

Bogusław Kapcia

Kierunki zmian we współczesnej kooperacji

Punktem wyjścia dla uchwycenia zmian we współczesnej kooperacji są dwa procesy: rozszerzania obszarów oraz różnicowania form kooperacji przedsiębiorstw, które składają się na proces dywersyfikacji typów kooperacji. Jednym z procesów, oddziałującym na proces rozszerzenia obszarów i różnicowania form kooperacji przedsiębiorstw, jest intensyfikacja konkurencji. Intensyfikacja konkurencji przejawia się m.in. poprzez wzrost liczby konkurentów na poszczególnych rynkach, rozszerzenie zachowań konkurencyjnych na wszystkie sfery aktywności firmy oraz wzrost stopnia skomplikowania metod konkurencji. Rozważając kierunek zmian w obszarach i formach kooperacji, na uwagę zasługuje zmiana ich charakteru względem misji przedsiębiorstwa: stały się one jednym z istotnych elementów strategicznych działań przedsiębiorstw jako efekt nasilenia konkurencji. Związki strategiczne definiowane są jako relacje oparte na umowie dwóch lub więcej firm z zamiarem osiągnięcia wspólnego celu lub/i dzielenia posiadanych zasobów lub/i prowadzenia wspólnej działalności [1]. Wśród związków tych wymienia się m.in. umowy dotyczące wyłączności praw produkcji lub marketingu, wymianę technologiczną i wspólne prace B+R. Cechą wyróżniającą tego typu związki jest fakt, że żadna ze stron nie otrzymuje gotówki w wyniku wspólnej działalności – wszyscy zaangażowani partnerzy są aktywni i wnoszą różnego rodzaju zasoby. Związki strategiczne mogą przyjmować formę niekapitałową lub kapitałową. Przykładami kapitałowych form strategicznych związków pomiędzy przedsiębiorstwami są wspólne przedsięwzięcia kapitałowe (np. *joint venture*). Podejmowane są one między innymi w celu dziele-

nia (tzn. obniżenia) rozwojowych i produkcyjnych kosztów oraz w celu penetracji nowych rynków [2]. Strategiczne związki kooperacyjne oferują szeroki potencjał rozwojowy dla współpracujących firm. Jest to szczególnie widoczne w perspektywie wyzwania, przed jakim stoją współczesne firmy w postaci rosnących kosztów i ryzyka w obszarze B+R, produkcji, finansowania oraz pozyskiwania nowych rynków. Do tradycyjnych dwóch pytań dołączone zostało pytanie: czy powinniśmy włączać inne firmy w naszą działalność. Coraz częściej odpowiedź na to pytanie jest pozytywna – z uwagi na możliwość pozyskania poprzez zaawansowane typy kooperacji wysokiej technologii *know-how*, technik marketingowych, oraz innych trudno uchwytanych aktywów (*intangible assets*).

Spośród obszarów kooperacji, oprócz tradycyjnego zasilania w wyroby kooperacyjne, wymienić można: transport, działalność remontową, inwestycje, marketing, zasoby ludzkie, zespoły badawczo-rozwojowe itp. Główną nowością w zakresie form współpracy kooperacyjnej jest podejmowanie wspólnych przedsięwzięć o zaawansowanym charakterze organizacyjnym, angażujących różne aktywa partnerów. Do nowych form kooperacji zaliczyć można wymianę informacji, np. w postaci *know-how*, *franchising*, konsorcjum, *joint venture*. Na przykład liczba spółek typu *joint venture* w Polsce w 1990 roku wynosiła 853, w roku 1991 już osiągnęła liczbę 2099 (wzrost o 246,1%) [3]. Kombinacja obszarów i form kooperacji pozwala opisać typy kooperacji, którą ze względu na nową charakterystykę nazwać możemy kooperacją współczesną.

