

Joanna CYGLER Maria ALUCHNA Elżbieta MARCISZEWSKA

Marzanna Katarzyna WITEK-HAJDUK Grzegorz MATERNA

# Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji

Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne



Joanna CYGLER Maria ALUCHNA Elżbieta MARCISZEWSKA  
Marzanna Katarzyna WITEK-HAJDUK Grzegorz MATERNA

# Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji

Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Warszawa 2013



**Oficyna**

a Wolters Kluwer business

Recenzent  
*prof. dr hab. Grażyna Gierszewska*

Wydawca  
*Kamila Dołęgowska-Narloch*

Redaktor prowadzący  
*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne  
*Mirosław Dąbrowski*

Korekta  
*Magdalena Urlich*  
*Iwona Pisiewicz*

Skład i łamanie  
*Wojciech Prażuch*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© *iStockphoto.com/lh5800*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013  
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-4360-2

Wydane przez:  
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
Księgarnia internetowa: [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

# Spis treści

---

O autorach .....	7
Wstęp.....	11
<b>1. Charakterystyka kooperencji .....</b>	<b>15</b>
<i>Joanna Cygler</i>	
Pojęcie kooperencji .....	15
Cechy kooperencji .....	20
Podstawy teoretyczne relacji kooperencyjnych .....	24
Typy kooperencji .....	32
Poziomy kooperencji .....	36
Kooperencja w zglobalizowanym świecie .....	48
<b>2. Kooperencja z perspektywy prawa ochrony konkurencji .....</b>	<b>56</b>
<i>Grzegorz Materna</i>	
Prawo ochrony konkurencji wobec kooperencji przedsiębiorstw w dobie globalizacji .....	56
Kooperencja, kooperacja i konkurencja w świetle prawa ochrony konkurencji.....	63
Kooperencja jako porozumienie ograniczające konkurencję – pojęcie porozumienia .....	66
Prawo ochrony konkurencji wobec kooperencji wewnątrzorganizacyjnej .....	70
Względny charakter zakazu porozumień ograniczających konkurencję .....	74
Zmowy kartelowe jako forma nielegalnej współpracy przedsiębiorstw .....	75
Dopuszczalne formy współpracy między konkurentami.....	79
Kooperencja w formie <i>joint venture</i> a kontrola koncentracji przedsiębiorstw .....	90

Podejście do współpracy przedsiębiorstw w sektorze transportu lotniczego.....	94
Kooperencja a praktyki jednostronne przedsiębiorstw dominujących ...	98
Podsumowanie .....	103
<b>3. Kooperencja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.....</b>	<b>105</b>
<i>Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk</i>	
Strategia internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	106
Kooperencja a internacjonalizacja przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne .....	107
Kooperencja w świetle wybranych koncepcji teoretycznych dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	115
Przesłanki i determinanty kooperencji w procesie internacjonalizacji.....	123
Decyzje dotyczące kooperencji jako element strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....	131
Kooperencja a strategię internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw....	154
Podsumowanie .....	157
<b>4. Kooperencja w grupach kapitałowych .....</b>	<b>159</b>
<i>Maria Aluchna</i>	
Ramy teoretyczne .....	160
Współpraca i rywalizacja jako fundamentalne założenia grup kapitałowych.....	172
Kooperencja w grupach kapitałowych na świecie.....	185
Kooperencja w grupach kapitałowych w Polsce .....	189
Podsumowanie .....	193
<b>5. Kooperencja w sektorze lotniczym w świetle procesów deregulacji i globalizacji .....</b>	<b>195</b>
<i>Elżbieta Marciszewska</i>	
Partnerstwo strategiczne na rynku lotniczym.....	198
Procesy konsolidacji kapitałowej w lotnictwie .....	204
Współpraca linii sieciowych z przewoźnikami niskokosztowymi .....	208
Perspektywy rozwoju kooperencji na rynku lotniczym – od aliansów do konsolidacji kapitałowej.....	210
Zakończenie.....	219
Bibliografia.....	225
Indeks .....	249

