

| *Sylwia Guzdek*

# Współpraca gospodarcza jako czynnik rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa\*

## Streszczenie

Współpraca gospodarcza jest pojęciem wielopłaszczyznowym, trudnym do sklasyfikowania. Liczne badania naukowe potwierdzają złożoność form relacji międzyorganizacyjnych. W artykule podjęto próbę ogólnego zarysowania korzyści i zagrożeń dotyczących współpracy gospodarczej. Celem pracy było dokonanie na podstawie analizy literatury przedmiotu omówienia istoty współpracy gospodarczej, jej typów oraz znaczenia dla uczestniczących w niej podmiotów. Postawiono hipotezę badawczą, że współpraca gospodarcza stanowi jedno z głównych uwarunkowań rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** współpraca gospodarcza, kooperacja, koncentracja, przedsiębiorstwo, korporacje transnarodowe.

**Klasyfikacja JEL:** M2, P13.

## 1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce światowej coraz bardziej rozpowszechnia się przekonanie o potrzebie zastąpienia prowadzenia bezwzględnej konkurencji między firmami zawieraniem porozumień i podejmowaniem wzajemnej współ-

Sylwia Guzdek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: guzdeks@uek.krakow.pl

\* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

pracy, wynikającej z konieczności realizacji wspólnych projektów, ale także ze wzrastającej popularności outsourcingu i liczby przedsiębiorstw działających w ramach powiązań sieciowych.

Celem badawczym niniejszego opracowania jest próba analizy współpracy gospodarczej między przedsiębiorstwami. Ponieważ problematyka współpracy gospodarczej jest wielopłaszczyznowa, dokonano selektywnego wyboru jej poszczególnych aspektów uznanych za najważniejsze: istoty współpracy gospodarczej, jej typów oraz znaczenia dla uczestniczących w niej podmiotów. Postawiono hipotezę badawczą, że współpraca gospodarcza stanowi jedno z głównych uwarunkowań rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

## 2. Istota współpracy gospodarczej przedsiębiorstw

Współczesna gospodarka jest siecią relacji korzystnych lub niekorzystnych, dobrowolnych lub wymuszonych między przedsiębiorstwami powiązаныmi z innymi podmiotami otoczenia, w którym funkcjonują. Współdziałanie gospodarcze, partnerstwo, koordynacja, kooperacja, alianse, koopetycja i kooperencja<sup>1</sup> to niektóre z pojęć dotyczących zjawiska współpracy. W literaturze przedmiotu używa się także pojęcia orientacji na współpracę<sup>2</sup>. Najczęściej jednak definiowane jest zjawisko współpracy z naciskiem na korzyści takiego współdziałania [Romanowska i Trocki 2002; Urbaniak 2000; *Przedsiębiorstwo kooperujące* 2002; Cygler 2009; Romanowska 1997; Strzyżewska 2011, s. 27–30].

Współpraca analizowana jest głównie na poziomie firmy jako całości, a także jej działów oraz grup lub poszczególnych pracowników. To relacja dwóch podmiotów oparta na współdziałaniu, które może być nastawione na wspólne wytwarzanie produktów, wymianę posiadanych zasobów własnych lub pozyskiwanie nowych, jak również wykorzystanie zasobów już dostępnych, np. w ramach izby gospodarczej, w celu uzyskania lepszych warunków działania [Jagoda 2001, s. 41–46].

---

<sup>1</sup> Kooperencja to układ jednoczesnych, współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną [Cygler 2009, s. 19].

<sup>2</sup> „Współpraca może być podejmowana w warunkach pozytywnego stosunku do niej menedżera lub z przymusu, np. ekonomicznego. Stąd pojęcie orientacji na współpracę. W literaturze można znaleźć stanowisko, zgodnie z którym współpraca jest utożsamiana z chęcią do organizowania działalności wspólnie z inną organizacją. Natomiast skłonność do współpracy oznacza postawę określonej osoby, np. kierowników firm, przedsiębiorców wobec współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Postawa ta ma trzy wymiary: racjonalny, emocjonalny i behawioralny, czyli co dane osoby myślą, jakie są ich odczucia i działania w związku ze współpracą” [Strzyżewska 2011, s. 32].

Kooperacja jest pojęciem często używanym zamiennie ze współpracą, co wynika m.in. ze znacznej liczby cech wspólnych tych zjawisk, istotnych w relacjach międzyorganizacyjnych. Według M. Strzyżewskiej, kooperacja odnosi się jednak wyłącznie do organizacji pracy i samego procesu produkcji jakiegoś produktu lub realizacji określonego procesu produkcyjnego. Tym samym kooperacja to nie tyle wspólna praca, ile sposób realizacji określonego zadania produkcyjnego przez jego rozczłonkowanie [Strzyżewska 2011, s. 27–32].

Należy przychylić się do tego stanowiska, bowiem w klasycznym ujęciu kooperację definiowano w szerokim i wąskim znaczeniu. Przez kooperację w szerokim znaczeniu rozumiano współpracę przy wytwarzaniu wyrobów, zaopatrzeniu materiałowo-technicznym i świadczeniu usług. Kooperacja w znaczeniu wąskim ogranicza związki kooperacyjne jedynie do powiązań produkcyjnych przy wytwarzaniu wyrobów finalnych. Oznacza zatem bezpośrednią współpracę wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i zakładów, między którymi występowały przepływy elementów kooperacyjnych, i świadczenie usług wykonywanych na specjalne zamówienie odbiorcy w ramach umowy kooperacyjnej, z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego [Famielec 1992, s. 11–12].

Powszechnie stosowanym synonimem współpracy jest partnerstwo [*Partnerstwo przedsiębiorstw...* 2009]. M. Strzyżewska definiuje partnerstwo jako specyficzną formę współpracy, a za jej najistotniejszy element uznaje jakość relacji, w której dane działanie gospodarcze jest realizowane. Partnerstwo odwołuje się do wzajemnego zaufania, pomocy i sprawiedliwości. Nie każda współpraca opiera się na zasadzie partnerstwa. Partnerstwo zatem oznacza relacje jedynie równorzędnie traktujących się podmiotów. Można wyróżnić partnerstwo publiczno-prywatne czy partnerstwo w kanałach dystrybucji.

