

Jan Kultys

Katedra Makroekonomii

Znaczenie współpracy w koordynacji działań gospodarczych

1. Wprowadzenie

W tradycyjnych podręcznikach ekonomii konkurencja jest podstawowym narzędziem efektywnej alokacji zasobów w gospodarce. Kooperacja pomiędzy firmami przedstawiana jest głównie przez pryzmat jej negatywnego wpływu na dobrobyt ekonomiczny, gdyż z reguły jest rozumiana jako porozumienia w zakresie cen czy podziału rynku. Konkurencja i kooperacja sytuowane są więc na przeciwstawnych pozycjach. W rzeczywistości porozumienia pomiędzy firmami przyjmują różnorodne formy¹. Fakt, że niezależne podmioty gospodarcze w swoich działaniach wchodzi w wielorakie relacje, wskazuje potrzebę nowego spojrzenia na konkurencję i kooperację pomiędzy firmami². W pierwszej części artykułu kooperacja prezentowana jest jako wynik ułomności mechanizmu rynkowego. Następnie zagadnienie kooperacji pomiędzy firmami ujęte zostało w kontekście podziału pracy w zakresie koordynacji działań gospodarczych. Kooperacja spełnia tu rolę narzędzia koordynacji obok koordynacji hierarchicznej w ramach firm i koordynacji rynkowej. W trzeciej części omówione zostało rosnące znaczenie współpracy pomiędzy firmami w teorii strategii.

¹ Można tu wymienić między innymi: subkontrakty, wspólne inwestycje i badania w dziedzinie nowych technologii, joint venture, alianse strategiczne, wzajemne posiadanie pakietów akcji, porozumienia dotyczące licencji, leasing, franchising, wspólne działania produkcyjne.

² T.M. Jorde, J.D. Teece, *Competition and Cooperation: Striking The Right Balance*, „California Management Review” 1989, vol. 3, nr 31, s. 26.

2. Niesprawności rynku a kooperacja

Kooperacja pomiędzy firmami może być rozumiana jako „porozumienie – oficjalne lub nieoficjalne – zawarte pomiędzy dwoma lub większą liczbą firm na długi okres i odnoszące się do jednej lub wielu dziedzin działalności firm [...]. Porozumienie oznacza skoordynowane działanie oparte na mniej lub bardziej określonych mechanizmach”³.

Tradycyjne uzasadnienia zjawiska kooperacji pomiędzy firmami nawiązują do koncepcji niesprawności rynków w procesie alokacji zasobów. W celu zaradzenia tym ułomnościom rynku tworzone są różnorodne społeczne i ekonomiczne instytucje. Różne formy kooperacji są jedną z postaci takich instytucji. Dla wyjaśnienia wyboru poszczególnych form porozumień pomiędzy firmami wymienia się różne argumenty⁴. Jednym z nich jest podział ryzyka. W obliczu niepewnej przyszłości kooperacja pozwala na dywersyfikację działań firm i dzielenie pomiędzy współpracujące podmioty niepewności towarzyszącej projektom inwestycyjnym. Możliwość dzielenia ryzyka jest szczególnie istotna dla firm z branż o dużym ryzyku w dziedzinie technologii. Kolejnym argumentem uzasadniającym kooperacyjne działania jest podział kosztów. Możliwość podziału kosztów, podobnie jak podział ryzyka, jest istotna zwłaszcza w przypadku inwestycji w nowe technologie, gdzie koszty takich inwestycji są coraz większe i często przewyższają możliwości finansowe pojedynczych firm. Dodatkowym czynnikiem zwiększającym ryzyko takich inwestycji i przemawiającym za jego podziałem, jest coraz krótszy cykl życia produktów. Podział kosztów może prowadzić również do redukcji całkowitych kosztów.

Kooperacyjne porozumienia pozwalają często na ominięcie barier wejścia na dany rynek, jak również tworzenie nowych barier przez współpracujące firmy, utrudniające innym konkurentom dostęp do rynku. Współpracujące firmy, obniżając koszty produkcji, a poprzez to ceny produktów sprawiają, że rynki, na których działają, są mniej atrakcyjne dla potencjalnych konkurentów. Kooperacja pozwala również na ograniczanie problemów agencji, będących wynikiem asymetrii informacji. W tym względzie może być wykorzystana współpraca w formie quasi-integracji, pozwalająca na osiągnięcie korzyści właściwych integracji i na unikanie kosztów związanych z całkowitą integracją.

O. Williamson w pracy pt. *Market and Hierarchies*⁵ za podstawową jednostkę analizy przyjmuje transakcje. Przyjmując hipotezy ograniczonej racjonalności

³ P. Dulbecco, *Inter-firm Cooperative Agreements* [w:] *Markets and Organization*, red. R. Arena, C. Longhi, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 1998, s. 577.

⁴ *Ibidem*, s. 579.

⁵ O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.

i oportunistu, proponuje podział koordynacji produkcji na rynkową i hierarchiczną. Relacje pomiędzy firmami to czysto rynkowe relacje, a wszystkie nierynkowe formy kooperacji są uważane za niestabilne i powinny być przejęte przez jedną ze stron dychotomii. Ujęcie to nie zawiera paradoksu kooperacji i w tym sensie jest przedcoasowską formą analizy struktury przemysłu (branży). Wielorakie studia w aspekcie teorii kosztów transakcji, dotyczące różnorodnych form kooperacji pomiędzy firmami, skłoniły O.E. Williamsona do uznania niewystarczalności dwudzielnego podziału struktury przemysłowej i doprowadziły do uznania stabilności hybrydowych struktur jako form koordynacji działań produkcyjnych⁶. Dla uwzględnienia tych pośrednich struktur koordynacji działań produkcyjnych, O.E. Williamson w pracy pt. *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*⁷ posługuje się inną metodą, dodając (do założeń behawioralnych: ograniczonej racjonalności i oportunistu) nowy element analizy w formie specyficzności aktywów.

Można odróżnić typy specyficzności aktywów, takie jak: specyficzność położenia, specyficzność fizyczną, specyficzność aktywów ludzkich oraz specyficzność przeznaczenia. Specyficzność aktywów oraz niepewność i częstotliwość są podstawowymi wymiarami, w ramach których transakcje różnią się między sobą. Strony transakcji mają zwykle możliwość wyboru pomiędzy inwestycjami ogólnego przeznaczenia i inwestycjami specjalnego przeznaczenia wspierającymi transakcje. Specyficzne inwestycje często pozwalają na pewne oszczędności w kosztach, lecz pociągają za sobą ryzyko, (które nie występuje przy inwestycjach ogólnego przeznaczenia), gdyż po zerwaniu kontraktu nie da się wyspecjalizowanych aktywów przenieść bez strat do innych zastosowań produkcyjnych. Należy więc rozstrzygnąć, czy korzyści wynikające ze specyficzności aktywów przewyższają koszty związanego z tym ryzyka.

