniesie co najmniej częściowo korzyści także odbiorcom w postaci odpowiednio obniżonej ceny.



## V. Produkcyjno-gospodarcza kooperacja trzeciego stopnia

### 1. Wspólne wykorzystanie potencjału

Jako najistotniejsze czynniki potencjalne w zakresie wytwarzania należy traktować siłę roboczą i urządzenia produkcyjne. Jeśli abstrahujemy od siły roboczej, z interesującej nas problematyki kooperacji pozostaje w pierwszym rzędzie sprawa wspólnego wykorzystania posiadanych maszyn i urządzeń. Znajduje ono wyraz w tym, że jeden partner udostępnia odpłatnie drugiemu prawo korzystania z posiadanych urządzeń. Ta forma kooperacji służy optymalizacji wykorzystania mocy produkcyjnych. Warunkiem jej zastosowania jest w każdym razie to, że odnośne urządzenia nie mogą być w pełni wykorzystane przez tylko jednego partnera (właściciela). Istnieje więc pewna nadwyżka (rezerwa) mocy produkcyjnej lub - inaczej mówiąc - niepełne wykorzystanie ("obłożenie") urządzeń produkcyjnych.

Jeśli niepełne wykorzystanie odnosi się do jednego tylko specjalnego zespołu urządzeń, to mogą w praktyce wystąpić wszystkie typy kooperacji (pozioma, pionowa i lateralna). Jeśli w przedsiębiorstwie ma miejsce niepełne wykorzystanie wszystkich urządzeń, wchodzi w grę tylko kooperacja pozioma. Kooperacja tego rodzaju jest zasadniczo celowa nie tylko ex post, tzn. przy istniejącym już niepełnym wykorzystaniu urządzeń, lecz przede wszystkim także ex ante. Oznacza to, że wprowadza się tu kooperację, aby dopiero dzięki niej móc zyskać możliwość zainstalowania np. wspólnie wielkiego urządzenia, bardziej efektywnego technicznie i pozwalającego pracować przy korzystniejszych kosztach jednostkowych.

W przypadku dążenia do optymalnego wykorzystania mocy produkcyjnej problematyczne jest ciągle ustalenie, kiedy maszyna jest gospodarczo optymalnie wykorzystywana. Należałoby dążyć tu do uzyskania w długim okresie czasu możliwości stałej najwyższej wydajności (w przeciwieństwie do uzyskiwania tylko krótkoterminowo realizowanych technicznych najwyższych wydajności).

Opisany tu rodzaj kooperacji wymaga już naprawdę wysokiego stopnia zaufania, ponieważ partnerzy znajdują się z konieczności w pewnym stosunku wzajemnej zależności.

Jeśli jednak kooperanci osiągną zgodność co do problematyki rozliczania kosztów i będą trzymać się planu wykorzystania (który już wcześniej musi zostać troskliwie uzgodniony), to wtedy nic nie stoi na przeszkodzie określonej sukcesowi (w formie ograniczenia lub wyeliminowania kosztów przestojów i kosztów nieśkiego wykorzystania) tego rodzaju kooperacji.

## 2. Wspólna specjalizacja

Specjalizacja jest właściwie zupełnie naturalnym efektem każdego podziału pracy. Specjalizacja polegająca na wytwarzaniu tylko jednego produktu (przedmiotowa) lub w ogóle jednego tylko działania (technologiczna lub funkcjonalna) oznacza jednakże bardzo niewielką elastyczność przy ewentualnych zmianach popytu.

Dlatego też kooperacja nastawiona na specjalizację związana jest z dużym ryzykiem i może funkcjonować tylko na bazie bardzo głębokiego zaufania między partnerami. "Dąży się do uregulowanego przemieszczenia produktów rynkowych czy też usług lub funkcji wewnątrzzakładowych w celu koncentracji w miejscu najbardziej korzystnym pod względem technicznym lub kosztów wytwarzania"<sup>5</sup>. Przy tym rodzaju kooperacji partnerzy rezygnują z dużej części swej pierwotnej samodzielności gospodarczej.

Mimo wysokiego ryzyka tego rodzaju kooperacji, cechuje się ona dużą intensywnością, ze względu na jej duże korzyści.