Pojęcie współpracy ewoluuje, rozszerza swój zakres, wzbogacając się o nowe formy. Obejmuje już nie tylko proces produkcji, ale i wymiany. Stopniowo poszerza się charakter relacji między przedsiębiorstwami oraz zbiór podmiotów w nich zaangażowanych: od dostawców i odbiorców, przez producentów wyrobów komplementarnych, do konkurentów. Ze względu na złożoność omawianego zagadnienia trudno znaleźć jedną dyscyplinę naukową zdolną całościowo objąć problematykę współpracy gospodarczej. Wymaga ona podejścia interdyscyplinarnego stosowanego przykładowo w socjoekonomii. Uwzględniając tę perspektywę badawczą, J. Światowiec-Szczepańska dokonała typologizacji teorii wyjaśniających istotę współpracy przedsiębiorstw (tabela 1).

Mnogość teorii wyjaśniających istotę współpracy gospodarczej pozwala wysunąć wniosek, że jest to pojęcie wieloaspektowe. Zakres jego można dodatkowo poszerzyć o koncepcję gron M.E. Portera [*Przedsiębiorstwo partnerskie* 2002, s. 16], paradygmat KKK [Sulejewicz 1997, s. 25, 64–68] czy kapitalizm aliansowy [Dunning 1995, 1997]. Przywołane teorie również analizują

Tabela 1. Teorie wyjaśniające istotę współpracy przedsiębiorstw

Teoria podejścia pozycyjnego (positioning view)	Teoria zależności od zasobów (resource-dependence theory)	Teoria opcji realnych (real-options theory)	Teoria gier (game theory)	Teoria podejścia zasobowego (resource based view)	Teoria organizacji uczącej się (learning perspective)	Teoria kosztów transakcyjnych (transaction costs theory)
1	2	3	4	5	6	7
Podstawowa idea						
<p>Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od zajmowanej pozycji w sektorze, na którą podmiot także może oddziaływać ofensywnie i defensywnie, przysięgając konkurencji</p>	<p>Brak samowystarczalności organizacji tworzy zależność od innych podmiotów rynkowych, od których niezbędne zasoby są pozyskiwane. Przedsiębiorstwa dążą do minimalizacji odczuwanej niepewności przez zarządzanie zależnościami</p>	<p>Opcje realne dotyczą sposobów inwestowania w rzeczywiste aktywa w warunkach niepewnej i nieprzewidywalnej przyszłości. Opcje zapewniają firmom możliwość wyboru odpowiedniego momentu na dokonanie decyzji inwestycyjnej poprzez realizację opcji na wzór opcji finansowej lub rezygnację z niekorzystnej inwestycji</p>	<p>Zachowania konkurencyjne i kooperacyjne są przyjmowane przez graczy w zależności od interakcji wymiany oraz kary za „ucieczkę”. W grach jednokrotnych dominują zachowania konkurencyjne oparte na maksymalizacji użyteczności indywidualnej. W grach powtarzalnych o nieskończonej liczbie rund optymalne rozwiązania często są związane z przyjmowaniem określonych strategii kooperacyjnych</p>	<p>Powodzenie przedsiębiorstwa wynika z wcześniejszej opłacalnej alokacji i rozwoju cennych unikatowych aktywów obejmujących zasoby i zdolności posiadane lub kontrolowane przez podmiot</p>	<p>Uczenie się prowadzi do lepszych wyników organizacji. Przedsiębiorstwa wykazują różne zdolności uczenia, w tym zdolności absorpcyjne w „wyścigu” o wiedzę</p>	<p>Przedsiębiorstwo wybiera najlepszą względem kosztów transakcyjnych formę instytucjonalną wymiany. Koszty transakcyjne obejmują koszty <i>ex ante</i> i <i>ex post</i>, które muszą być poniesione, aby wymiana doszła do skutku. Wybór struktury władztwa zależy od trzech determinantów: specyfiki zasobów, niepewności i częstotliwości zawieranych transakcji. Jednym z założeń behawioralnych teorii jest oportuizm decydytów</p>
<p>Współpraca pomocna przy zmianie pozycji przedsiębiorstw w sektorze (koalicje ofensywne lub defensywne) oraz w generowaniu wyższej rentowności</p>	<p>Współpraca jest sposobem zdobywania zewnętrznych zasobów. Rola organizacji jest zabezpieczanie swoich aktywów przez wpływające na</p>	<p>Współpraca strategiczna w formie JV lub częściowego wykupu traktowana jest jako etap w osiągnięciu zamierzonego celu inwestycyjnego.</p>	<p>Strategie współpracy prowadzą do osiągania wyników wspólnych, przewyższających wyniki strategii opartych na maksymalizacji korzyści</p>	<p>W kontekście istnienia rynków czynników strategicznych oraz kosztów zasobów współpraca traktowana jest jako efektywny sposób pozyskania zasobów</p>	<p>Relacje zewnętrzne stanowią podstawowy sposób zdobywania wiedzy. Presja na przejmowanie wiedzy w temple szybszym niż partner powoduje</p>	<p>Współpraca traktowana jako forma hybrydowa może być efektywna w sytuacji, kiedy przypadające koszty transakcyjne są mniejsze niż przy</p>