# O autorach

---

**Joanna Cygler** – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny w Instytucie Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej (SGH). Specjalizuje się w szeroko rozumianej współpracy (pojedynczej i sieciowej) między organizacjami ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru międzynarodowego. Jest autorką m.in. jednej z pierwszych monografii o aliansach strategicznych (*Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002) oraz pierwszej w Polsce monografii o kooperencji przedsiębiorstw (*Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH, Warszawa 2009), nagrodzonej przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Jest autorką i współautorką ok. 140 publikacji wydanych w kraju i za granicą. Stypendystka m.in. J. Fulbrighta (Carlson School of Management, University of Minnesota) oraz Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej. Od lat jest zaliczana do najlepszych wykładowców w SGH (TOP 10). Zainteresowania naukowe z powodzeniem łączy z działalnością poza Uczelnią. Współpracuje merytorycznie z centralnymi urzędami państwowymi (Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych), instytucjami międzynarodowymi (UNIDO, World Economic Forum), międzynarodowymi firmami doradczymi oraz licznymi przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi.

**Maria Aluchna** – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny w Katedrze Teorii Zarządzania w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej. Specjalizuje się w problematyce ładu korporacyjnego, społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego i grup kapitałowych. Stypendystka m.in. Deutscher Akademischer Austauschdienst (Universität Passau), Polsko-Amerykańskiej Komisji Fulbrighta (Columbia

University) i Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Członek European Corporate Governance Institute (ECGI), European Academy of Management (EURAM), Rady Naukowej Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz kolegiów redakcyjnych „Journal of Knowledge Globalization”, „Przegląd Organizacji” i „e-Mentor”. Dyrektor Akademicki międzynarodowego programu Community of European Management Schools (CEMS, od 01.09.2013), Kierownik Podyplomowych Studiów Zarządzania Sprzedażą. Gościnnie wykładała m.in. na Cambridge University, w Nottingham Business School, BPP University College. Autorka wielu publikacji, w tym monografii (m.in. *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, SGH, Warszawa 2010, oraz *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, SGH, Warszawa 2007), artykułów w czasopismach polskich i zagranicznych, współredaktorka książki *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana* (SGH, Warszawa 2008). Za działalność naukową wyróżniona Nagrodą Rektora SGH I (rozprawa habilitacyjna) oraz Nagrodą Rektora SGH II (praca doktorska). Współpracuje z kancelarią prawną Głuchowski, Siemiątkowski i Zwara w zakresie ładu korporacyjnego.

**Elżbieta Marciszewska** – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, kierownik Zakładu Teorii i Polityki Transportowej w Katedrze Transportu Kolegium Zarządzania i Finansów (KZiF) SGH. Sprawowała też funkcję prodziekana Kolegium Zarządzania i Finansów SGH oraz prodziekana Studium Podstawowego i Studium Licencjackiego. Członek Rady Naukowej KZiF oraz Instytutu Lotnictwa. Współtwórca i kierownik podyplomowych studiów Zarządzanie i Finansowanie w Sektorze Transportu Lotniczego oraz Rynek Kolejowy Wobec Wyzwań Europejskich. Od 2009 roku External Reviewer Czech Science Foundation. Członek rad programowych czasopism naukowych, m.in. „Prace Instytutu Lotnictwa” (redaktor działu interdyscyplinarnego) i „Przegląd Komunikacyjny”. Ekspert Narodowego Programu FORESIGHT Polska 2020 w dziedzinie Transportu. Przewodnicząca Kapituły nagrody Awionetki. Autorka i współautorka licznych ekspertyz w zakresie sektora lotniczego. Autorka ponad 150 publikacji w języku polskim i angielskim poświęconych transportowi lotniczemu, m.in. *Benchmarking and Best Practices in Transport Sector* (SGH, Warszawa 2009), *Wpływ implementacji regulacji w europejskim systemie transportowym na zmiany strukturalne na rynku usług* (SGH, Warszawa 2013). Członek rad programowych i organizator ogólnopolskich oraz międzynarodowych konferencji poświęconych transportowi. Uznany ekspert lotniczy. Wieloletni wykładowca

w Szkole Głównej Handlowej, a także w ramach LLP/Erasmus na uczelniach zagranicznych. Członek-założyciel Polskiego Klubu Lotniczego.

**Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk** – doktor habilitowany, profesor nadzwyczajny Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Pracuje w Instytucie Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu w Kolegium Gospodarki Światowej SGH. Prodziekan Kolegium Gospodarki Światowej. Jest pomysłodawcą i kierownikiem Podyplomowych Studiów Zarządzania Marką oraz kierownikiem *Doctoral Programme in Management and Economics*. Reprezentuje SGH w Warszawie w EDAMBA – międzynarodowym stowarzyszeniu programów studiów doktoranckich z zakresu zarządzania i ekonomii. Prowadzi wykłady oraz realizuje projekty badawcze m.in. z zakresu zarządzania w biznesie międzynarodowym, międzynarodowych transakcji gospodarczych i marketingu międzynarodowego. Jest autorką lub współautorką licznych artykułów i monografii, w tym książek: *Zarządzanie marką* (Difin, Warszawa 2001), *Marketing na rynku instytucjonalnym* (PWE, Warszawa 2003), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw* (SGH, Warszawa 2008), *Zarządzanie silną marką* (Wolters Kluwer, Warszawa 2011), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności* (Wolters Kluwer, Warszawa 2012), a także nagrodzonej przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN monografii *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej* (SGH, Warszawa 2010).

**Grzegorz Materna** – doktor nauk prawnych, adiunkt w Zakładzie Prawa Konkurencji INP PAN. Autor kilkadziesiątu publikacji na temat prawa ochrony konkurencji i konsumentów oraz prawa własności intelektualnej, w tym monografii *Pojęcie przedsiębiorcy w świetle polskiego i europejskiego prawa ochrony konkurencji* (Wolters Kluwer, Warszawa 2009). Współautor komentarza do ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów pod red. T. Skoczego, A. Jurkowskiej i D. Miąsika (C.H. Beck, Warszawa 2009), komentarza do Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej pod red. A. Wróbla (Wolters Kluwer, Warszawa 2012) oraz książek *Orzecznictwo sądów wspólnotowych w sprawach konkurencji 2004–2009* (red. A. Jurkowska-Gomułka, Wolters Kluwer, Warszawa 2010) i *Zarządzanie silną marką* (red. M.K. Witek-Hajduk, Wolters Kluwer, Warszawa 2011). Wykładowca studiów podyplomowych prowadzonych w Szkole Głównej Handlowej i w Instytucie Nauk Prawnych PAN, wieloletni pracownik Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, od 2009 dyrektor Departamentu Ochrony Konkurencji UOKiK.





# Wstęp

---

Kooperencja jest nieodzownym elementem współczesnej gospodarki światowej. Dowodzą tego rosnąca powszechność zjawiska w skali międzynarodowej oraz jego znaczenie dla rozwoju poszczególnych sektorów i korporacji, jak również dla konkurencyjności krajów i regionów. Nic dziwnego zatem, że kooperencja stała się przedmiotem licznych badań. Szacuje się, że dotychczas na świecie opublikowano na jej temat ok. 350 artykułów w czasopismach naukowych i 6 pozycji książkowych. Prym w badaniach wiodą ośrodki azjatyckie i europejskie. Dominują analizy jakościowe (*case study*) z próbami badań ilościowych. Prezentowane wnioski mają charakter wstępny. Świadczy to o względnej nowości omawianej problematyki.

Pragnąc wpisać się w nowoczesny nurt badawczy na świecie, Autorzy niniejszego opracowania podjęli próbę ujęcia interdyscyplinarnego. Spojrzeli na kooperencję z punktu widzenia zarówno nauk o zarządzaniu, jak i nauk prawnych, dążąc do określenia charakteru tych relacji i ich znaczenia we współczesnym, globalizującym się świecie.