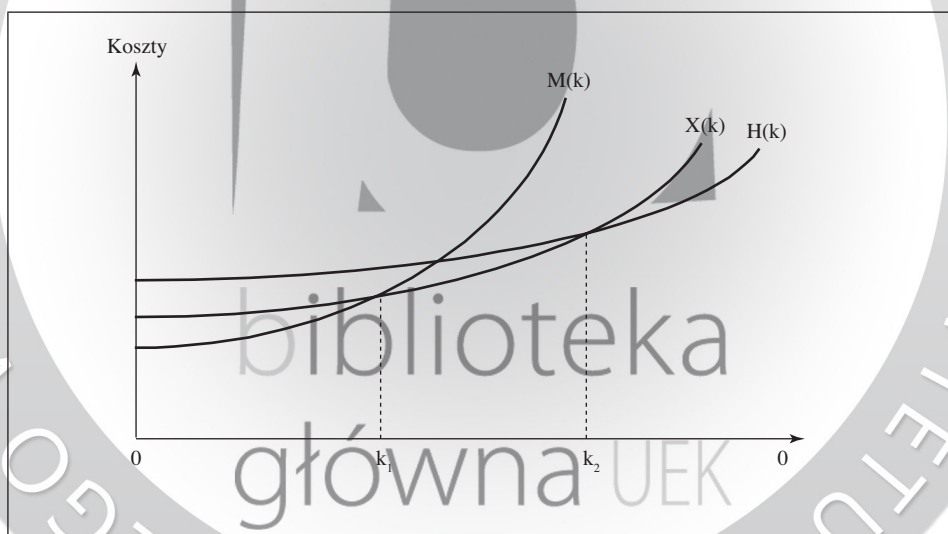
Zarządzanie kontraktami dotyczącymi specyficznych transakcji wymaga wyspecjalizowanych struktur. Wyspecjalizowane struktury pociągają za sobą znaczne koszty, a korzyści z nich są największe, kiedy transakcje dokonywane w ich ramach dotyczą znacznych inwestycji w specyficzne aktywa. Zwrot kosztów takich wyspecjalizowanych struktur będzie łatwiejszy, kiedy częstotliwość dokonywanych transakcji będzie większa. Tak więc specyficzność inwestycji i wynikająca stąd specyficzność aktywów połączona ze specyficznością struktur zarządzania pozwala na oszczędności zarówno na kosztach produkcji (korzyści skali i zakresu akcentowane w podejściu neoklasycznym), jak i na kosztach transakcji.

⁶ Przykładami takich form kooperacji są między innymi: zmony, porozumienia, połączone firmy, quasi-integracje, subkontrakty i inne (J. Krafft, J. Ravix, *Theories of the Firm* [w:] *Markets and Organization*, red. R. Arena, C. Longhi, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, s. 257).

⁷ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Wybór jednego spośród wielu możliwych sposobów organizacji działań wymaga więc łącznego szacunku kosztów produkcji i transakcyjnych.

Koszty rynkowego kierowania transakcjami przy braku specyficzności transakcji są najniższe w porównaniu z kooperacją i z hierarchiczną koordynacją, która w tej sytuacji jest najbardziej kosztowna. Jednak przyrosty kosztów koordynacji wraz ze wzrostem specyficzności są największe w przypadku koordynacji rynkowej, a najmniejsze w sytuacji hierarchicznej koordynacji. Ilustruje to rys. 1. $M=M(k)$, $X=X(k)$, $H=H(k)$ oznaczają odpowiednio koszty koordynacji rynkowej, koszty kooperacji i koszty koordynacji hierarchicznej, jako funkcje specyficzności aktywów k . Kooperacja pomiędzy firmami jest najbardziej efektywna, kiedy stopień specyficzności aktywów jest pośredni, pomiędzy k_1 i k_2 . Pozwala na zachowanie znacznego zakresu niezależności współpracującym podmiotom oraz na uniknięcie niekorzyści związanych z biurokracją w ramach zintegrowanej organizacji, ogranicza oportunizm w porównaniu z rynkową wymianą oraz ułatwia przepływ informacji pomiędzy kooperantami.



Rys. 1. Koszty różnych form koordynacji

Źródło: O.E. Williamson, *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 83, cyt. za P. Dulbecco, *Inter-firm Cooperative Agreements [w:] Markets and Organization*, red. R. Arena, C. Longhi, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 1998, s. 586.

Warunki, na jakich zawarty będzie kontrakt, zależą od warunków konkurencji, jakie panują przed zawarciem kontraktu. Jednak istotna jest również sytuacja *ex post*: jakie są warunki po zawarciu kontraktu, w czasie jego wykonywania,

czy w czasie przerwy związanej z jego odnawianiem. Konkurencja *ex ante* nie oznacza, że wystąpi również sytuacja konkurencji *ex post*. Kiedy transakcje dotyczą specyficznych inwestycji, konkurencja *ex ante* przeobraża się w nierówność uwarunkowań między rywalami. Osoby wchodzące w takie relacje kontraktowe uzyskują przewagę nad konkurentami i początkowa sytuacja wielości ofert przeobraża się w bilateralną wymianę. Takie przeobrażenie O.E. Williamson nazywa fundamentalną transformacją, która ma głębokie konsekwencje przy zawieraniu kontraktów. Pojawia się pewna asymetria pomiędzy zwycięskim oferentem a jego konkurentami. Z drugiej strony zerwanie kontraktu może pociągnąć straty dla obydwu stron. Dostawca, który dokonał specyficznych inwestycji, po utracie nabywcy nie odzyska kosztów inwestycji z powodu niemożności przemieszczenia specyficznych aktywów do innych zastosowań. Również nabywca może ponieść stratę, gdyż koszt dostawy z alternatywnego źródła o niewyspecjalizowanym kapitale będzie wysoki. Zagrożenie takimi stratami gwarantuje w pewnym stopniu trwałość relacji kontraktowych. W miarę, jak kontrakty są dopasowywane do zmieniającej się sytuacji, wraz ze wzrostem doświadczenia i zaufania, mogą pojawiać się dodatkowe oszczędności na kosztach transakcji.

Wymienione wcześniej trzy podstawowe cechy określające rodzaj transakcji (specyficzność, częstotliwość i niepewność) pociągają za sobą odpowiednie do transakcji formy kontraktów, a co się z tym wiąże odpowiednią strukturę kierowania relacjami kontraktowymi. Dla niespecyficznych transakcji, zarówno dla sporadycznych, jak i dla powtarzających się transakcji, skuteczna jest koordynacja rynkowa. Skuteczność rynku jest duża szczególnie w przypadku transakcji powtarzalnych, gdyż obie strony kontraktu mogą wykorzystać własne doświadczenie w rozstrzygnięciu, czy podtrzymać dotychczasowe relacje, czy też dokonywać transakcji gdzie indziej. Alternatywne rozwiązania są łatwe z powodu ich standardowego charakteru. Przy sporadycznych transakcjach istnieje większe zagrożenie oportunistycznych zachowań, gdyż może nie być możliwości oparcia się na własnych doświadczeniach, jednak przy standardowych transakcjach istnieje możliwość skorzystania z doświadczenia innych osób. Przy rynkowym kierowaniu kontraktami nieistotna jest tożsamość stron, a możliwość alternatywnych rozwiązań rynkowych jest zabezpieczeniem przed oportunistycznym zachowaniem drugiej strony. W takich sytuacjach kontrakty są pełne i wyczerpujące, odnoszą się do wszystkich możliwych zdarzeń.