<p>w efekcie modyfikacji łańcucha wartości (koalicje addytywne, komplementarne)</p>	<p>strukturę zależności w relacji i stosowaniu kontroli. Podstawowym mechanizmem jest kontrola i siła przetargowa</p>	<p>Daje możliwość wycofania się z inwestycji w sytuacji niekorzystnego rozwoju wydarzeń w firmie partnera lub w otoczeniu. Dzięki opcji realnej inwestor zyskuje czas na dokładniejszą wycenę aktywów partnera i podjęcie właściwej decyzji inwestycyjnej</p>	<p>indywidualnych. Do najpopularniejszych strategii współpracy należą: „wet za wet”, strategia Pawłowa oraz <i>firm-but-fair</i> w ramach których możliwa jest wzajemna komunikacja</p>	<p>tak o charakterze komplementarnym, jak i strategicznym</p>	<p>często nierównowagę sił i szkodę dla kooperacji</p>	<p>rynkowej wymianie świadczeń lub wewnątrz hierarchicznej organizacji. Koszty transakcyjne współpracy będą tym wyższe, im większy oportunizm partnerów, wyższe specyficzne aktywa, większe trudności w pomiarze wyników oraz większa niepewność. Instrumentem zmniejszającym ryzyko oportunistycznym jest kontrakt kompletny</p>
<p>Ograniczenia i luki poznawcze</p>						
<p>Deterministyczna perspektywa niechętnie przyjmująca sytuację, w której rozwijająca się współpraca między przedsiębiorstwami może zmniejszyć racjonalność wyborów i strategiczne wizje decydentów</p>	<p>Współpraca międzyorganizacyjna jest traktowana jako konieczność. Teoria wskazuje na możliwość zrównoważonej współpracy opartej na normach relacyjnych i zaufaniu</p>	<p>Współpraca traktowana jest jako forma przejściowa. Teoria nie ma bezpośredniego zastosowania w wyjaśnianiu behawioralnych ograniczeń teorii w zakresie wyjaśniania relacji partnerskich między odrębnymi podmiotami. Teoria nie przewiduje efektywnej wymiany na podstawie kontraktu niekompletnego. Ponadto sprawdza współpracę jedynie do płaszczyzn minimalizacji kosztów transakcyjnych</p>	<p>Założenia teorii gier (racjonalności ekonomiczna, maksymalizacja użyteczności indywidualnych) uniemożliwiają pełne uzasadnienie współpracy w przedsiębiorstwach. Modele w teorii gier odzwierciedlają zbyt uproszczone sytuacje i nie obejmują wielu istotnych aspektów, takich jak: osobowość graczy i ich społeczne więzi</p>	<p>Podjęcie zasobowe skupia się na przewadze konkurencyjnej pojedynczej firmy; nie wyjaśnia funkcjonowania współpracy w warstwie operacyjnej</p>	<p>Istotnym ograniczeniem jest zawężenie motywów współpracy wyłącznie do uczenia się i niewzględnianie innych przyczyn aranżowania współpracy</p>	<p>Przyjęcie założenia dotyczącego oportunistycznym jako normy behawioralnej prowadzi do generalnych ograniczeń teorii w zakresie wyjaśniania relacji partnerskich między odrębnymi podmiotami. Teoria nie przewiduje efektywnej wymiany na podstawie kontraktu niekompletnego. Ponadto sprawdza współpracę jedynie do płaszczyzn minimalizacji kosztów transakcyjnych</p>

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
Przykłady badań <sup>a</sup>						
Teoria podjęcia pozycyjnego ( <i>positioning view</i> )	Teoria zależności od zasobów ( <i>resource-dependence theory</i> )	Teoria opcji realnych ( <i>real-options theory</i> )	Teoria gier ( <i>game theory</i> )	Teoria podejścia zasobowego ( <i>resource based view</i> )	Teoria organizacji uczącej się ( <i>learning perspective</i> )	Teoria kosztów transakcyjnych ( <i>transaction costs theory</i> )
K.R. Harrigan (1988); J. Hagedoorn (1993); P. Dussauge, B. Garrette i W. Mitchell (2000)	J. Pfeffer i Ph. Nowak (1976); L. Buchanan (1992); S. Finkelstein (1997)	B. Kogut (1991); T. Folta i K.D. Miller (2002); T. Chi (2000)	R. Axelrod (1984); A. Parkhe (1993); B.J. Nalebuff i A.M. Brandenburger (1996)	K.M. Eisenhardt i C.B. Schoonhoven (1996); A. Madhok i S.B. Tallman (1998); B. Teng (2007)	G. Hamel (1991); A.C. Inkpen i S.C. Curran (2004); B.N. Anand i T. Khanna (2000); P. Kale i H. Singh (2007)	J.F. Hennart (1991); A. Parkhe (1993); E.J. Zaheer i N. Venkatraman (1995); W.Q. Judge i R. Dooley (2006)

cd. tabeli 1

8	9	10	11	12	13
Teoria wartości transakcyjnej ( <i>transaction-value theory</i> )	Teoria agencji ( <i>agency theory</i> )	Teoria wymiany społecznej ( <i>social exchange theory</i> )	Teoria organizacji sieciowej ( <i>network organisation theory</i> )	Teoria sieci biznesowych ( <i>industrial networks theory</i> )	Teoria sieci społecznych ( <i>social network theory</i> )
Podstawowa idea					
Mechanizmy wymiany powinny być oceniane na podstawie maksymalizacji łącznej wartości, a nie jedynie przez pryzmat minimalizacji kosztów. Wyższe inwestycje w aktywa specyficzne wpływają na większą wartość osiąganą w relacji i wyższe koszty zachowania oportunistycznych partnerów	Analizuje główne relacje hierarchiczne typu: pryncypał-agent, których celem jest znalezienie skutecznego form koordynacji zapewniających efektywne spełnienie obowiązków przez agenta wobec pryncypała. Podstawowym mechanizmem kontroli i motywacji jest kontrakt. Założenia behawioralne teorii są zbliżone do założeń w teorii kosztów transakcyjnych	Pierwotnie rozwinięta na potrzeby badania interakcji społecznych traktowanych jako działania dążące do maksymalizacji szeroko rozumianego wynagrodzenia i minimalizacji kosztów. Teoria wyjaśnia fenomen władzy oraz komunikacji w relacjach. Wskazuje na trzy mechanizmy kontroli: uogólnioną wzajemność, sankcje społeczne oraz mikrokulturę	Sieci traktowane są jako formy organizacyjnej koordynacji stanowiącej pośredni mechanizm wymiany między rynkiem i hierarchią. Pozwalają na lepszy dostęp do zasobów i rozproszenie ryzyka, wyższą elastyczność i możliwości adaptacyjne oraz dostęp do informacji i umiejętności	Sieć jest rezultatem interakcji mających miejsce pomiędzy powiązаныmi relacjami, które można traktować jako subsieci. Zmiana jednej relacji oddziałuje na wszystkie pozostałe powiązania wewnątrz sieci, tworząc sedno układu sieci zależności biznesowych	Pespektywa sieciowa zakłada, że działania jednostek i organizacji powinny być wyjaśniane w szerokim stopniu przez ich pozycję w sieci społecznej, która jest stale utrzymywana przez aktywność jednostek i organizacji