Aktywność badawcza ośrodków akademickich w zakresie poznawania fenomenu kooperencji wynika przede wszystkim z rosnącej powszechności tego zjawiska wśród przedsiębiorstw, szczególnie w wymiarze ponadnarodowym. Jeszcze kilkanaście lat temu korporacje bardzo rzadko decydowały się na współpracę z konkurentami. Jeśli nawet podejmowały takie działania, to należały one do rzadkości i dotyczyły bardzo wąskiego obszaru. Podstawą relacji łączących konkurentów nierzadko były umowy dżentelmeńskie. W dobie agresywnej rywalizacji, dynamicznej globalizacji i wdrażania międzynarodowych strategii, również relacje kooperacyjne uległy brutalizacji. Obecnie kooperencja jest jednym z filarów strategii przedsiębiorstw chcących odnosić sukcesy. Decyzja o jej nawiązaniu jest coraz częściej koniecznością, a nie tylko wyborem.

Mimo rosnącego zainteresowania kooperencją wciąż toczą się dyskusje nad podstawowymi zagadnieniami związanymi z tym typem relacji. Konieczne wydaje się gruntowne ich scharakteryzowanie i osadzenie w koncepcjach teoretycznych, które staną się wykładnią semantyczną dalszych analiz. Specyfika relacji kooperacyjnych sprawia, że na plan pierwszy wysuwa się międzynarodowy kontekst kooperencji, w tym zwłaszcza dwa zjawiska: internacjonalizacja i globalizacja. Swoistym bodźcem do zacieśniania relacji kooperacyjnych jest obecny kryzys. Obserwacje wskazują, że w dobie kryzysu o światowym zasięgu i charakterze korporacje częściej nawiązują współpracę, uznając takie postępowanie za sposób na przetrwanie trudnych czasów. Jest to szczególnie zauważalne w sektorach o silnym potencjale globalizacyjnym.

Kooperencja to bardzo złożony typ relacji między konkurentami. W skali międzynarodowej występuje zarówno wewnątrz korporacji transnarodowych, jak i między nimi. Coraz częściej pojawia się w układach sieciowych. Interesują się nią także mniejsze organizacje, wręcz zaliczane do sektora MSP, które dzięki kooperencji zwiększają swoje szanse na przetrwanie. Ponieważ znaczenie kooperencji w strategiach przedsiębiorstw wzrasta, konieczne wydaje się bliższe jej poznanie oraz wskazanie sposobów jej wykorzystania w działalności ponadnarodowej.

Celem niniejszej publikacji jest zaprezentowanie złożoności relacji kooperacyjnych. Złożoność ta dotyczy form współpracy, poziomów występowania zjawiska, dynamiki jego kształtowania się, wzajemnego oddziaływania strumieni kooperacji i konkurencji. Analizie poddane zostało także skomplikowane otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, które decydują się na kooperencję. Kluczowe wydaje się podejście do problemu od strony kontekstowej, ze wskazaniem okoliczności nawiązywania tego typu relacji. W książce Autorzy kładą nacisk na wyzwania strategiczne, przed jakimi stają organizacje w związku ze skokowo zmieniającym się otoczeniem. Szczególną uwagę poświęcają procesom i zjawiskom towarzyszącym internacjonalizacji i globalizacji. Uwzględnili aspekty prawne, które odgrywają coraz istotniejszą rolę w tworzeniu relacji kooperacyjnych.

Autorzy mają świadomość, że brakuje na świecie publikacji, które kompleksowo traktowałyby fenomen kooperencji w wymiarze międzynarodowym. Zrodziła się zatem potrzeba wypełnienia tej luki. Dało to okazję nie tylko do uporządkowania światowej wiedzy o kooperencji, ale również do znacznego jej rozwoju. Uwzględnienie złożonego charakteru relacji kooperacyjnych

w wymiarze międzynarodowym i globalnym miało wpływ na strukturę publikacji, która składa się z pięciu części.