W tablicy nr 1 zaprezentowano wybrane obszary i formy, w których

może wystąpić współpraca kooperacyjna. Nie jest to pełna lista potencjalnych obszarów i form, gdyż kooperacja z uwagi, m.in. na swoją trwałość, charakteryzuje się dużym stopniem indywidualności związków. Co z kolei wymusza na próbach naukowego uchwycenia zmian zachodzących we współpracy kooperacyjnej dostosowania zabiegów modelowania rzeczywistości, a tym samym rezygnowania ze szczegółowości. Przykładami typów kooperacji współczesnej mogą być typy kooperacji tradycyjnej oraz nowe, niespotykane wcześniej przykłady współpracy. Jako przykłady nowych typów, których formą dominującą jest wymiana informacji, wymienić można wspólne prace badawczo-rozwojowe, wspólne badania rynku zaopatrzeniowego, wspólne wypracowywanie standardów dotyczących nowych wyrobów lub *know-how* (np. współpraca nad systemami przekazu telewizyjnego: PAL lub SECAM, prace nad standardem zapisu cyfrowego, prace nad komputerowymi systemami operacyjnymi itp.), wspólne badania marketingowe. Forma poddostaw w obszarze B+R wystąpić może, gdy podwykonawcy opracowują części projektu, które są koordynowane przez generalnego wykonawcę. Poddostawy w obszarze marketingu przejawiać się mogą wspólnym korzystaniem z tego samego kanału dystrybucyjnego, wymagającym uzgodnień co do czasu, wielkości dostaw, przedmiotu dostaw, formy pakowania itp. Koprodukcja jest formą współpracy, w której partnerzy zgadzają się co do wspólnego rozwoju i/lub produkcji wyrobu lub grupy wyrobów, w celu sprzedaży na rynkach partnerów lub na rynkach trzecich. Koprodukcja może tworzyć różne typy w zależności od obszaru współpracy. Może

być to produkcja prototypów, wspólne przygotowywanie i przeprowadzanie kampanii reklamowych jako przykłady typów nowych lub kompleta, współpraca technologiczna i kooperacja pełna jako typy kooperacji tradycyjnej. Najczęstszymi formami *franchisingu* są: typ przemysłowy, usługowy lub dystrybucyjny [4]. *Franchising* przemysłowy polega na tym, że *franchisee* wytwarza produkty zgodnie z instrukcjami *franchisora* i sprzedaje je pod znakiem firmowym *franchisora*. Jeśli *franchisee* oferuje usługi pod biznesową nazwą lub znakiem handlowym *franchisora* i według jego instrukcji mamy do czynienia z *franchisingiem* usługowym. *Franchising* dystrybucyjny występuje, gdy *franchisee* sprzedaje pewne produkty w sklepie noszącym nazwę firmy *franchisora* i według metod handlowych rozwiniętych przez *franchisora*. Ten typ kooperacji ma dwie odmiany. Jedną sytuacją, kiedy produkty są wytwarzane przez/lub według specyfikacji *franchisora* oraz sprzedawane pod jego nazwą handlową lub znakiem firmowym. Drugą, kiedy produkty są selekcyjonowane według kryteriów zdefiniowanych przez *franchisora* i sprzedawane pod swoim oryginalnym znakiem handlowym. Konsorcjum jest formą współpracy kilku przedsiębiorstw, utworzoną, aby osiągnąć ściśle określony cel, który nie jest możliwy do osiągnięcia przez pojedynczą firmę. Po osiągnięciu celu konsorcjum przestaje istnieć. *Joint venture* jest zaawansowaną organizacyjnie formą kooperacji, której istotą jest utworzenie odrębnej organizacyjnie i prawnie jednostki, realizującej cele przedsiębiorstw, które ją utworzyły („rodziców”) lub zmierzającą do celów komplementarnych względem celów „rodziców”.