Transakcje sporadyczne, mieszane i wysoce specyficzne przeprowadzane są skutecznie w strukturze trójstronnego zarządzania. Zawartemu kontraktowi towarzyszy specyficzna inwestycja, osoby wchodzące w te relacje są silnie motywowane do realizacji takiego kontraktu oraz zainteresowanie stron w podtrzymaniu relacji jest duże, szczególnie przy transakcjach wysoce specyficznych. Powstaje problem zarządzania stosunkami kontraktowymi, szczególnie w sytuacjach konieczności

adaptacji do zaistniałych nieprzewidzianych zmian uwarunkowań. Ze względu na niestandardowość transakcji rynek nie jest dobrym narzędziem kierowania takimi transakcjami. Z drugiej strony sporadyczność transakcji sprawia, że stworzenie wyspecjalizowanej struktury zarządzania dla tych kontraktów może być zbyt kosztowne w porównaniu z korzyściami z tego płynącymi. W takich sytuacjach skuteczne są kontrakty odwołujące się do strony trzeciej w formie arbitrażu w rozstrzygnięciu pojawiających się sporów.

Skuteczne zarządzanie transakcjami powtarzalnymi, które dotyczą inwestycji mieszanych i specyficznych, wymaga wyspecjalizowanych struktur zarządzania. Niestandardowość transakcji pociąga za sobą fundamentalną transformację. Istotną staje się więc ciągłość relacji kontraktowych. Powtarzalność transakcji zwiększa możliwości tego, że korzyści osiągnięte ze specyficznej struktury zarządzania kontraktem przewyższą koszty z nią związane, co umożliwi opłacalność takiego zarządzania. W tym kontekście O.E. Williamson mówi o dwóch strukturach zarządzania: bilateralnej i zunifikowanej. W strukturze bilateralnej zachowana jest autonomia stron, natomiast w strukturze zunifikowanej transakcje usuwane są z rynku i organizowane w ramach firmy (integracja). W przypadku wysoce specyficznych transakcji, wymagających wysoce wyspecjalizowanych aktywów ludzkich i fizycznych, nie istnieje możliwość oszczędności skali z wymiany między firmami, które nie byłyby możliwe do osiągnięcia w ramach firmy w wyniku integracji pionowej. Przy mniejszym stopniu specjalizacji aktywów w sytuacji mieszanych transakcji istnieją większe możliwości osiągnięcia korzyści skali z wymiany między firmami. W sytuacji wymiany pomiędzy firmami pojawiają się jednak problemy w przypadkach zmian uwarunkowań i konieczności adaptacji do nowych warunków. Dostosowania w wymianie między firmami wymagają nowych uzgodnień, jeżeli nie były przewidziane w kontrakcie. Dostosowania mogą mieć charakter cenowy bądź ilościowy. Wybór charakteru dostosowań przez strony może rodzić pewne konflikty. Dostosowania cenowe mogą być bardziej odczytywane jako posunięcie strategiczne w porównaniu z dostosowaniami ilościowymi⁸. Dostosowania w sytuacji transakcji organizowanej w ramach firmy mogą być osiągnięte przez nakazy, co umożliwia hierarchiczność relacji. W tej sytuacji, to jest w strukturze zarządzania ujednoliconego, adaptacja może mieć charakter ciągły, bez konieczności rewidowania umów między firmami. Uzasadnione jest założenie o maksymalizację łącznego zysku. W zarządzaniu bilateralnym i zunifikowanym przeważa kontraktowanie relacyjne.

Znaczenie niepewności jako trzeciego wymiaru charakteryzowania transakcji ujawnia się szczególnie w aspekcie decyzji adaptacyjnych. Sytuacje z takimi decyzjami są wynikiem niemożności lub wysokiej kosztowności wyszczególnienia

⁸ O.E. Williamson, *Ekonomiczne...*, s. 87.

w kontraktach wszystkich możliwych zdarzeń. Wpływ niepewności na organizację gospodarczą uzależniony jest od stopnia specyficzności transakcji. W transakcjach niespecyficznych wpływ niepewności jest nieistotny. Koordynacja rynkowa kieruje transakcjami standaryzowanymi niezależnie od poziomu niepewności. W transakcjach wspieranych przez specyficzne inwestycje wzrost niepewności sprawia jednak, że luki kontraktowe powiększają się, wzrasta liczba okazji do ciągłych dostosowań. Ważna staje się w tej sytuacji niepewność behawioralna, gdyż dają znać o sobie możliwości strategicznych zachowań będących u podstaw takiej niepewności. Ze wzrostem specyficzności transakcji rośnie znaczenie ciągłości relacji. Wzrost niepewności coraz bardziej pociąga za sobą konieczność organizacji transakcji w strukturach zapewniających ich realizację. W transakcjach mieszanych przy braku odpowiednich struktur zarządzania, wzrost niepewności może spowodować ucieczkę od specyficzności i wzrost znaczenia rynkowego kierowania lub zachowanie specyficzności (a nawet jej wzmocnienie) i przejęcie organizacji transakcji przez jedną ze stron. Zwykle poziom niepewności uzależniony jest od stopnia dojrzałości danej branży: im bardziej dojrzałe branże, tym niepewność jest mniejsza. Stąd w dojrzałych gałęziach przemysłu można oczekiwać większego wykorzystania rynkowych dostaw w powtarzających się transakcjach.

Przedstawione przykłady analizy kooperacji oparte są na jej statycznej koncepcji. Wybierane są takie formy kooperacji, które pozwalają na najbardziej efektywny sposób alokacji zasobów. Zmiany rozumiane są jako serie optymalnych stanów równowagi. Nie istnieje więc problem konieczności koordynacji w trakcie procesu zmiany. Akcentowanie zagadnienia alokacji danych zasobów przesłania rolę organizacji jako miejsca produkcji oraz nie uwzględnia roli czasu, w którym dokonuje się proces produkcyjny. Proces produkcyjny ma dynamiczny charakter, to różnorodność działań rozciągniętych w czasie wymagających planowej koordynacji, a także tworzenie nowych procesów, dokonujące się innowacje we wszystkich dziedzinach funkcjonowania firm. W tym świetle kooperacja pomiędzy firmami staje się mechanizmem koordynacji rozciągniętym w czasie.

3. Rola kooperacji w podziale pracy w zakresie koordynacji działań gospodarczych

G.B. Richardson w swojej analizie struktury i funkcjonowania branży opiera się na koncepcji podziału pracy. Według niego teorie firmy i rynku nie dostarczają odpowiedniego wyjaśnienia zasady podziału pracy pomiędzy firmy i rynki, nie tłumaczą roli, jaką spełniają sposoby planowej i spontanicznej koordynacji działań gospodarczych oraz nie zauważają wielorakich form kooperacji pomiędzy fir-

mami⁹. Zasada podziału pracy pomiędzy firmy i rynki może być rozumiana tak, że firmy wytwarzają produkty, a rynki za pośrednictwem mechanizmu cenowego określają, ile i jakie produkty powinny być tworzone. Rozumienie produktów jako przedmiotu wydatków finalnych wskazuje na istnienie firm zaangażowanych w pośrednich etapach procesu produkcyjnego, natomiast rozumienie produktów jako tego, co wytwarzają firmy, ma tautologiczny charakter i jest mało użyteczne w analizie podziału pracy. Analiza zachowania firm sprowadzająca się do rozwiązywania problemu podejmowania decyzji przy danej funkcji produkcji pomija znaczenie wiedzy, doświadczenia oraz aspekty organizacyjne, które są niezbędne do właściwego wyjaśnienia podziału pracy.