W rozdziale pierwszym ukazano istotę kooperencji. J. Cygler podjęła próbę opisu relacji kooperacyjnych, zwracając uwagę na ich główne cechy, poziomy i typy. Zaprezentowała podstawowe koncepcje teoretyczne, które stały się podstawą pogłębionej charakterystyki. Najważniejsza wydaje się teoria gier wraz z koncepcją sieci wartości. W literaturze przedmiotu coraz więcej uwagi poświęca się poziomom kooperencji. Najczęściej bierze się pod uwagę kooperencję międzyorganizacyjną. Autorka zajęła się również kooperencją wewnątrzorganizacyjną i kooperencją między jednostkami. Rozdział zamyka przegląd wymiarów tworzenia kooperencji w zglobalizowanym świecie.

Rozdział drugi jest poświęcony prawnym aspektom kooperencji, ze szczególnym uwzględnieniem prawa o ochronie konkurencji. G. Materna przedstawił szerokie spektrum międzynarodowych rozwiązań legislacyjnych dotyczących współpracy konkurencyjnej. Wskazał na względność zakazu porozumień ograniczających konkurencję. Zaprezentował prawne ramy form kooperencji, a zarazem przedstawił stosowane w prawie ochrony konkurencji kryteria służące odróżnieniu zakazanej współpracy konkurujących przedsiębiorstw od porozumień, które są dozwolone. Tekst dowodzi, że kooperencja przynosząca korzyści dla gospodarki może zostać oceniona pozytywnie również z perspektywy prawa ochrony konkurencji, o ile nie prowadzi do zmów kartelowych. Przedsiębiorstwa mające pozycję dominującą, wchodząc w relacje kooperencji, są ponadto zobowiązane do tego, by uwzględniać ograniczenia wynikające z zakazu antykonkurencyjnych praktyk jednostronnych. Natomiast na kooperencję wewnątrzorganizacyjną prawo ochrony konkurencji wpływa w mniejszym stopniu. Mimo powszechności zjawiska kooperencji brak jest jednolitych i uniwersalnych kryteriów oceny jej prawnej dopuszczalności. Funkcjonowanie odmiennych rozwiązań prawnych dotyczących kooperencji w globalizującym się świecie powoduje niejednoznaczną ich interpretację i może skłaniać do oportunistycznych zachowań zaangażowanych stron.

W rozdziale trzecim kompleksowo omówiono znaczenie kooperencji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. M.K. Witek-Hajduk zarysowała istotę relacji kooperacyjnych, odwołując się do koncepcji teoretycznych wyjaśniających przesłanki i motywy internacjonalizacji. Uwzględniła wielkość przedsiębiorstw i zasięg ich działania. Autorka opisała również kooperencję prostą (dwustronną) i złożoną (sieciową). Ukazała jej rolę w ponadnarodowych działaniach przedsiębiorstw oraz w strategiach stosowanych na rynkach krajów

goszczących. Poddała analizie odmiany kooperencji wyróżnione ze względu na formę organizacyjną współpracy. Rozważania zakończyła przeglądem badań nad współpracą polskich przedsiębiorstw w procesie ich internacjonalizacji.

Rozdział czwarty prezentuje kooperencję globalną w grupach kapitałowych. Wychodząc od przyczyn tworzenia grup kapitałowych, M. Aluchna wskazała, że fundamentem ich funkcjonowania jest jednoczesna współpraca i rywalizacja, co prowadzi do kooperencji. Autorka podjęła próbę identyfikacji kooperencji, uwzględniając rynek wewnętrzny, wewnętrzny rynek kapitałowy, przyjętą strategię dywersyfikacji i strukturę własności (stosowanie struktur piramidowych). Stało się to podstawą do prezentacji bardziej złożonych grup kapitałowych charakterystycznych dla poszczególnych regionów globu. M. Aluchna opisała występujące w tych grupach obszary strumieni kooperencyjnych. Rozdział kończy prezentacja relacji kooperencyjnych w polskich grupach kapitałowych, które w ostatnich latach podlegają procesom coraz dynamiczniejszej internacjonalizacji.