Zmiany dotyczące kooperacji przejawiają się m.in. poprzez wzbogacenie dotychczasowych typów kooperacji oraz pojawienie się całkowicie nowych typów. Na przykład powszechnie stosowana kooperacja producenta finalnego z dostawcami zmienia swój czysto produkcyjny charakter. Wzrost integracji konkurencyjnego otoczenia zmusza wiele firm chcących czerpać korzyści

z krótszych cykli życia produktów, do większego nacisku na innowacyjność i jakość produktu oraz elastyczność i szybkość dostosowania się do nagłych zmian w zachowaniu konkurentów. Efektem tego jest aktywne włączanie dostawców w projektowanie i wytwarzanie produktów. Przykładami takich zachowań mogą być związki kooperacyjne takich firm, jak: General Electric, AT&T, General Motors z ich dostawcami [6]. Czynnikiem mającym kluczowe znaczenie w tego typu wzbogaceniu związków kooperacyjnych są koszty jednostkowe oraz jakość produktu. Poprzednio, funkcją zakupów była redukcja kosztów, bowiem otoczenie dostawców było stabilne, a zmiany technologiczne i zmiany w sytuacji konkurencyjnej firmy – powolne. Aktualnie zakupy są źródłem zysku i charakteryzują się:

- rosnącym zwróceniem uwagi na jakość produktów,
- naciskiem na B+R i
- w efekcie nawiązaniem ścisłych związków kooperacyjnych z dostawcami.

Wyniki badań empirycznych działalności firm w Wielkiej Brytanii i Niemczech wskazują, iż kooperacja zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami jest jednym ze sposobów pozyskiwania elementów strategicznych, a wśród nich np. dostępu do *know-how* [7]. Różne typy kooperacji mogą stać się sposobami przezwycięzania niektórych barier wzrostu firm. Bariery te mają przede wszystkim charakter krajowy, to znaczy bariery te różnią się w poszczególnych krajach. Jako bariery na rynku brytyjskim wymienia się przykładowo trudności w pozyskiwaniu kapitału i funduszy na inwestycje, trudności w pozyskiwaniu licencji oraz niedostateczną liczbę kadry posiadającej kluczowe umiejętności. Firmy niemieckie jako bariery wzrostu postrzegają, między innymi, trudności w uzyskiwaniu patentów i licencji, restrykcje importowe i protekcyjnistyczne oraz niezbędność inwestowania w kapitałochłonne inwestycje [6]. Z uwagi na tak zróżnicowany charakter barier wzrostu w poszczególnych krajach, kooperacja pomiędzy firmami różnych krajów stała się niemal równie powszechna, jak kooperacja krajowa.

Wraz ze wzrostem liczby nawiązywanych umów kooperacyjnych następuje równocześnie istotne ich skomplikowanie [8]. Na przykład umowy na dostawę kompletnych zakładów produkcyjnych automatycznie zawierają zakupy licencji i uzgodnienia w zakresie usług lub współpracy menedżerskiej [9].

Drugim kierunkiem zmian w zakresie typów kooperacji jest powstawanie nowych jej typów, nie związanych bezpośrednio z procesem zaopatrzenia i produkcji lub/i mających niespotykaną wcześniej formę. Powodem opanowania nowych obszarów działalności przedsiębiorstwa przez współpracę kooperacyjną jest m.in. proces nasilania się konkurencji między firmami oraz związany z tym proces intensyfikacji wysiłku innowacyjnego. Efektem tego jest kooperacja np. w zakresie marketingu oraz B+R. Nowością jest również to, że kooperacja przybiera nowe formy, jak na przykład wspomnianej wcześniej *franchising* czy *joint venture*. O ile *franchising* jest typem kooperacji cechującym się nowością – zarówno pod względem formy, jak i obszaru, w którym występuje, o tyle *joint venture* jest nową formą, występującą zarówno w obszarach tradycyjnych, jak i nowych. *Joint venture* może być tworzone w celu kooperacji produkcyjnej lub dla realizacji potrzeb zaopatrzeniowych partnerów oraz może zostać utworzone dla prowadzenia wspólnych badań nad rozwojem (B+R) lub dla prowadzenia wspólnego marketingu wyrobów obu partnerów lub wspólnego wyrobu.