Rola współpracy				
Współpraca jest głównym sposobem kreowania wyższej wartości netto wymiany. W wielu przypadkach wyższe koszty transakcyjne są niezbędne, aby zagwarantować odpowiedni poziom specyficznych inwestycji sygnalizujących przywiązanie partnera do relacji	Rozwinięty w teorii agencji problem ryzyka oraz kontraktowania pozwala na zastosowanie teorii w wielu relacjach przedsiębiorstw. Współpraca mająca cechy partnerstwa powinna być analizowana w układzie agent-agent, który nie jest typowy dla teorii agencji. Teoria odpowiednia dla analizy relacji związanych z <i>joint venture</i>	Ocena wartości otrzymywanych z relacji zależy od poziomu wartości oczekiwanej i poziomu wartości porównywalnej (dostępnej w innych relacjach). Analiza prowadzi do wniosku, że zadowolenie z danej relacji nie jest ani konieczne, ani też nie jest warunkiem wystarczającym jej dalszego istnienia	Współpraca jest podstawa kompleksowych struktur organizacyjnych będąca rezultatem wielu aliansów i porozumień strategicznych. Jest niezbędna w zapewnieniu korzyści z uczestnictwa w sieci	Teoria rozważa struktury, których podstawą są horyzontalne, wertykalne oraz lateralne powiązania podmiotów rynkowych określone jako sieci zależności. Istotne jest badanie wzajemnego wpływu pojedynczej relacji na sieć powiązań
Ograniczenia i luki poznawcze				
Teoria ignoruje problem ryzyka partnerstwa strategicznego, zakładając <i>implicit</i> istnienie zaufania kalkulowanego. Nie uwzględnia także różnic kulturowych i odmiennych norm społecznych stosowanych przez partnerów	Teoria agencji dotyczy głównie niesymetrycznych relacji. Założenia behawioralne stanowią ograniczenie w wyjaśnianiu rozwoju kooperacji	Pojawia się pytanie, jak dalece porównywalne są zjawiska: relacje międzyлюдzkie oraz relacje między przedsiębiorstwami. Stosunki ekonomiczne i prywatne mogą podlegać odmiennym motywom	Teoria wywodząca się z ekonomiki kosztów transakcyjnych nie wyjaśnia dostatecznie wszystkich motywów ustanawiania sieci. Ma także istotne braki w zakresie opisu możliwości kontrolowania sieci i tym samym redukowania niepewności i wpływanie na poprawę pozycji konkurencyjnej sieci	Socjologiczne pochodzenie teorii wpływa na mniejszy nacisk na ściśle ekonomiczne motywy ustanawiania relacji w ramach sieci
Przykłady badań <sup>a</sup>				
E.J. Zajac i C.P. Olsen (1993); A. Zaheer i N. Venkatraman (1995); J. Dyer (1997); A. Madhok i S.B. Tallman (1998)	W.M. Lassar i J.L. Kerr (1996); J.J. Reuer i K.D. Miller (1997); J.J. Reuer i R. Raggozzino (2006)	J.C. Anderson i J.A. Narus (1984 i 1990); T.K. Das i B. Teng (2002); C. Young-Ybarra i M. Wiersema (1999)	H.B. Thorelli (1986); J.C. Jarillo (1988); W.W. Powell (1990); Ch.P. Holland i A.G. Lockett (1997)	J. Johanson i J.E. Vahlne (1977); D. Blankenburg-Holm i in. (1999); S.C. Henneberg, S. Mouzas i P. Naude (2006)

<sup>a</sup> W tabeli podano autorów oraz rok publikacji prac, w których przedstawili oni wyniki badań. Wykaz tych publikacji można znaleźć w monografii [Światowiec-Szczepańska 2012].

Źródło: zestawiono na podstawie: [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 47–48 i 83–85].

zagadnienie współpracy, chociaż nie zostały uwzględnione w tabeli 1. W ramach koncepcji gron nie jest ujmowana tylko współpraca przedsiębiorstw działających w tej samej branży i w tym samym regionie, ale także z szeroko pojętym otoczeniem. Natomiast paradygmat KKK omawia trzy siły regulujące mechanizm rynkowy, gdzie oprócz konkurencji i kontroli wymienia się współpracę jako równorzędny sposób działania międzyorganizacyjnego. Kapitalizm aliansowy<sup>3</sup> to dotychczas ostatni z trzech wyodrębnionych etapów rozwoju kapitalizmu<sup>4</sup>. Wyraża się on w zmianie sposobu organizowania procesu produkcji i transakcji, lokalizacji zasobów i globalizacji, gdzie współpraca gospodarcza jest najistotniejszym czynnikiem rozwoju systemu ekonomicznego.

### 3. Typologia współpracy przedsiębiorstw

Z uwagi na wieloaspektowość współpracy gospodarczej oraz dużą liczbę badań w tym zakresie nie sposób zastosować uniwersalnego kryterium jej podziału. Analiza literatury przedmiotu<sup>5</sup> pozwala na wyodrębnienie podziałów jedno- i wielokryterialnych [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 33]. Istniejące typologie obejmują nierzadko odrębne płaszczyzny analiz, co sprzyja różnicowaniu wielu kryteriów podziału form współpracy przedsiębiorstw i wzajemnych relacji.

Zasadniczo każde przedsiębiorstwo ma do wyboru dwie ścieżki rozwoju (tabela 2): ścieżkę koncentracji lub ścieżkę kooperacji.

Poprzez kooperacje przedsiębiorstwa zawierają alianse strategiczne lub taktyczne, które są efektem pogłębiania się integracji, wzrostu konkurencji na rynku wspólnotowym oraz globalizacji gospodarki światowej<sup>6</sup>, niezmiernie szyb-

---

<sup>3</sup> Kategoria kapitalizmu aliansowego została wprowadzona do literatury przez M.L. Gerlacha. J.H. Dunning zbudował wokół tej kategorii koncepcję [Zorska 1998, s. 73].

<sup>4</sup> Trzy etapy rozwoju kapitalizmu stanowią: 1) kapitalizm przedsiębiorczy (1770–1875) – czas fabryk i dominacji małych firm); 2) kapitalizm hierarchiczny (od 1875 r. do początku lat 80. XX w.) – wielkie zintegrowane hierarchie korporacyjne; 3) kapitalizm aliansowy (według J.H. Dunninga, od 1985 r. do obecnych czasów) [Strzyżewska 2011, s. 49–50].

<sup>5</sup> Jednym z najczęściej stosowanych podejść w rozróżnianiu typów relacji przedsiębiorstw jest kontinuum systemów wymiany, w którym rolę skrajnych form odgrywają transakcje oparte na rynku (kontrola rynku) oraz pełna integracja podmiotów dokonujących transakcji (kontrola biurokratyczna). Głównym kryterium, według którego przyporządkowane są poszczególne formy wymiany, jest stopień integracji organizacyjnej (struktura władztwa). Wybór struktury powinien być uzależniony od relacji korzyści i kosztów wymiany w danej formie [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 34].