Kooperacja w zakresie specjalizacji produkcji ma w pewnym sensie miejsce już przy każdej normalnej kooperacji planowej (por. rozdz. IV, pkt. 1). Bardziej interesująca jest jednak pozioma kooperacja dotycząca specjalizacji. Dochodzi ona do skutku, jeśli konkurenci dzielą między sobą swój wspólny program produktów pod względem wytwórczo-technicznym, następnie wymieniają między sobą wyprodukowane zgodnie ze specjalizacją rodzaje produktów. W ten sposób wszyscy utrzymują w stosunkach zewnętrznych swój dotychczasowy status.

Natomiast kooperacja dotycząca specjalizacji funkcji (zasadniczo rzadki przypadek) między konkurentami nie jest bardzo ko-

<sup>5</sup> Ibidem, s. 180.

rzystna, ponieważ przy jej stosowaniu powstaje raczej pionowa zależność między partnerami.

### 3. Wydzielenie części procesu produkcyjnego lub urządzeń produkcyjnych i stworzenie wspólnego zakładu produkcyjnego

Podobne cele i korzyści, jak przy wspólnym wykorzystywaniu urządzeń, jak również przy naszkicowanej powyżej specjalizacji mogą być realizowane w jeszcze intensywniejszej formie, gdy jednostki gospodarcze kooperujące poziomo (typ B) wydzielają części swojego dotychczas równoległe przebiegającego procesu produkcji oraz urządzeń produkcyjnych i wnoszą je do wspólnego zakładu wytwórczego. Taki wspólny zakład może uzyskać osobowość prawną w jednej z wielu różnych form, np. jako wspólnota pracy (typowa spółka przejściowa, która po zrealizowaniu swych zadań może zostać rozwiązana) spółdzielnia, spółka osobowa lub kapitałowa.

Jeśli tego rodzaju spółka-filia utworzona jest wspólnie przez dwie spółki-matki z różnych państw, to chodzi o tzw. joint ventures.

Obok zasadniczych trudności koordynowania - podstawowymi problemami okazują się (z praktycznych przyczyn produkcyjnych) zagadnienia transportu części, półproduktów itp. między poszczególnymi zakładami kooperującymi, wspólnym zakładem i ewentualnie stroną trzecią (odbiorcami). Poza tym należy rozwiązać zagadnienia kalkulacji i rozliczania kosztów, podziału zysku, jak również problemy prawne przedsiębiorstw (np. problem reprezentowania na zewnątrz w stosunku do strony trzeciej).

## VI. Podsumowanie

Powyżej przedstawione zostały różne możliwości kooperacji ze względu na zakres wytwarzania, w kolejności według stopnia ich intensywności, tzn. rosnącego stopnia powiązania i zależności partnerów. Konieczne było przy tym przyjęcie pewnego stopnia abstrakcji, ponieważ ocena poszczególnych stopni intensywności

związków kooperacyjnych, a więc i oparte na tej ocenie uszeregowanie rodzajów kooperacji według ich intensywności, zazwyczaj nie są ani w pełni obiektywne, ani doskonałe.

Dokonana została jednak próba wypracowania i zaprezentowania celów i specyficznych zakresów problemów zależnie od rodzaju kooperacji.

Nie zostały jednak przy tym uwzględnione ogólnogospodarcze, prawne, organizatorskie lub psychologiczne aspekty kooperacji produkcyjno-gospodarczej.

Dla właściwego przygotowania i podjęcia prawidłowych decyzji nt. problemów kooperacji, ewentualnego nawiązania kooperacji i wreszcie rozwoju kooperacji należy wszystkie te czynniki dokładnie zbadać.

Walter Klausmann

#### KOOPERATIONSFORMEN IM BEREICH DER PRODUKTION

Ausgehend von den die westeuropäische Industrie kennzeichnenden Verhältnissen analysiert der Verfasser des Artikels Kooperationsverbindungen, die zwischen den rechtlich und ökonomisch selbständigen Unternehmen auftreten. Als ordnendes Kriterium wurden die Kompaktheit (die Intensität) der Bindungen und die Abhängigkeitsarten angenommen. Die diesbezüglichen Erwägungen veranlassen den Autor dazu, ein Klassifikationssystem vorzuschlagen, in dem drei grundlegende Klassen (Stufen) unterschieden werden, in die sich die bekannten Kooperationsformen einordnen lassen.

Der Artikel bietet weiterhin eine Charakteristik dieser Formen, behandelt die sich aus deren Anwendung ergebenden Folgen und zeigt auf diesem Wege die Wirkung von Mechanismen auf, welche auf die Anwendung einzelner Arten der Kooperationsverbindungen in der Praxis einen einschränkenden Einfluß ausüben.