Właściwym punktem wyjścia w wyjaśnianiu podziału pracy jest analiza charakteru działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze¹⁰. Poszczególne działania wymagają właściwej do ich realizacji wiedzy, doświadczenia, umiejętności, odpowiedniej organizacji i właściwych relacji rynkowych (określanych wspólnym pojęciem *capabilities* – zdolności, możliwości). Działania mogą być podobne lub komplementarne. Działania podobne to takie, które wymagają takich samych zdolności do ich realizacji. Firmy mają tendencję do specjalizowania się w działaniach, w których posiadane przez nie umiejętności dają im możliwość osiągnięcia względnych przewag. Takie podobne działania pozwalają jednak firmom wchodzić na różne rynki z różnymi produktami. Istnieje tendencja do grupowania działań podobnych w ramach firm. Istnieją również inne czynniki, oprócz posiadanych zdolności do podejmowania pewnych działań, powodujące podejmowanie różnych działań przez firmy, takie jak rozproszenie ryzyka, czy pełniejsze wykorzystanie zdolności menedżerskich. W efekcie mogą pojawiać się konglomeraty. Zjawiska te nie są jednak sprzeczne z zasadą, że firmy zdobywają przewagi konkurencyjne, poszerzając zakres działań zgodnych z ich kluczowymi zdolnościami.

Proces produkcyjny dóbr składa się również z wielorakich działań, które są względem siebie komplementarne¹¹, co oznacza, że działania te reprezentują różne fazy procesu produkcji i powinny być w pewien sposób koordynowane. Koordynacja ta powinna mieć charakter ilościowy i jakościowy. Może się ona dokonywać na trzy sposoby: poprzez kierowanie, poprzez kooperację oraz za pośrednictwem transakcji rynkowych. Kierowanie ma miejsce wtedy, kiedy działania są skonolidowane i poddane kontroli oraz są zgodne z pewnym planem; dlatego powinny być podejmowane w ramach organizacji. Kooperacja jako forma koordynacji ma

⁹ G.B. Richardson, *The Organization of Industry*, „The Economic Journal” September 1972, vol. 82, przedruk w: G.B. Richardson, *Information and Investment*, Clarendon Press, Oxford 1990.

¹⁰ *Ibidem*, s. 231.

¹¹ *Ibidem*, s. 232.

miejsce wówczas, gdy dwie lub więcej niezależnych organizacji uzgadniają swoje działania. W praktyce kooperacja przyjmuje różnorakie formy instytucjonalne.

W kontekście koordynacji działań w ramach procesu produkcyjnego pojawia się pytanie o właściwy podział pracy pomiędzy konsolidację, kooperację i transakcje rynkowe¹². Gdyby zakres podejmowanych działań nie wpływał na ich efektywność, oraz gdyby realizacja konkretnych działań nie wymagała odpowiednich zdolności, produkcja charakteryzowałaby się stałymi korzyściami skali. W efekcie działania reprezentujące wszystkie fazy procesu produkcyjnego skupiałyby się w granicach pojedynczych firm. Działania podejmowane przez firmy, wykazujące korzyści skali, wymagają jednak odpowiednich zdolności do ich realizacji, a działania tworzące proces produkcji często nie są podobne. Określać to będzie zakres koordynacji podejmowanej w ramach firmy. Im większa firma, tym większymi zdolnościami musi ona dysponować oraz szerszy zakres działań komplementarnych poddany będzie koordynacji w formie kierowania w ramach firmy.

Koordynacja rynkowa, za pośrednictwem transakcji rynkowych będzie miała miejsce wtedy, gdy podstawą do podejmowania działań produkcyjnych są szacunki zagregowanego popytu na wytwarzane produkty (a nie popytu ze strony pojedynczych nabywców). Chodzi tu o dobra ogólnego przeznaczenia, kupowane przez wielu nabywców. Spadek popytu ze strony pojedynczych podmiotów może być kompensowany przez wzrost ze strony innych nabywców. Ważna jest stabilność zagregowanej wielkości, a nie jej części. Ma tu zastosowanie prawo wielkich liczb. Mechanizm rynkowy będzie więc podstawowym narzędziem koordynacji działań produkcyjnych, gdzie nie ma konieczności *ex ante* świadomego dopasowania planów produkcyjnych pomiędzy firmami. W sytuacji jednak, gdy pojawia się konieczność dopasowania konkretnych działań ściśle komplementarnych, a nie zagregowanej wielkości podaży dóbr ogólnego przeznaczenia do zagregowanego popytu, koordynacja tych działań nie może się dokonać spontanicznie za pośrednictwem transakcji rynkowych. Pojawia się konieczność świadomego ilościowego i jakościowego dopasowania planów produkcyjnych poprzez kooperację, która może przyjąć różne instytucjonalne formy, lub poprzez konsolidację w ramach organizacji. Istotnym więc czynnikiem uzasadniającym istnienie skomplikowanych sieci kooperacji i powiązań pomiędzy firmami jest konieczność koordynacji ściśle komplementarnych, lecz niepodobnych działań¹³. Działania podobne koordynowane byłyby w ramach pojedynczej firmy.

Istnienie kooperacji nie oznacza braku konkurencji, lecz zmianę form jej działania. Wcześniejsze formy konkurencji dopasowane były do względnie stabilnego otoczenia. W ramach oligopolu, jako dominującej formie rynku, masowa produk-

¹² *Ibidem*, s. 234.

¹³ *Ibidem*, s. 236

cja prowadząca do korzyści skali była głównym czynnikiem konkurencyjności. Szybkie zmiany otoczenia, w jakim funkcjonują firmy, mają związek ze zmniejszającą się długością cyklu życia produktu, rosnącymi kosztami badań i rozwoju, znaczną segmentacją rynków, globalizacją branż i technologii. Ta ciągła zmiana uwarunkowań rynkowych powoduje, że istotnym czynnikiem konkurowania są innowacje i wprowadzanie nowych produktów na rynki¹⁴. Nowe uwarunkowania wymuszają na firmach nowe strategie konkurencyjne, w których istotnym czynnikiem w zdobywaniu przewag konkurencyjnych staje się kooperacja pomiędzy firmami¹⁵.

Należy zaznaczyć, że bardziej właściwa będzie analiza kooperacji w odniesieniu do działań podejmowanych przez firmy, a nie w odniesieniu do produktów, gdyż podejście takie pozwala objąć szerszy zakres kooperacji, począwszy od prac nad nowymi produktami i technologią aż do działań marketingowych.