Istotną dalszą nowością współczesnej współpracy kooperacyjnej jest pojawienie się kooperacji również pomiędzy konkurentami, a nie jak dotychczas jedynie pomiędzy dostawcami i producentami finalnymi. Zmiana ta powodowana jest m.in. zaostreniem się konkurencji i wzrostem skali przedsięwzięć, wykraczającej poza możliwości jednej firmy.

Na uwagę zasługuje również to, że wraz ze wzrostem złożoności typów kooperacji (tzn. wraz z rozwojem w kierunku kooperacji współczesnej) następuje wzrost wzajemnej zależności partnerów [10]. Zjawisko to jest zrozumiałe, jeśli uwzględnimy

Tabela 1. Przykłady typów kooperacji współczesnej jako kombinacji obszarów i form kooperacji

Typy kooperacji		OBSZAR KOOPERACJI			
		B+R	Zaopatrzenie	Produkcja lub usługi	Marketing
F o r m a k o o p e r a c j i	Wymiana informacji	np. wspólne prace badawczo-rozwojowe	np. wspólne badania rynku zaopatrzeniowego	np. wspólne wypracowywanie standardów lub <i>know-how</i>	np. wspólne badania marketingowe
	Poddostawy	np. współpraca wykonawcy generalnego z podwykonawcami części projektu	np. współpraca prod. finalnego z dostawcami	np. kooperacja wahadłowa	np. wspólne korzystanie z tego samego kanału dystrybucji
	Koprodukcja	np. wspólna produkcja prototypów	np. kompletacja lub współpraca technologiczna	np. kooperacja pełna	np. wspólne przygotowywanie kampanii reklamowych
	<i>Franchising</i>	np. <i>franchising</i> dotyczący metod badawczych	np. <i>franchising</i> zaopatrzeniowy	np. <i>franchising</i> przemysłowy lub usługowy	np. <i>franchising</i> dystrybucyjny
	Konsorcjum	np. wspólna budowa elektrowni atomowej	np. wspólna organizacja dostaw	np. wspólna produkcja unikalnego pojazdu	np. wspólne tworzenie kanału dystrybucyjnego
<i>Joint venture</i>	np. utworzenie ośrodka badawczego	np. utworzenie wspólnego dostawcy	np. utworzenie producenta finalnego	np. utworzenie wspólnej sieci handlowej	

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pomysłu J. Olszyńskiego [5].

Tabela 2. Wymiary dynamiki zmian we współczesnej kooperacji

Kierunki zmian	Kooperacja tradycyjna	Współczesna kooperacja
cele kooperacji	cele produkcyjne	cele strategiczne obejmujące wszystkie sfery firmy
poziom decyzyjny	kierownictwo produkcji	kierownictwo strategiczne
funkcje kooperacji	zapewnienie dostaw elementów i usług	zapewnienie dostaw elementów i usług, zdobycie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ryzyka
złożoność związków	związki proste: ● bilateralne ● jeden obszar współpracy ● ograniczone różnicowanie form	związki skomplikowane: ● podmiotowo (wielostronne) ● przedmiotowo (różne obszary) ● procesowo (różne formy)
przedmiot kooperacji	produkty lub usługi	produkty, usługi oraz często również aktywa nieuchwytnie
kierunki aktywności kooperacyjnej	związki wertykalne, których podstawą były więzi produktowe	związki wertykalne, horyzontalne i przekrojowe, których podstawą jest komplementarność aktywów strategicznych
charakter związków	związki organizacyjno-techniczne	związki organizacyjno-techniczne, związki kapitałowe, informacyjne

Źródło: Opracowanie własne.

rozwoju kooperacji na uwagę zasługują (tabela 2) m.in.:

- zmiana celów, dla których realizowana jest kooperacja, tzn. przejście z celów produkcyjnych o charakterze operacyjnym na cele strategiczne, obejmujące nie tylko produkcję, ale i pozostałe obszary aktywności przedsiębiorstwa,
- zmiana poziomu decyzyjnego, na którym podejmowane są decyzje o kooperacji, tzn. przejście od kierownictwa produkcji ciężaru podejmowania decyzji i odpowiedzialności za nią przez kierownictwo strategiczne firmy,
- zmiana funkcji kooperacji, np. zdobycie przewagi konkurencyjnej, obniżenie ryzyka przedsięwzięcia,
- zmiana stopnia złożoności związków kooperacyjnych: wielkość obszarów, partnerów i skomplikowane formy współpracy,
- zmiana w przedmiocie kooperacji: dotyczyć może patentów, znaków towarowych i firmowych, *know-how*, rozwiązań organizacyjnych, kadry specjalistycznej itp.
- zmiana w kierunkach aktywności kooperacyjnej: nie tylko kooperacja wertykalna, ale również horyzontalna i poprzeczna, co oznacza między innymi kooperację między konkurentami. Konkurenci zwykle kooperują w obszarach, które nie stanowią pola dla ich bezpośredniej konkurencji, a częstym powodem do utwo-

fakt, iż typy kooperacji współczesnej odnoszą się do takich obszarów, jak B+R i marketing oraz występują w formie np. *joint venture*, która

angażuje partnerów nie tylko organizacyjnie, ale i kapitałowo.

Zatem spośród istotnych kierunków zmian zachodzących w procesie

zenia tego rodzaju związku jest poczucie zagrożenia strategicznych pozycji obu partnerów ze strony trzeciego, silnego konkurenta. W tym przypadku, siła trzeciego konkurenta bywa na tyle duża, iż żadna z firm samodzielnie nie potrafi stawić mu czoła lub konfrontacja dla słabszej firmy obarczona jest zbyt dużym ryzykiem. Oprócz tego, kooperacja występuje pomiędzy firmami z różnych sektorów oraz pomiędzy firmami usytuowanymi na różnych poziomach procesu produkcyjnego produktu,

- zmiana w charakterze związków, np. związki o charakterze informacyjnym i kapitałowym.

Dodatkowo, zmianom tym towarzyszą takie zjawiska, jak:

- ▲ rozszerzenie horyzontu czasowego podejmowanych wspólnych przedsięwzięć, co związane jest z włączeniem do kooperacji związków kapitałowych,

- ▲ wzrost skali tychże przedsięwzięć, co związane jest m.in. ze strategiczną dla firmy rolą kooperacji,

- ▲ wzrost zasięgu, skali częstotliwości kooperacji międzynarodowej; co wiąże się m.in. z globalizacją działań strategicznych firm.

Bogusław Kapcia

BIBLIOGRAFIA

- [1] TEECE D. J., *Competition and Cooperation in Technology Strategy*, School of Business Administration, University of California at Berkeley, January 1989, maszynopis powielony.
- [2] LEI D., *Strategies for Global Competition*, „Long Range Planning”, vol. 22, no 1, Feb. 1989.
- [3] *Zmiany w poziomie koncentracji produkcji przemysłowej w latach 1989-1991*, Studia i analizy statystyczne, GUS, Warszawa 1992.
- [4] *Sixteenth Report on Competition Policy*, Commission of the European Communities, Brussels, Luxembourg 1987.
- [5] OLSZYŃSKI J., *Kooperacja przemysłowa w gospodarce kapitalistycznej. Aspekty teoretyczne*, SGPiS, Warszawa 1989.
- [6] PEARSON J. N., GRITZMACHER K. J., *Integrating Purchasing into Strategic Management*, „Long Range Planning”, vol. 23, no 3, June 1990.
- [7] TAYLOR B., GILINSKY A., HILMI A., HAHN D., GRAB U., *Strategy and Leadership in Growth Companies*, „Long Range Planning”, vol. 23, no 3, June 1990.
- [8] YOUNG S., HAMILL J., WHEELER C., DAVIES J. R., *International Market Entry and Development. Strategies and Management*, Prentice Hall 1989.
- [9] OMAN C., *New Forms of Investment in Developing Countries*, OECD, Paris 1984.
- [10] HAGEDOORN J., *Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer*, „Technovation”, vol. 10, no 1, 1990.