<sup>6</sup> Zdaniem D. Faulknera, a także K. Bleichera i R. Hermanna sukces każdego aliansu, a zwłaszcza międzynarodowego zależy od równoczesnego występowania dwóch czynników:

Tabela 2. Strukturalizacja strategii rozwoju przedsiębiorstw

Opcje strategiczne rozwoju przedsiębiorstw				
Rozwój wewnętrzny	Rozwój zewnętrzny			
	Koncentracja		Kooperacja	
	Fuzje	Przejęcia	Alianse strategiczne	Alianse taktyczne

Źródło: [Oczkowska 2006, s. 128].

kiego postępu technologicznego. Podkreśla się także konieczność współpracy przedsiębiorstw konkurujących ze sobą<sup>7</sup>. Alianse strategiczne to obecnie jeden ze sposobów przedsiębiorstwa nieposiadającego wystarczających zasobów lub cech konkurencyjności na osiągnięcie przewagi na rynku poprzez połączenie realizacji celów i zasobów z innym przedsiębiorstwem [Kuczevska 2002, s. 119; Barczak 2009]. Przyczyny zawierania aliansów strategicznych mają charakter zewnętrzny i wewnętrzny (tabela 3)<sup>8</sup>.

Nie wszystkie porozumienia są uznawane za alianse strategiczne. Cechą charakterystyczną aliansów strategicznych jest realizacja określonego celu, ale przy założeniu niezależności partnerów. Do aliansów nie zalicza się wszelkiego typu kontraktów tradycyjnych, w tym kontraktów o kupnie/sprzedaży przy zachowaniu dystansu stron, franchisingu, licencji czy licencji wzajemnych,

dostosowania strategicznego i dostosowania kulturowego partnerów. Wiele badań potwierdza także zjawisko szkodliwej asymetryczności aliansów, które jest szczególnie widoczne w przypadku współpracy dużych przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych z lokalnymi przedsiębiorstwami z krajów azjatyckich, południowoazjatyckich czy wschodnioeuropejskich [Zembura 2002, s. 140–141].

<sup>7</sup> To rodzaj współpracy gospodarczej charakterystyczny dla ostatnich dwóch dekad. To współpraca między konkurentami aktualnymi i potencjalnymi. Relacje między konkurentami mogą być trwałe lub rozwijać się w różnych odstępach czasu w zależności od warunków zawartych w umowach. Chodzi tu o relacje podmiotów odrębnych ekonomicznie, niepodlegającym jakimkolwiek centralnemu kierowaniu, a więc o relacji będącej domeną regulacji rynkowej a nie hierarchicznej, czyli wewnątrzorganizacyjnej [Cygler 2009, s. 15–19]. Współpraca i konkurencja umieszczone na jednym continuum znajdują się na skrajnych pozycjach. Jak podkreśla T.H. Chien i T.J. Peng, relacje firm mogą mieć charakter kooperacyjny lub konkurencyjny, lub mogą występować równocześnie [Chien i Peng 2005, s. 150]. Zjawisko to określa się w literaturze anglojęzycznej jako *coopetition* (od słów *cooperation* i *competition*) [Brandenburger i Nalebuff 1997], a w literaturze polskiej – kooperencja lub koopetycja [Noga 2009, s. 249]. Ze względu na planowanie kooperencja jest strategią rozwoju firm [Luo 2004, s. 32–33]. Co ciekawe, te same firmy w jednych obszarach mogą ze sobą konkurować, a w innych współpracować i konkurować [Strzyżewska 2011].

<sup>8</sup> Istnieje duża różnorodność w definiowaniu pojęcia aliansu. Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, że sojusze mogą być zawierane przez przedsiębiorstwa tak z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno wertykalny, jak i horyzontalny [Gorynia 2007, s. 109–110; Oczkowska 2007, s. 104–105].

Tabela 3. Przyczyny zawierania aliansów strategicznych

Przyczyny zewnętrzne	Przyczyny wewnętrzne
Globalizacja rynków i gustów	Nieadekwatność cech konkurencyjności
Globalizacja technologii	Ograniczenie ryzyka w krótkim czasie
Korzyści skali, zasięgu i krzywa doświadczenia	Tańsze aliansu niż porozumienia zintegrowanego
Niepokoje gospodarcze	Zabezpieczenie przed nieprzyjazytnym przejęciem

Źródło: [Kuczevska 2002, s. 119].

ponieważ nie prowadzą one do kontynuowania żadnego wspólnego przedsięwzięcia partnerów, w założeniu ograniczając się jedynie do kontaktów jednorazowych. Podobnie aliansów nie stanowią fuzje, przejęcia ani żadne inne operacje na własności, które prowadzą do utworzenia nowego, niezależnego podmiotu.

Aliansami mogą być wszelkie kontakty nietradycyjne, np. wspólne B+R, wspólny rozwój produktu czy wspólny marketing, które nie prowadzą do utraty niezależności przedsiębiorstw, ale dążą do realizacji wspólnie wyznaczonego celu strategicznego. Podobnie sojuszami strategicznymi mogą być wszelkie organizacje na własność, gdy nie powstaje nowa jednostka albo gdy powstanie jednostki wiąże się z likwidacją bądź utratą niezależności partnerów, jak np. niezależne joint venture [Cygler 2002, Romanowska 1997].

Na uwagę zasługuje szczególnie rodzaj aliansu zwany multilateralnym lub wielostronnym. Tworzenie i zarządzanie tego typu aliansami w opinii J. Cygler należy do procesów niezwykle złożonych. Biorąc pod uwagę korzyści generowane przez powiązania sieciowe, wymienia ona sześć podstawowych grup przyczyn, które wpływają na tworzenie aliansów wielostronnych, a mianowicie: redukcje niepewności, zwiększenie elastyczności, możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych, możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, nabywanie szybkości działania oraz pozyskiwanie informacji. J. Cygler wskazuje na ożywioną dyskusję praktyków i teoretyków zarządzania, której przedmiotem są kwestie tworzenia mnogich aliansów i ich konstelacji. Jedno z uwzględnianych podejść zakłada, że alianse wielostronne mogą tworzyć zróżnicowane struktury w zależności od liczby zawieranych sojuszy oraz liczby zaangażowanych w nich partnerów. Na podstawie tego kryterium J. Cygler wyróżnia jednorodnie sieci aliansów, portfel aliansów oraz niejednorodnie sieci aliansów. Przyjmując rozpowszechniony pogląd, że powiązania sieciowe są efektem procesu outsourcingu przedsiębiorstw, wyodrębnić można sieć wewnętrzną, sieć stabilną i sieć dynamiczną, natomiast według kryterium relacji pomiędzy uczestnikami układu, rozróżnia się sieci zdominowane od sieci

równorzędnych partnerów. Sieci zdominowane obejmują alianse strategiczne, zawierane przez przedsiębiorstwo dominujące z kooperantami przejmującymi poszczególne funkcje łańcucha wartości korporacji. Sieci równorzędnych partnerów dotyczą podmiotów mających relatywnie podobne siły przetargowe w układzie. Specyficzną formą powiązań sieciowych są tzw. grona (klastry) [Cygler 2002, s. 161–193].