W ramach działań komplementarnych składających się na proces produkcyjny dóbr istnieją takie, które nie mogą być dokonywane oddzielnie. Istota tego procesu wymaga, aby pewne działania tworzące ten proces realizowane były równocześnie, równoległe¹⁶. Taka koordynacja działań nie może dokonać się spontanicznie poprzez transakcje rynkowe. Równoczesna, współbieżna realizacja działań wymaga pewnego projektu, planu działania oraz zorganizowanej kooperacji. Uzasadnieniem pojedynczego działania jest jego znaczenie dla całego zbioru działań produkcyjnych określonego przez plan czy projekt, którego pojedyncze działanie jest częścią. Taka świadoma, równoczesna i planowa koordynacja wymaga istnienia firmy, nie może być efektem transakcji rynkowych.

Według G.B. Richardsona, to właśnie konieczność równoczesnej, świadomej koordynacji procesu produkcyjnego jest podstawą istnienia firm, a nie koszty transakcji, czyli koszty funkcjonowania mechanizmu rynkowego, jak twierdził R.H. Coase¹⁷. Gdyby to koszty mechanizmu cenowego były podstawą istnienia firm, to ich brak oznaczałby, że wszystkie działania składające się na proces produkcyjny mogłyby być koordynowane bez ponoszenia kosztów przez rynkowy mechanizm cenowy. Brak kosztów funkcjonowania mechanizmu cenowego nie prowadzi jednak do zaniku konieczności świadomego uzgadniania działań produkcyjnych, realizowania ich zgodnie z pewnym planem.

¹⁴ G.B. Richardson, *Competition, Innovation and Increasing Returns*, DRUID Working Paper nr 10, 1996, www.business.auc.dk.

¹⁵ G.B. Richardson, *The Organization of Industry...*, s. 578–579.

¹⁶ G.B. Richardson, *Production, Planning and Prices*, DRUID Working Paper nr 27, 1998, s. 1, www.businessauc.dk.

¹⁷ R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, nr 4.

Istotne jest odróżnienie planowej koordynacji poprzez kooperację dokonującą się w ramach firmy bądź pomiędzy firmami od nieplanowej rynkowej koordynacji dokonującej się spontanicznie, jako niezamierzony efekt działań niezależnych podmiotów. Niewłaściwe jest więc utożsamianie koordynacji działań pomiędzy firmami w drodze współpracy pomiędzy nimi z rynkową nieplanową koordynacją, będącą wynikiem niezależnych transakcji. W świetle podziału koordynacji na planową i nieplanową G.B. Richardson stwierdza, że niewłaściwy jest podział koordynacji na rynkową i hierarchiczną w ramach firm dokonany przez R.H. Coase'a¹⁸. Koordynacja poza firmami to nie tylko transakcje rynkowe, ale również gęsta sieć planowej kooperacji.

Podmioty zaangażowane w kooperację spełniają konkretne funkcje, do czego wymagana jest odpowiednia profesjonalna wiedza i umiejętności. Aby kooperacja była efektywna, niezbędna jest dodatkowa wiedza dotycząca podmiotów, z którymi się współpracuje, znajomość reguł i ról pełnionych w organizacji. Istotny jest również sam sposób organizacji kooperacji oraz pewien poziom stabilności relacji współpracujących stron pozwalający na ich specjalizację. Stabilność relacji w ramach kooperacji ma również swoje granice, przekroczenie których grozi skostnieniem procedur działania i spadkiem efektywności¹⁹.

Zorganizowana kooperacja wymagana jest dla równoczesnej koordynacji w procesie produkcji dóbr. Dla realizacji takiej koordynacji konieczne jest istnienie firm. Planowa równoczesna koordynacja nie wyjaśnia jednak zakresu podejmowanych działań przez firmy, gdyż uzasadnieniem grupowania działań w ramach firmy może nie być ich komplementarność lub pionowa integracja procesu produkcji, lecz ich podobieństwo polegające na tym, że do ich realizacji potrzebne są takie same zdolności. Na zakres podejmowanych działań w ramach firmy ma również wpływ rozwój rynków dóbr pośrednich, pozwalający oddzielać od siebie poszczególne etapy procesu produkcyjnego. Jeżeli są to dobra ogólnego przeznaczenia, koordynacja działań producentów i nabywców tych dóbr dokonać się może za pośrednictwem rynku, natomiast gdy są to dobra specyficzne dla konkretnych zastosowań, potrzebna będzie kooperacja pomiędzy firmami²⁰.

¹⁸ G.B. Richardson, *Production...*s. 4.

¹⁹ *Ibidem*, s. 5.

²⁰ *Ibidem*, s. 7. Na temat roli dóbr pośrednich w zakresie podziału pracy pomiędzy koordynacją rynkową hierarchiczną i kooperację. Zob. G.B. Richardson, *The Organization of Industry Re-visited*, DRUID Working Paper nr 15, 2002, www.druid.dk/wp/pdf_files/02-15.pdf.

4. Kooperacja w strategiach firm

W teorii strategii podejście akcentujące konkurencję pomiędzy firmami wyjaśnia, jak konkurencja pozwala na osiągnięcie ekonomicznej efektywności poprzez odpowiednią alokację rzadkich zasobów, dostarcza bodźców do innowacji i przedsiębiorczości, ogranicza koszty transakcji pomiędzy stronami wymiany. Efektywność ta przejawia się w przewagach konkurencyjnych firm polegających na tym, że firmy osiągają korzystne pozycje w branży lub zdobywają kluczowe kompetencje umożliwiające dostarczanie na rynek dóbr o wyższej jakości w porównaniu z produktami konkurentów.

W podejściu alternatywnym świat biznesu widziany jest jako sieć wzajemnych relacji i powiązań, tworzona w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści poprzez strategiczną współpracę. Korzyści osiągane dzięki współpracy mogą być rozumiane jako „przewagi kooperacyjne”, (*collaborative advantage*, analogicznie do przewag konkurencyjnych – *competitive advantages*)²¹.

Każde z tych podejść ujmowane oddzielnie obejmuje tylko część rzeczywistości²². Często w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia wymagane jest realizowanie równocześnie strategii konkurencyjnej i kooperacyjnej. Kooperacja staje się narzędziem wzmacniania konkurencyjnej pozycji firmy na rynku. Bardziej całościowe podejście powinno więc uwzględniać aspekty obydwu strategii w celu poszukiwania odpowiedniej proporcji pomiędzy konkurencją i współpracą pomiędzy firmami²³.