Piąty rozdział poświęcony jest kształtowaniu się relacji kooperencyjnych na poziomie globalnym. Za przykład posłużył sektor cywilnych przewozów lotniczych. E. Marciszewska dokonała syntezy zmian w sektorze lotniczym w ostatnich latach, uwzględniając m.in. procesy deregulacyjne i postępującą hiperkonkurencję. Przedstawiła ewolucję trzech głównych aliansów lotniczych. Wskazując na proces rozwoju sektora lotniczego w skali globalnej, zaprezentowała tworzenie się kooperencji prostej i sieciowej. Procesy konsolidacji kapitałowej w sektorze wywołują zjawiska i procesy sprzyjające czy wręcz zmuszające do kooperencji.

Mimo integralności rozdziałów każdy z nich rysuje odmienny obraz kooperencji w wymiarze międzynarodowym. Wskazuje na jej zróżnicowane oblicza, formy, typy, poziomy oraz role w dobie globalizacji. Każdy z Autorów dostrzega nieco inne problemy związane z kooperencją we współczesnym świecie, co wynika z różnorodności doświadczenia, obszaru zainteresowań naukowych i praktycznych oraz percepcji. Dzięki temu książka ma unikatowy, otwarty charakter. Skłania do dyskusji nad kooperencją. Zachęca do poszukiwania nowych, własnych, oryginalnych poglądów na temat tego zjawiska. Pobudza do badań nad możliwościami wykorzystania relacji kooperencyjnych w turbulentnym i globalizującym się otoczeniu.

Prace nad znaczną częścią książki były wspierane przez władze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, które w 2012 roku przyznały grant rektorski, za co Autorzy składają podziękowania.

---

# Charakterystyka kooperencji

Joanna Cygler

## Pojęcie kooperencji

Jednym z coraz powszechniejszych zjawisk w globalizującej się gospodarce światowej jest kooperacja. Dotyczy ona nie tylko przedsiębiorstw, ale również jednostek naukowo-badawczych czy nawet poszczególnych państw – zarówno w wymiarze politycznym i militarnym, jak i gospodarczym. Najczęściej jednak relacje kooperacyjne są omawiane w kontekście nauk o zarządzaniu i dotyczą głównie współpracy konkurujących z sobą przedsiębiorstw.

Współpraca jest zjawiskiem powszechnym w relacjach gospodarczych i politycznych, a pierwsze udokumentowane doniesienia na jej temat liczą sobie ponad 2500 lat, kiedy to Sun Tsu przestrzegał przed pochopnym wchodzeniem w koalicje polityczne i gospodarcze<sup>1</sup>. Samo zjawisko współpracy między konkurentami sięga XV i XVI wieku<sup>2</sup>. Również współpraca miała charakter gospodarczy, szczególnie między kupcami a osobami mającymi w celu organizacji wypraw handlowych i poszukiwawczych złóż naturalnych w Chinach i w Indiach<sup>3</sup>. Nawiązywaniu współpracy sprzyjały późniejsze odkrycia i wynalazki (szczególnie w Wielkiej Brytanii i w Stanach Zjednoczonych),

---

<sup>1</sup> D. Lei, *Offensive and defensive uses of alliances*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26(4), s. 32–41.

<sup>2</sup> K.R. Harrigan, *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington 1985, s. 5.

<sup>3</sup> H. Nicholas, *Joint ventures*, „Virginia Law Review” 1950, nr 36, s. 425–459; W.H.E. Jaeger, *Joint ventures: Membership, types and termination*, „American University Law Review” 1980, vol. 2(9), s. 111–129.

rozwój przemysłu (wydobywczego, chemicznego, metalurgicznego, a w wieku XX sektorów wysokich technologii) i poszczególnych gospodarek oraz postępująca globalizacja<sup>4</sup>. Jednak dynamiczny rozwój współpracy zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i politycznym przypada na drugą połowę XX i pierwszą dekadę XXI wieku.