Sieci stanowią charakterystyczną, policentryczną formę organizacyjną tej działalności, która opiera się na współpracy i podziale pracy między przedsiębiorstwami. Sieć (zob. m.in. [Piontek 2006, Bembenek 2006, Staszewska 2007]) może przyjąć wiele różnych form: od luźnych porozumień o współpracy, umów dżentelmeńskich, poprzez umowy OEM (*original equipment manufacturing*), podzlecenie (*subcontracting*), franszyzę (*franchising*), joint venture, wzajemną wymianę lub wykup udziałów (*cross sparing*) do wirtualnego przedsiębiorstwa. Porozumienia mogą mieć charakter krótkotrwały i wiązać się przykładowo z jednym przedsięwzięciem lub mieć charakter długofalowy i przybierać postać partnerstwa czy aliansu strategicznego [Dworzecki i Żłobińska 2002, s. 300–304]. Przegląd typów sieci sporządzony przez J. Sydowa przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Typologia sieci przedsiębiorstw

Typ sieci	Wyjaśnienie, stosowane synonimy
Przemysłowe Usługowe	Przynależność sektorowa większości sieci
Sieci przedsiębiorstw Sieci przedsiębiorstw nienastawionych na zysk	<i>Business networks</i> <i>Non business networks</i>
Strategiczne Regionalne	Główne ze względu na sposób kierowania <i>Strategic networks – small firms networks</i>
Pionowe Poziome	Zależnie od położenia przedsiębiorstw w łańcuchu tworzenia wartości dodanej
Legalne Nielegalne	Zależnie od obowiązujących przepisów (np. nielegalne kartele)
Dobrowolne Przepisane	Prawnie nakazana współpraca przedsiębiorstw w jakiejś branży
Stabilne Dynamiczne	Stabilność członkostwa, ewentualnie stabilność stosunków między przedsiębiorstwami
Wewnętrznie kierowane Zewnętrznie kierowane	Forma kierowania ze względu na miejsce (np. przez osoby trzecie, organizację zarządzającą siecią)
Scentralizowane Zdecentralizowane	Stopień policentryczności
Formalne Nieformalne	Formalność, ewentualnie „widoczność” takiej sieci na rynku

cd. tabeli 4

Typ sieci	Wyjaśnienie, stosowane synonimy
Otwarte Zamknięte	Możliwość wejścia, wyjścia
Kierowane przez przedsiębiorstwo – producenta Kierowane przez przedsiębiorstwo – nabywcę	Miejsce strategicznego kierownictwa
Zaopatrzeniowe Produkcyjne Informacyjne Badawczo-rozwojowe Marketingowe Recyclingowe	Zależnie od działalności przedsiębiorstwa, która jest przez sieci realizowana na zasadach kooperacji

Źródło: [Sydow 1999, s. 24] za: [Dworzecki i Żłobińska 2002, s. 304–305].

Analizując tabelę 4, można wyodrębnić sześć obszarów współpracy przedsiębiorstw zgrupowanych w ramach sieci, takich jak: zaopatrzenie, produkcja, przepływy informacyjne, działania badawczo-rozwojowe, marketing i recykling.

Odmianą formą od powiązań kooperacyjnych są koncentracyjne formy współpracy przedsiębiorstw, w których dochodzi do przejęcia słabszych przedsiębiorstw. Prowadzą one do utraty samodzielności ekonomicznej i prawnej, nazwy przejętej firmy, jej znaku firmowego itp. W koncentracyjnych formach współdziałania występują zależności i podporządkowania przedsiębiorstw o zróżnicowanym stopniu. Najważniejsze cechy wyróżniające kooperację od innych typów współpracy, a w szczególności od koncentracji, to: udział przynajmniej dwóch partnerów kooperacyjnych (w praktyce liczba kooperantów zależy od celu kooperacji i zadań szczegółowych), zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności, wspólna realizacja zadań cząstkowych, dobrowolność współpracy rozumiana jako swoboda w zawieraniu i wypowiedaniu współpracy, umowny charakter współpracy partnerów kooperacyjnych, których rezultatem jest określenie celu wspólnego działania.

#### 4. Międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw

Ze względu na umiędzynarodowienie podstawowych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstw (zob. [Filipowicz 2009, Światowiec 2006]), na który składają się: badania, rozwój, operacje, produkcja, logistyka i marketing, można wyróżnić trzy obszary współpracy międzynarodowej firm<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Powiązania kooperacyjne z partnerami zagranicznymi to względnie długotrwałe związki gospodarcze, które mogą przyjąć postać kooperacji niekapitałowej, kooperacji kapitałowej oraz aliansów strategicznych [Gorynia 2007, s. 110].

Pierwszy obszar dotyczy umiędzynarodowienia badań naukowych i rozwoju nowych produktów. Polega na prowadzeniu powiązanych ze sobą prac badawczych i rozwojowych w różnych krajach, m.in. we współpracy z innymi przedsiębiorstwami w celu uzyskania nowych lub ulepszonych produktów oraz przełomowych wyników prowadzonych badań, których nie można byłoby osiągnąć bez międzynarodowej współpracy oraz obniżenia kosztów [Kozłowski 1999, s. 139–183].

Drugi obszar współpracy obejmuje operacje, produkcję, logistykę. Umożliwia on w zakresie logistyki sterowanie w skali międzynarodowej przepływami materialnymi, czyli strumieniami pochodzącymi z zewnątrz od dostawców i kooperantów, przepływami pomiędzy wewnętrznymi jednostkami firmy surowców, materiałów, komponentów i półproduktów oraz skierowanymi do odbiorców gotowych produktów, dóbr i usług [Kozłowski 1999, s. 139–183].