A.A. Lado, N.G. Boyd i S.C. Halon proponują całościowy model obejmujący elementy strategii konkurencyjnej i kooperacyjnej. W swojej analizie opierają się na kilku założeniach. Jednym z nich jest „oświecony interes własny”, co oznacza, że osoby uświadamiają sobie, że osiągnięcie własnych korzyści możliwe jest przez współpracę lub pomoc innym. Kolejne założenie polega na świadomości, że wzmacniane i rozwijane wzajemne powiązania i zależności pomiędzy firmami mogą być podstawą trwałych korzyści. Autorzy odrzucają jednowymiarowe miary funkcjonowania firm, takie jak księgową stopę zwrotu z inwestycji. Miary takie nie pozwalają właściwie odróżnić złego od dobrego funkcjonowania firmy. Wielowymiarowe funkcjonowanie firmy powinno obejmować takie zagadnienia, jak: długookresowe wyniki finansowe, rozwój kapitału ludzkiego, zdolności innowacyjne, produktywność, rzeczowe i finansowe zasoby oraz odpowiedzialność spo-

²¹ A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Halon, *Cometition Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „The Academy of Management Review” 1997, vol. 22, nr 1, s. 110.

²² *Ibidem*, s. 111.

²³ *Ibidem*, s. 111. Por. także: T.M. Jorde, J.D. Teece, *Competition and Cooperation: Striking The Right Balance*, „Kalifornia Management Review” 1989, vol. 31, nr 3.

łeczna. Brane też są pod uwagę cechy paradoksu z uwzględnieniem takich przeciwstawnych elementów, jak konkurencja i współpraca. Wykorzystanie paradoksu pozwalające osiągać – odmienne od dotychczasowych – rozwiązania istniejących problemów.

Proponowany przez wymienionych autorów eklektyczny model opiera się na trzech ujęciach teoretycznych: zasobowej teorii firmy, teorii gier i socjoekonomii. Zasobowa teoria opiera się na dwóch założeniach: firmy różnią się między sobą ze względu na zasoby, jakimi dysponują (są heterogeniczne), zasoby nie są mobilne pomiędzy firmami. Stąd stałe zróżnicowania zysków pomiędzy firmami oraz trwałe przewagi konkurencyjne mogą być wynikiem zróżnicowania ich zasobów, a nie efektem zróżnicowania struktur branż. W ramach teorii zasobowej wymienia się dwa ujęcia ze względu na to, jak renta ekonomiczna jest osiągana i utrzymywana²⁴. Jedno z ujęć akcentuje wagę renty monopolowej. Zakłada efektywność rynku i przyjmuje przewagę posiadanych i niemobilnych zasobów firmy w równowadze, co jest źródłem ponadnormalnych zysków. Akcentowana jest trwałość renty ekonomicznej, a nie jej tworzenie, czyli podstawą przewagi konkurencyjnej i trwałości nadzwyczajnych zysków są rzadkie, niemobilne i niezastępowalne zasoby.

Drugie ujęcie w ramach teorii zasobowej zakłada dynamiczny proces tworzenia i wykorzystania zasobów, co prowadzi do powstawania i utrzymywania się przewag konkurencyjnych. Utrzymywanie przewag konkurencyjnych zależy istotnie od zdolności innowacyjnych firmy.

Teoria gier wyjaśnia zachowania, tłumaczy jak firmy podejmują strategiczne działania umożliwiające im optymalizować korzyści w relacjach z innymi podmiotami. Trwałe relacje z innymi firmami mogą być ujęte w ramach powtarzalnych gier strategicznych z elementami kooperacji. A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff²⁵ w pracy *Co-opetition* poświęconej aplikacji teorii gier w biznesie, wyrażają opinię, że biznes to nie tylko walka, rozumiana jako konkurencja oraz nie tylko pokój, rozumiany jako kooperacja. Biznes to równoczesna konkurencja i kooperacja. Stąd tytuł ich pracy *Co-opetition* dla wyeksponowania znaczenia równocześnie przebiegających procesów konkurencji i kooperacji.

Socjoekonomia wyłoniła się jako pomost pomiędzy ekonomią neoklasyczną a organizacyjną socjologią²⁶. Założenia różniące ją od ekonomii klasycznej to: jednostki optymalizują nie jedną, ale wiele funkcji użyteczności, jednostki cha-

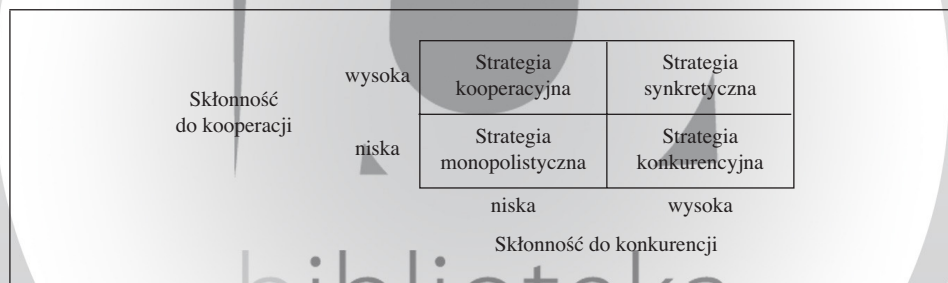
²⁴ Na temat zasobowych teorii por. S.D. Hunt, *Resource-Advantage Theory and Austrian Economics*, 1999, www.cbs.dk oraz N.J. Foss, *Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose*, DRUID Working Paper nr 10, 1997.

²⁵ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency Doubleday, 1996.

²⁶ A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Halon, *Competition...*, s. 116.

rakteryzujące się niedoskonałą racjonalnością wybierają bardziej środki niż cele, opierając się przede wszystkim na wartościach i emocjach (*emotions*). Jednostki nie działają indywidualnie w celu maksymalizacji korzyści, tak jak rozumie to ekonomia neoklasyczna, ale decyzje i działania jednostek są osadzone w systemie społecznym i w instytucjach, których jednostki są częścią. Działania jednostek są więc kierowane i wzmacniane nie tylko przez interes własny, ale i grupowy. Firmy alokują swoje strategiczne zasoby na podstawie ograniczonej racjonalności i ograniczonej emocjonalności (*bounded emotionality*). Ograniczona racjonalność jest podstawą osiągnięcia renty ekonomicznej w warunkach złożonego i zmiennego otoczenia, a ograniczona emocjonalność pozwala na to, aby bliskie, trwałe i wzajemnie korzystne relacje wewnątrz, jak i pomiędzy organizacjami były rozwijane i utrzymywane²⁷. W efekcie firma może osiągać przewagi konkurencyjne i kooperacyjne.

Na podstawie wyżej przedstawionych założeń i teorii autorzy rozróżniają cztery możliwe strategie działania firm, mające na celu osiągnięcie renty ekonomicznej: strategię konkurencyjną, monopolistyczną, kooperacyjną i synkretyczną.



Rys. 2. Strategie pogoni za rentą

Źródło: A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Halon, *Competition...*, s. 119.

Strategia konkurencyjna to gra o sumie zero w relacjach z „interesariuszami” firmy. Działania nastawione są na zdobywanie przewag poprzez usiłowanie zmian charakterystyk branży na swoją korzyść, albo poprzez zdobywanie trudnych do skopiowania kluczowych zasobów i kompetencji. Renta ekonomiczna może być również osiągnięta przez stymulowanie procesu twórczej destrukcji poprzez nowe kombinacje zasobów i innowacje w dziedzinie procesów i produktów. Strategia taka zapobiega organizacyjnej opieszałości, wzmacnia efektywność i obniża koszty transakcji. Ograniczenia tej strategii są następujące: jako gra o sumie zerowej oznacza, że zysk dla jednej strony wiąże się ze stratą dla innej, co może oznaczać, że niedostrzegane są możliwości wzajemnych korzyści, może nie brać pod uwagę

²⁷ *Ibidem*, s. 117.

gęstej sieci istotnych relacji społecznych, w przypadku efektów zewnętrznych może się charakteryzować tendencją do przrzucania kosztów na otoczenie.