Autor jest doktorem w Katedrze Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Barbara Jonczyk, Helena Ogrodnik

Ubezpieczenia w ujęciu funkcjonalnym

Popyt na ochronę ubezpieczeniową w Polsce kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie. Uwarunkowane jest to wieloma czynnikami, wśród których największe znaczenie mają ograniczone zasoby finansowe ludności oraz słaba kondycja finansowa wielu podmiotów gospodarczych. Dodatkowe ograniczenia popytu wynikają z przesłanek pozatekonicznych. Brak jest ogólnej wiedzy na temat istoty ubezpieczeń, mechanizmu ich funkcjonowania, a przede wszystkim korzyści, jakie można uzyskać z usługi ubezpieczeniowej.

Istotą ubezpieczenia jest rozłożenie ciężaru ryzyka na wiele podmiotów, którym ono zagraża. Zasadnicza funkcja ubezpieczeń, zwana kompensacyjną, wywodzi się z ich istoty i polega na podziale ryzyka i konsekwencji jego wystąpienia pomiędzy wiele podmiotów narażonych na dane ryzyko. Oznacza to, że ubezpieczone podmioty, które poniosły straty w wyniku zdarzeń losowych, otrzymują kompensatę strat ze środków zgromadzonych, ze składek ubezpieczeniowych podmiotów narażonych na ryzyko wystąpienia podobnych strat. Realizując tę funkcję ubezpieczenia dostarczają środków finansowych na odtworzenie zniszczonego majątku, wyrównanie poniesionych strat, udzielają pomocy materialnej osobom, które odczuły negatywne skutki zdarzeń losowych objętych ubezpieczeniem.

Specyficzną funkcją ubezpieczeń jest funkcja prewencyjna. Na prewencję ubezpieczeniową składają się środki i działania zarówno o charakterze finansowym, jak i techniczno-ubezpieczeniowym.

Finansowanie działalności prewencyjnej jest zróżnicowane pod względem formy, rozmiaru i ukierunkowania. Środki na finansowanie działalności prewencyjnej uzys-

kiwane są z różnych źródeł. Zasadnicza ich część pochodzi z obowiązkowych wpłat ubezpieczycieli i wynika z przepisów prawnych regulujących ich gospodarkę finansową. Oprócz tego, źródłem finansowania są też dobrowolne odpisy z zysku ubezpieczycieli, którzy w ten sposób chcą wpłynąć na zmniejszenie liczby wypadków ubezpieczeniowych i obniżenie wypłacanych odszkodowań i świadczeń.

Działalność prewencyjna ukierunkowana jest na finansowanie badań naukowych i wdrażanie rozwiązań technicznych, mogących przyczynić się do zmniejszenia szkodowości, a także na finansowanie doraźnych działań o charakterze profilaktycznym.

Do prawidłowej realizacji celów prewencyjnych stosowanych jest również wiele innych środków o charakterze techniczno-ubezpieczeniowym. Zakłady ubezpieczeniowe, ustalając ogólne warunki ubezpieczeń, określają wymogi dotyczące stanu bezpieczeństwa obiektów stanowiących przedmiot ubezpieczenia, a także zobowiązują ubezpieczonych do podjęcia — pod rygorem utraty prawa do odszkodowania — działań mających na celu zmniejszenie rozmiaru szkód i zabezpieczenia zagrożonego mienia¹⁾. Koszty poniesione w związku z realizacją tych działań przejmują na siebie ubezpieczyciele.

Stan bezpieczeństwa ubezpieczonych obiektów podlega kontroli ze strony ubezpieczycieli nie tylko w momencie zawierania umowy ubezpieczeniowej, lecz także w trakcie trwania stosunku ubezpieczeniowego. Kontroli tej nie należy jednak utożsamiać z realizacją funkcji kontrolnej ubezpieczeń, która przejawia się w stałym monitoringu przepływów finansowych w obszarze działalności ubezpieczycieli i wniosk-