Trzeci obszar obejmuje umiędzynarodowienie marketingu, który oznacza przekroczenie pojęcia rynku dla działających na nim podmiotów. Podstawowym dylematem, który muszą rozstrzygnąć przedsiębiorstwa, jest wybór między standaryzacją i unifikacją elementów marketing mixu (produkt, cena, promocja i reklama oraz kanały dystrybucji), stosowanych w różnych krajach, a ich dostosowaniem do specyfiki tych krajów [Kozłowski 1999, s. 139–183].

Jedną z form międzynarodowej współpracy są powiązania gospodarcze między filiami zagranicznych korporacji a lokalnymi przedsiębiorstwami kraju goszczącego, które mogą przyjmować trzy kierunki: do tyłu (*backward linkage*), do przodu (*forward linkages*) i w poziomie (*horizontal*) [World Investment Report, 2001]. Tabela 5 wyjaśnia charakter tych powiązań.

Zdaniem M. Goryni, lokalne przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę z filiami KTN, określają kierunki rozwoju całego przedsięwzięcia, przez co są postrzegane jako ich inicjatorzy i liderzy zgodnie ze strategią lokalnego kooperanta. Od partnera zagranicznego oczekują transferu czynników, w których odnosi on przewagę nad partnerem lokalnym lub które są w ogóle niedostępne. Czynnikiem istotnie regulującym funkcjonowanie kontraktu jest zaniechanie ze strony partnera zagranicznego działań zmierzających do sprawowania efektywnej kontroli nad całością i ograniczenie jego zaangażowania do roli dostawcy swoich specyficznych przewag za uzgodnioną opłatę.

Jak podkreśla M. Gorynia [2007], niektóre z firm lokalnych stosujące strategie współpracy z międzynarodową firmą stają się gotowe do świadomego i uzasadnianego względami ekonomicznymi odseparowania się od inwestora zagranicznego. Najczęściej zarzucają zagranicznemu partnerowi niewywiązywanie się ze zobowiązań, brak dbałości o rozwój firmy (kazuś firmy Emerson Polska, której niemiecki kooperant przechwytywał dywidendę, nie podejmując inwestycji podnoszących wartość firmy) oraz nadużywanie swojej pozycji i zmuszanie firmy

Tabela 5. Współpraca gospodarcza między zagranicznymi a lokalnymi przedsiębiorstwami

Formy	Relacje filii zagranicznych z lokalnymi przedsiębiorstwami		
	„do tyłu” (zaopatrzenie)	„do przodu” (dystrybucja)	pozioma kooperacja w produkcji
Czyste transakcje rynkowe	zakupy „z półki”	sprzedaż „z półki”	–
Powiązania krótkoterminowe	ciągłe lub sporadyczne zakupy na zamówienie	ciągła lub sporadyczna sprzedaż na zamówienie	–
Powiązania długoterminowe	– długoterminowe kontrakty na dostawę produktów do dalszej produkcji – podwykonawstwo w zakresie dostawy półproduktu lub produktu finalnego	– długoterminowe kontrakty z lokalnymi dystrybutorami lub ostatecznymi odbiorcami – outsourcing lokalnych firm w zagranicznych filiach	wspólne projekty filii zagranicznej z lokalną konkurencyjną firmą
Relacje własnościowe	– utworzenie joint venture z dostawcami – utworzenie nowej filii zaopatrzeniowej przez zagraniczną korporację	– utworzenie joint venture z lokalnymi dystrybutorami lub (i) z ostatecznymi odbiorcami – utworzenie nowej filii dystrybucyjnej przez zagraniczną korporację	– joint venture w zakresie kooperacji poziomej – utworzenie przez zagraniczną korporację nowej filii produkującej te same produkty

Źródło: [World Investment Report 2001, s. 158].

lokalnej do zawierania niekorzystnych dla niej transakcji (przykład krakowskiej firmy Vistula, której holenderscy kooperanci sprzedawali po zawyżonych cenach surowce i ubrania o niskiej jakości, a także mało przydatne materiały reklamowe i usługi konsultingowe). Przedsiębiorstwa lokalne, w opinii M. Goryni, wiedzą, że partner zagraniczny prowadzi politykę zabezpieczającą głównie własne interesy, co w sposób naturalny czyni przyszłość firmy lokalnej niepewną, jak np. spółki Partner Serwis oraz Partner Elektra. Wspomniane firmy dokonały zwrotu od strategii kooperacji do strategii walki nakierowanej na identyfikację własnego miejsca na rynku już po rozstaniu się z zagranicznym kooperantem [Gorynia 2007, s. 150–153].

## 5. Korzyści i zagrożenia współpracy przedsiębiorstw

Celem współpracy jest osiągnięcie dodatkowych korzyści przez każde z uczestniczących przedsiębiorstw. Korzyści muszą być wyższe niż wynikające z rezultatów działań we własnym zakresie. Określa się je jako rentę współpracy<sup>10</sup>, a jej osiągnięcie jest skutkiem efektu synergii. Źródłem wartości dodanej jest nowa jakość zasobów (gdy współpracujące firmy posiadały komplementarne zasoby, które wzajemnie uzupełniły) i (lub) nowa wielkość zasobów (gdy współpracujące przedsiębiorstwa w celu realizacji określonych projektów uzupełniały niewystarczające wielkości podobnych zasobów).

Przedsiębiorstwa mogą odczuwać ujemne efekty współpracy, prowadzące nieuchronnie do osłabienia relacji. Zjawisko to jest nazywane efektem dysynergii. Nawet w sytuacji osiągania wysokiej renty współpracy niesprawiedliwy rozkład korzyści będzie skutkował rozpadem grupy [Strzyżewska 2011, s. 30–32].

N.A. Peña i J.C. Fernández de Arroyabe [2002, s. 39] wyodrębnili zalety i wady współpracy przedsiębiorstw. Do zalet zaliczyli:

- zwiększenie zdolności i kompetencji bez konieczności nabywania i rozwijania nowych zasobów i umiejętności,
- oszczędność czasu w stosunku do konkurentów,
- elastyczność przedsiębiorstwa w dostosowywaniu się do nowych warunków działania.