Strategia monopolistyczna cechuje się niskim stopniem konkurencji i kooperacji, w pogoni za rentą ucieka się do nacisków na władze w celu osiągnięcia korzystnych dla siebie regulacji, pozwalających na osiąganie renty monopolowej. Rozwiązania takie, korzystne dla firmy w krótkim okresie, obniżają poziom dobrobytu społeczeństwa. W sytuacji dynamicznych zmian otoczenia firmy stosujące takie strategie mogą nie posiadać odpowiednich zdolności adaptacyjnych i innowacyjnych, co może stanowić zagrożenie ich efektywności, a nawet istnienia w długim okresie.

Strategie kooperacyjne odznaczają się dążeniem firm do wzajemnych korzyści poprzez łączenie komplementarnych zasobów i umiejętności z ich interesariuszami. Wzmacniane są wzajemne współzależności przez odwoływanie się do interesu wspólnego. Duże znaczenie mają zaufanie i altruizm. Zaufanie zwiększa rentę ekonomiczną poprzez redukcję niepewności we wzajemnych interakcjach, służy jako mechanizm kontroli, ogranicza koszty transakcji. W ten sposób kooperacyjna strategia może generować przewagi kooperacyjne. Jednak nieograniczona współpraca w świecie znacznej niepewności, egoizmu i oportunistów może przynosić również niekorzyści oraz zmniejszenie elastyczności, koniecznej w dynamicznym otoczeniu. Stąd dla zapewnienia trwałości efektywnego funkcjonowania firmy strategia kooperacyjna może okazać się niewystarczająca.

Strategia synkretyczna ma na celu utrzymanie dynamicznej równowagi pomiędzy kooperacją i konkurencją. Inaczej niż w przypadku zмовy, kooperacja może poprawiać pozycje konkurencyjne firm poprzez wspólne budowanie zasobów i podnoszenie organizacyjnych umiejętności oraz obniżanie ryzyka i kosztów tych działań. Równoczesna kooperacja i konkurencja mogą stymulować szersze poszukiwanie i zdobywanie wiedzy, szybszy postęp technologiczny, większą ekspansję rynkową niż w przypadku tych strategii stosowanych oddzielnie. Może być rozumiana jako gra o dodatniej sumie. Synkretyczna strategia daje większą elastyczność strategiczną. Pozwala osiągać przewagi konkurencyjne poprzez zdobywanie kluczowych zasobów i kompetencji oraz może osiągać przewagi kooperacyjne przez odpowiedni dobór kooperantów, czy identyfikowanie sposobności strategicznych będących grami o dodatniej sumie. Firma może więc intensywnie konkurować z rywalami, a równocześnie współpracować z innymi podmiotami. Istnieją jednak ograniczenia dla takiej strategii. Równoczesna konkurencja i kooperacja może nie poprawiać pozycji konkurencyjnej firmy, kiedy koszty związane z jej stosowaniem (bardziej skomplikowane i zdywersyfikowane zasoby i procedury działania, konieczność decydowania kiedy i jakie transakcje z poszczególnymi partnerami realizować) przewyższają korzyści z niej wynikające. Koszty rosną wraz ze wzrostem ilości kooperantów. Kolejnym ograniczeniem w stosowaniu tej

strategii jest sytuacja, gdy partnerzy aliansu mają nieodpowiednie cele i oczekiwania, gdy partnerzy w różnym tempie przyswajają sobie wiedzę i zdobywają kompetencje i gdy niektórzy kooperanci w coraz mniejszym stopniu udostępniają informacje innym stronom aliansu.

Szczególnie szeroko rozpowszechnione różne formy współpracy pomiędzy firmami mają miejsce w gospodarce japońskiej²⁸. Dotyczy to wielorakich relacji firm z udziałowcami, pracownikami, dostawcami i dystrybutorami. Firmy opisywane są jako miejsca negocjacji pomiędzy posiadaczami specyficznych zasobów, jako mechanizm kooperacji pomiędzy jednostkami, gdzie negocjacje są istotnym czynnikiem kooperacji. Jednym z przykładów struktury powiązań pomiędzy firmami jest *keiretsu*, reprezentujący system powiązań, gdzie główna firma powiązana jest z jej głównymi dostawcami, którzy z kolei powiązani są z innymi podmiotami itd. System ten polega na długoterminowych relacjach pomiędzy główną firmą a kooperantami i upodobnia współpracujące firmy do wydziałów głównej firmy. Taka quasi-integracja pozwala na bardziej efektywny przepływ i wykorzystanie informacji pochodzących od finalnych nabywców dóbr, przyczynia się do obniżki kosztów, obniża ryzyko upadłości, wzmacnia zaufanie pomiędzy kooperantami, pozwala na odpowiednie działania w sytuacji napięć w zakresie poziomych relacji poprzez wzajemne kontrole i symetryczną wymianę zasobów pomiędzy firmami, jak również w zakresie pionowych relacji pomiędzy współpracującymi podmiotami²⁹.

R. Hartl³⁰, badając zjawiska kooperacji pomiędzy małymi i średnimi firmami, wyciąga wnioski, że na zakres kooperacji pomiędzy firmami mają wpływ: charakterystyki firmy, cechy osobowe przedsiębiorcy oraz struktura branży. Oto niektóre opinie wyrażane w tym zakresie przez różnych autorów. Wśród przedsiębiorców wyróżniani są „pionierzy” skłonni do podejmowania ryzyka i otwarci na zmiany oraz „organizatorzy” odznaczający się administracyjnymi umiejętnościami. Pionierzy są bardziej skłonni do współpracy, szczególnie z firmami zagranicznymi, co często wiąże się z większym ryzykiem. Uniwersalni przedsiębiorcy, jako kombinacje pioniera i organizatora, uznawani są za idealnych przedsiębiorców podejmujących współpracę z innymi firmami. Na skłonność firm do kooperacji mają wpływ ich względne rozmiary w stosunku do konkurentów. Firmy niewielkie, ale działające w swoich niszach, lub technologiczni liderzy, mogą być mniej skłonni do współpracy, natomiast firmy duże, ale o niewielkim udziale w rynku,

²⁸ P. Dulbecco, *Inter-firm...*, s. 586–589.

²⁹ A.A. Lado, N.G. Boyd, S.C. Halon, *Cometition...*, 110–141.

³⁰ R. Hartl, *Industry, Enterprise, and Behavioral Predictors for Inter-firm Cooperation In Medium-sized Enterprises*, 2003, www.sba.gov/advo/stats/wkp03rh.pdf.

mogą chętniej współpracować z innymi firmami. Małe firmy mogą dominować w swoich sektorach, a duże mogą być niewielkie w porównaniu z konkurentami.