W wielu publikacjach podkreśla się, że warunkiem rozwoju przedsiębiorstw i państw jest przynależność do określonych koalicji i sojuszy, szczególnie w wymiarze międzynarodowym. Badania przeprowadzone przez The Economist Intelligence Unit w 2006 roku na próbie liczącej prawie dwieście korporacji transnarodowych wykazały ogromne znaczenie związków kooperacyjnych dla strategii przedsiębiorstw. Jednocześnie w tych samych badaniach ankietowane organizacje podkreśliły, iż znaczenie współpracy dla realizacji ich międzynarodowej strategii będzie w najbliższych latach jeszcze wzrastało<sup>5</sup>. Coraz częściej dopuszcza się możliwość współpracy z konkurentem, która może przyjąć postać kooperencji. Twórcą pojęcia kooperencji był Ray Noorda, prezes i współzałożyciel firmy Novell Inc, który pierwszy raz oficjalnie posłużył się tym terminem w 1989 roku<sup>6</sup>. W naszym kraju termin *kooperencja* miał swoją premierę w 1997, a jego twórcą jest A. Sulejewicz<sup>7</sup>. W polskiej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu funkcjonuje równoległe pojęcie *koopetycji* (W. Czakon, B. Jankowska). Terminy *kooperencja* i *koopetycja* są traktowane równoważnie.

Za kooperencję M. Bengtsson i S. Kock uznają jednoczesne relacje rywalizacji i kooperacji łączące konkurentów<sup>8</sup>. Złożoność zjawiska kooperencji

<sup>4</sup> R.P. Lynch, *Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon*, J.Wiley & Sons, Inc., New York 1993, s. 9–15.

<sup>5</sup> *Companies without Borders. Collaborating to Compete*, Economist Intelligence Unit, London 2006, s. 4–19.

<sup>6</sup> B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution, The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge, 1996, s. 271.

<sup>7</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 67.

<sup>8</sup> M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in business networks: Cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, s. 411–426; C. Quintana-García, C.A. Benavides-Velasco, *Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms*, „Technovation” 2004, vol. 24, s. 927–938; G. Gueguen, E. Pellegrin-Boucher, *Coopetition and IT Business Ecosystems: The Success of SAP*, referat prezentowany na konferencji „Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?”, The European Institute for Advanced Studies in Management, 16–17 września 2004, Catania, Italy.

wynika z jednoczesności występowania między stronami dwóch sprzecznych logik: zaufania i konfliktu. T. Mellewigt, A. Madhook i A. Weibel określają zaufanie jako pozytywne oczekiwanie intencji partnera, który nie działa na naszą szkodę i nie zagraża naszym interesom oraz wspiera wspólne działania<sup>9</sup>. Zaufanie jest jednym z czterech podstawowych warunków nawiązywania współpracy. W modelu C. Brito i S. Costa de Silvy warunkiem efektywnej kooperacji jest realizacja czterech „C”: wspólnych zainteresowań (*common interests*), dzielenia się zasobami (*conjoint resources*), koordynacji działań (*coordination of activities*) i zaufania (*confidence – trust*)<sup>10</sup>. Zaufanie ogranicza zachowania oportunistyczne, a przynajmniej redukuje skłonność stron w takich działaniach. Również zachęca do wzajemności we współpracy, ogranicza zbyt wygórowane ambicje, szczególnie w ustalaniu celów nieosiągalnych lub szkodliwych dla stron. Ponadto skłania do solidaryzmu z partnerami, szczególnie w trudnych i niepewnych sytuacjach. Podobne wnioski wynikają z badań empirycznych prowadzonych w Czechach, Austrii i Słowenii przez M. Finka i A. Kesslera<sup>11</sup>. Wykazały one jednoznacznie, że efekty współpracy są silnie skorelowane z poziomem zaufania, jakim darzą się strony.