Wady współpracy to:

- ograniczenie pełnej autonomii/swobody działania przedsiębiorstwa przez konieczność kontrolowania jego funkcjonowania w obszarze objętym przedmiotem współpracy w zamian za poszukiwane zasoby, co jest częstym powodem niechęci do podjęcia współpracy,
- konieczność harmonizacji i koordynacji decyzji i działań dwóch lub więcej niezależnych organizacji, często o różnych strukturach organizacyjnych i kulturze, co może prowadzić do konfliktów i utrudniać współpracę, a także skutkować obniżeniem dotychczasowej wydajności przedsiębiorstwa,
- utrata/rozproszenie dotychczasowych, strategicznych zasobów/umiejętności przedsiębiorstwa poprzez naukę technologii przez firmy współpracujące, które mogą dokonywać jej modyfikacji lub na jej podstawie budować swoje strategiczne zasoby/umiejętności.

---

<sup>10</sup> „Wydaje się, że opisowość i nieprecyzyjność tego pojęcia pozwalają powrócić do marshallowskiego sformułowania (1890 r.) quasi-renty. Jest to nadwyżka produktywności przy zastosowaniu komplementarnych zasobów (renta różniczkowa). Ponieważ źródłem jej jawi się kooperacja, zasadne jest określenie quasi-renty – organizacyjnej” [Sulejewicz 1997, s. 116].

## 6. Wnioski

Problematyka współpracy gospodarczej jest zagadnieniem wielopłaszczyznowym, dlatego w niniejszym opracowaniu dokonano selektywnego wyboru jej poszczególnych aspektów uznanych za najważniejsze. Omówiono istotę współpracy gospodarczej, scharakteryzowano jej typy oraz podjęto próbę przedstawienia znaczenia współpracy gospodarczej dla uczestniczących w niej podmiotów, przez co pozytywnie zweryfikowano hipotezę badawczą: współpraca gospodarcza stanowi jedno z głównych uwarunkowań rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Należy stwierdzić, że efekt współpracy może być postrzegany jako korzystny dla wszystkich lub korzystny dla części jej uczestników, a neutralny lub niekorzystny dla pozostałej części współpracujących podmiotów, jak również neutralny bądź niekorzystny dla wszystkich podmiotów [Peña i Fernández de Arroyabe 2002, s. 37–39]. Podejmując współpracę gospodarczą, powinno się zakładać nie tylko osiągnięcie wymiernych korzyści, ale także być pewnym ich wystąpienia i utrzymania. Współpraca wymaga niejednokrotnie poniesienia dodatkowych kosztów, nierzadko większego zaangażowania jednej ze stron, co jest możliwe tylko w sytuacji pełnego zaufania uczestników. Konsekwencją braku zaufania jest wzrost kosztów transakcyjnych, generowanych przez wprowadzenie dodatkowych kosztów nadzoru i kontroli, oraz kosztów alternatywnych, definiowanych jako poświęcony czas, wysiłek włożony w negocjacje poprzedzające zawarcie umowy. Współpracę uważa się za korzystną pod względem finansowym, gdy jej koszty są niższe od kosztów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo indywidualnie.

## Literatura

- Barczak B. [2009], *Alianse wielostronne jako koncepcja zarządzania rozwojem przedsiębiorstw* [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Bembenek B. [2006], *Partnerstwo w klastrze szansą wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bajor, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. [1997], *Co-opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Harper Collins Business, London.
- Chien T.H., Peng T.J. [2005], *Competition and Cooperation Intensity in a Network – A Case Study in Taiwan Simulator Industry*, „The Journal of American Academy of Business”, vol. 7, nr 2.
- Cyglar J. [2009], *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Cyglar J. [2002], *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.

- Dunning J.H. [1995], *Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*, „Journal of International Business Studies”, vol. 26, nr 3, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490183>.
- Dunning J.H. [1997], *Alliance Capitalism and Global Business*, Rotledge, London.
- Dworzecki Z., Żłobińska A. [2002], *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Famielec J. [1992], *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej – doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Filipowicz P. [2009], *Innowacyjność przedsiębiorstwa a proces tworzenia wartości – wybrane modele strategii* [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Gorynia M. [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji* [2009], red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Jagoda H. [2001], *Formy współdziałania gospodarczego w procesie transformacji polskiej gospodarki* [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Politechnika Wroclawska PAN, Oddział we Wrocławiu, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Koźmiński A.K. [1999], *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa.
- Kuczevska J. [2002], *Alianse strategiczne jako forma współpracy przedsiębiorstw europejskich* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Luo Y. [2004], *Coopetition in International Business*, CBS Press, Copenhagen.
- Noga A. [2009], *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Oczkowska R. [2006], *Joint venture jako aliens przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definityjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 720.
- Oczkowska R. [2007], *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, Krakowska Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej* [2009], red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa.
- Peña N.A., Fernández de Arroyabe J.C. [2002], *Business Cooperation. From Theory to Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- Piontek B. [2006], *Pomiar gospodarki sieciowej jako podstawa dla tworzenia klastrów w układach lokalnych* [w:] E. Bajor, *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Przedsiębiorstwo kooperujące* [2002], red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Przedsiębiorstwo partnerskie* [2002], red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Romanowska M. [1997], *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., Trocki M. [2002], *Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi między rywalizacją i współdziałaniem*, „MBA”, nr 6.
- Staszewska J. [2007], *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.

- Strzyżewska M. [2011], *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sulejewicz A. [1997], *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Sydow J. [1999], *Mitbestimmung und neue Unternehmungsnetzwerke*, Berlin.
- Świątowiec J. [2006], *Koncepcja wartości jako podstawa współpracy przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, nr 4.
- Świątowiec-Szczeptańska J. [2012], *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Urbaniak M. [2000], *Współpraca przedsiębiorstwa z dostawcami w ramach marketingu partnerskiego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5.
- World Investment Report* [2001], *Promoting Linkages*, UNCTAD, United Nations, New York–Geneva.
- Zembura R. [2002], *Wewnętrzne czynniki sukcesu aliansu* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Zorska A. [1998], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa.

## **Economic Cooperation as a Factor in the Development of Modern Enterprise** (Abstract)

Economic cooperation is a multifaceted concept that is difficult to classify. Numerous scientific studies have confirmed the complexity of organisational relationships and the forms they take. This short paper examines the benefits and risks of economic cooperation and, using a review of the literature, discusses the theoretical essence of economic cooperation, the forms it takes and the importance it carries for the entities cooperating. It is hypothesised that economic cooperation is one of the main conditions modern enterprises must engage if they wish to develop.

**Keywords:** economic cooperation, cooperation, concentration, company, transnational corporations.