W ramach zależności pomiędzy strukturą branży a rozmiarami kooperacji wymienia się między innymi takie czynniki, jak: stopień koncentracji, poziom konkurencji, poziom ekonomicznego rozwoju (czy rynki rozwijają się, czy się zmniejszają) czy różnice regulacji konkurencji pomiędzy regionami.

R. Hartl przyjmuje następujące hipotezy: H1 – duże firmy częściej współpracują z innymi niż małe firmy, H2 – umiejętności menedżerów mają dodatni wpływ na skłonność do współpracy, H3 – preferencje stabilności wykazywane przez menedżerów mają ujemny wpływ na skłonność do współpracy, H4 – negatywne zmiany na rynkach mają dodatni wpływ na współpracę. Wyniki badań potwierdziły pierwszą hipotezę tylko w odniesieniu do międzynarodowych korporacji, które są zwykle większe w porównaniu z tymi o zasięgu krajowym. Umiejętności menedżerów okazały się dodatnio skorelowane ze skłonnością do kooperacji z zagranicznymi firmami, a ujemnie z krajowymi. Przedsiębiorcy preferujący stabilność niechętnie podejmują współpracę za granicą lub z zagranicznymi firmami. Niepotwierdzony został wpływ struktury branży na skłonność do współpracy oraz wpływ negatywnych zmian na rynkach na skłonność do kooperacji.

Tradycyjne analizy oligopolu jako struktury rynkowej opierają się na założeniach strukturalnej niezależności firm, wzajemnej psychologicznej zależności (reagowanie firm na decyzje konkurentów w zakresie cen, rozmiarów produkcji, jakości produktów, rozmiarów wyposażenia) oraz intensywnej konkurencji na rynkach. Według niektórych autorów w branżach oligopolistycznych dokonują się istotne zmiany strukturalne³¹. Strukturalna niezależność ewoluje w kierunku wzajemnych powiązań strukturalnych. Są to między innymi: zależności administracyjne, powiązania własnościowe i kontrola kapitału. Powiązania administracyjne polegają między innymi na tym, że te same osoby są często członkami rad nadzorczych różnych organizacji. Powiązania kapitałowe występują w formie wzajemnego posiadania pakietów akcji. Wymownym przykładem powiązań własnościowych są *joint ventures* w branżach związanych z wydobywaniem, przetwarzaniem i dystrybucją ropy naftowej. Wiele firm z tych branż o zasięgu światowym prowadzi wspólne działania w każdej fazie procesu wytwarzania produktów finalnych. Środki produkcji wykorzystywane w tych działaniach są wspólnie posiadane i kontrolowane. Efektem takich zmian strukturalnych jest współpraca pomiędzy oligopolistami, która obejmuje coraz szerszy zakres działań. Wnioski te autorzy wysuwają na podstawie badań zmian zachodzących w sektorach: bankowym,

³¹ J.R. Munkirs, J.I. Sturgeon, *Oligopolistic Cooperation: Conceptual and Empirical Evidence of Market Structure Evolution*, „Journal of Economic Issues” 1985, vol. 19, nr 4.

ubezpieczeń i naftowym. Uważają jednak, że podobne zmiany dokonywać się będą w innych branżach oligopolistycznych³².

5. Zakończenie

Z przeprowadzonych analiz wynika, że współpraca pomiędzy firmami nabiera coraz większego znaczenia w działaniach gospodarczych. Mechanizm rynkowy okazuje się niewystarczającym narzędziem koordynacji szerokiego spektrum działań gospodarczych. Współpraca pomiędzy firmami jest jedną z form rozwiązań instytucjonalnych, ograniczających negatywne konsekwencje niedoskonałości rynku. Jej rozumienie nie ogranicza się już tylko do negatywnych efektów zmów i porozumień cenowych. Współpraca nie eliminuje konkurencji, zmieniają się tylko formy konkurowania. Może prowadzić również do zwiększenia przewag konkurencyjnych firm. W kontekście podziału pracy w zakresie koordynacji działań gospodarczych, współpraca pomiędzy firmami jest ważnym narzędziem koordynacji obok mechanizmu rynkowego i koordynacji hierarchicznej w ramach firm. Również w teorii strategii dostrzegane jest znaczenie współpracy pomiędzy firmami. W wielu warunkach korzystne okazuje się równoczesne stosowanie strategii kooperacyjnej i konkurencyjnej, prowadzące do równoczesnego osiągnięcia przewag konkurencyjnych i kooperacyjnych.

Literatura

- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Currency Doubleday, 1996.
- Coase R.H., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, nr 4.
- Dulbecco P., *Inter-firm Cooperative Agreements [w:] Markets and Organization*, red. R. Arena, C. Longhi, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 1998.
- Foss N.J., *Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose*, DRUID Working Paper nr 10, 1997.
- Hartl R., *Industry, Enterprise, and Behavioral Predictors for Inter-firm Cooperation in Medium-sized Enterprises*, 2003, www.sba.gov/advo/stats/wkp03rh.pdf.
- Hunt S.D., *Resource-Advantage Theory and Austrian Economics*, 1999, www.cbs.dk.
- Jorde T.M., Teece J.D., *Competition and Cooperation: Striking The Right Balance*, „California Management Review” 1989, vol. 31, nr 3.
- Krafft J., Ravix J., *Theories of the Firm [w:] Markets and Organization*, red. R. Arena, C. Longhi, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 1989.
- Lado A.A., Boyd N.G., Halon S.C., *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „The Academy of Management Review” 1997, vol. 22, nr 1.

³² *Ibidem*, s. 901.

- Munkirs J.R., Sturgeon J.I., *Oligopolistic Cooperation: Conceptual and Empirical Evidence of Market Structure Evolution*, „Journal of Economic Issues” 1985, vol. 19, nr 4.
- Richardson G.B., *Competition, Innovation and Increasing Returns*, DRUID Working Paper nr 10, 1996, www.business.auc.dk.
- Richardson G.B., *The Organization of Industry*, „The Economic Journal” 1972, vol. 82, przedruk w: G.B. Richardson, *Information and Investment*, Clarendon Press, Oxford 1990.
- Richardson G.B., *The Organization of Industry Re-visited*, DRUID Working Paper nr 15, 2002, www.druid.dk/wp/pdf_files/02-15.pdf.
- Richardson G.B., *Production, Planning and Prices*, DRUID Working Paper nr 27, 1998, www.businessauc.dk.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchie: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.

The Significance of Cooperation in the Coordination of Economic Activities

In this article, the author discusses the role of cooperation between firms. Traditionally, cooperation between firms has been perceived as one of the methods of counteracting market imperfections. The basis for cooperation may be the intention to share the risks and costs of undertakings and to reduce agency problems resulting from information asymmetry. According to Williamson, cooperation among firms is the most warranted when transactions between firms are accompanied by investments of medium-level specificity. In the models of firms that place emphasis on a production process extended in time, cooperation constitutes a significant element of the coordination of complimentary actions composing a production process. The importance of cooperation is increasingly observed in company strategies. Strategic cooperation in various areas enables additional benefits to be gained (“cooperative advantages”) alongside competitive advantages resulting from competition strategies.