Natomiast konflikt wynika z konkurencyjnego charakteru działalności. Konkurenci oferują podobne produkty i usługi i stosują podobną strategię w tych samych segmentach rynku<sup>12</sup>. Oznacza to, że występuje konflikt interesów, co sprzyja zachowaniom oportunistycznym i wzajemnej niechęci. Logika kooperencji bazuje na niezwykłym paradoksie, polegającym na jednoczesnym występowaniu współpracy i rywalizacji, zaufania i konfliktu. Mimo to obie sfery są od siebie naturalnie oddzielone. Organizacje wyrażają większą skłonność do konkutowania w obszarach związanych bezpośrednio z zachowaniami rynkowymi. Współpracę nawiązują częściej w obszarze badań i rozwoju (B+R), operacji czy w zakresie pokonywania administracyjnych barier wejścia na dany rynek geograficzny. Mając możliwość wyboru charakteru związków kooperacyjnych, chętniej wykorzystują relacje oparte na integracji ścisłej (każda ze

<sup>9</sup> T. Mellewigt, A. Madhook, A. Weibel, *Trust and formal contracts in interorganizational relationships: Substitutes and complements*, „Managerial and Decision Economics” 2007, vol. 28, s. 833–847.

<sup>10</sup> C. Brito, S. Costa de Silva, *When trust becomes the fourth „C” of cooperation*, „The Marketing Review” 2009, vol. 9(4), s. 289–299.

<sup>11</sup> M. Fink, A. Kessler, *Cooperation, trust and performance: Empirical results from three countries*, „British Journal of Management” 2010, vol. 21, s. 469–483.

<sup>12</sup> M. Bengtsson, S. Kock, *op.cit.*, s. 411–426.



Kooperencja staje się nieodzownym elementem współczesnej gospodarki światowej. Dowodzą tego rosnąca powszechność zjawiska w skali międzynarodowej oraz jego znaczenie dla rozwoju poszczególnych sektorów i korporacji, jak również dla konkurencyjności krajów i regionów. Swoistym bodźcem do zacieśniania relacji kooperacyjnych jest obecny kryzys – korporacje częściej nawiązują współpracę konkurencyjną, uznając takie postępowanie za sposób na przetrwanie trudnych czasów. Ponieważ znaczenie kooperencji w strategiach przedsiębiorstw wzrasta, konieczne jest bliższe jej poznanie oraz wskazanie sposobów wykorzystania w działalności ponadnarodowej.

W książce zaprezentowano złożoność relacji kooperacyjnych, która dotyczy form współpracy między konkurentami, poziomów występowania zjawiska, dynamiki jego kształtowania się, wzajemnego oddziaływania strumieni kooperacji i konkurencji. Dokonano analizy skomplikowanego otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, które decydują się na kooperencję. Szczególną uwagę poświęcono procesom i zjawiskom towarzyszącym internacjonalizacji i globalizacji.

Szczegółowo omówiono:

- istotę relacji kooperacyjnych, ich główne cechy, podstawowe koncepcje teoretyczne i wymiary tworzenia tych relacji w zglobalizowanym świecie,
- poziomy kooperencji (międzyorganizacyjną, wewnątrzorganizacyjną i między jednostkami),
- prawne aspekty kooperencji, ze szczególnym uwzględnieniem prawa o ochronie konkurencji,
- międzynarodowe rozwiązania legislacyjne dotyczące współpracy konkurencyjnej,
- znaczenie kooperencji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw,
- odmiany kooperencji wyróżnione ze względu na formę organizacyjną współpracy,
- kooperencję globalną w grupach kapitałowych, w tym przyczyny tworzenia grup kapitałowych jednocześnie współpracujących i rywalizujących ze sobą,
- obszary strumieni kooperacyjnych,
- relacje kooperacyjne w polskich grupach kapitałowych,
- kształtowanie się relacji kooperacyjnych na poziomie globalnym na przykładzie sektora lotniczego.

Każdy spośród pięciu Autorów publikacji dostrzega nieco inne problemy związane z kooperacją we współczesnym świecie. Dzięki temu książka ma unikatowy, otwarty charakter. Skłania do dyskusji nad kooperacją, zachęca do poszukiwania nowych, własnych, oryginalnych poglądów na temat tego zjawiska. Inspiruje do badań nad możliwościami wykorzystania relacji kooperacyjnych w turbulentnym i globalizującym się otoczeniu.

**Zamówienia:**

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
Księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

BIZNES

ISBN 978-83-264-4360-2



9 788326 443602

cena 69 zł (w tym 5% VAT)