

Bogusław Kapcia

# Fazy rozwoju współczesnej kooperacji

Rozważając w strategicznej perspektywie kooperację w skali jednostkowej, daje się zauważyć zjawisko rozwoju związku kooperacyjnego, w którym wyróżnić można fazy rozwoju. Z uwagi na fakt, że kooperacja jest jednym z najtrwalszych związków pomiędzy niezależnymi organizacjami, można fazy te nazwać, podobnie jak czyni się to przy opisywaniu cyklu życia organizacji [1] lub cyklu życia wyrobu [2 i 3]. Poza tym łatwo zauważyć, że kształt (tj. np. typ) kooperacji jest zdeteminowany m.in. przez etap (fazę) rozwoju organizacji uczestniczących w przedsięwzięciu kooperacyjnym. Inaczej bowiem, wygląda kooperacja młodych firm, a nieco inaczej dużych, dojrzałych przedsiębiorstw. Z drugiej strony, współpraca kooperacyjna często związana jest bezpośrednio lub pośrednio z jakimś produktem, a w tym z cyklem jego życia. Kooperacja może dotyczyć prac B + R (faza opracowania wyrobu i jego testowania), działań marketingowych (promocja wyrobu na rynku), produkcji (doskonalenie jakości wyrobu w jego wieku dojrzałym) itp. Czasem, wraz z wycofaniem danego produktu z rynku następuje koniec współpracy kooperacyjnej lub jej istotna zmiana (np. obszaru kooperacji, jej formy itp.).

Równocześnie należy zauważyć, że pojęcie cyklu w obu przypadkach, tj. życia wyrobu i organizacji, jest rozumiane dwojako. Po pierwsze, jako zestaw zjawisk uwarunkowanych i tworzących zamknięty ciąg rozwojowy, implikujący wielokrotność przebiegu zjawisk w postaci cykli. Po drugie, jako wiele zjawisk występujących w sekwencji, lecz nie tworzących pętli. W rozważaniach nad cyklem życia wyrobu częściej ma

zastosowanie to drugie rozumienie, gdyż wiele jest wyrobów, których cykl życia się skończył, a po których nie wystąpiła żadna kontynuacja. Cykl życia organizacji absorbuje obydwie rozumienia, choć z przewagą tego pierwszego. Badając rozwój kooperacji można zauważyć występowanie cyklu w tych dwóch znaczeniach, przy czym występowanie lub przewaga jednego z wymienionych znaczeń zależy od tego, czy po osiągnięciu celu przedsięwzięcia kooperacyjnego partnerzy formułują cel nowego przedsięwzięcia czy też decydują się na rozwiązanie dotychczasowej umowy.

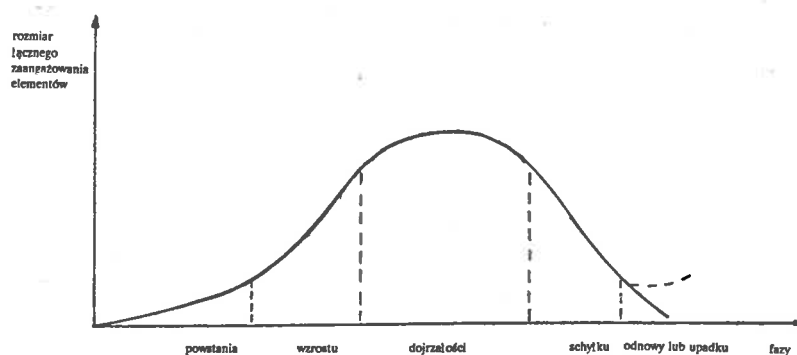
Bazując na fazach cyklu życia wyrobu i cyklu życia organizacji wyróżnić można następujące fazy rozwoju kooperacji:

- powstania (tworzenia),
- wzrostu,
- dojrzałości,
- odnowy lub upadku (rys. 1.).

kooperacyjny (tabela 1.). Elementami mogącymi brać udział w tworzeniu związku kooperacyjnego są:

- strategia,
- kapitał (pochodzenie i jego skład),
- aktywa materialne (środki trwałe i płynne),
- aktywa społeczne (wiedza, umiejętności, zachowania),
- efekty kooperacji, np. produkty i/lub usługi,
- technologie sfery realnej i regulacyjnej,
- struktura organizacyjna (por. [4, ss. 50 – 59]).

Należy zaznaczyć, że wymieniony zestaw elementów jest zestawem potencjalnym, którego elementy występują w różnym zakresie w konkretnych przypadkach współpracy. Najpełniej udział wyróżnionych elementów widoczny jest w formie kooperacji, jakim jest joint venture, na przykład w obszarze produkcji



Rys. 1. Fazy rozwoju kooperacji

Źródło: Opracowanie własne.

Przy omawianiu faz rozwoju kooperacji pomocnym będzie wyróżnienie siedmiu elementów składających się na organizację partnerów, a równocześnie tworzących związek

i dlatego ten typ uwzględniono w tabeli 1.

W fazie powstania kooperacji, zarządzanie wyróżnionymi elementami służy realizacji strategii mającej

na celu utworzenie związku kooperacyjnego. Drugim z wyróżnionych elementów jest kapitał, a istotną jego charakterystyką są jego źródła, skład i rozmiary. W fazie tworzenia związku kooperacyjnego partnerzy uruchamiają część swoich kapitałów, tworząc w ten sposób kapitał założycielski przedsięwzięcia kooperacyjnego. W mniej złożonych typach kooperacji partnerzy rezerwują część swoich kapitałów na przeprowadzenie niezbędnych prac dostosowawczych umożliwiających realizację działań przewidzianych umową kooperacyjną. W zależności od stosunku rozmiarów wkładów kapitałowych partnerów do potrzeb planowanego przedsięwzięcia może wystąpić potrzeba zaangażowania kapitału pożyczkowego. Na tym etapie partnerzy aktywizują własne aktywa materialne, które stanowią trzeci z wyróżnionych elementów. Aktywizację rozumieć można jako celowe użytkowanie maszyn, urządzeń, ma-

teriałów itp. W przypadku mniej skomplikowanych typów kooperacji (np. dostawy w obszarze produkcji) dostawca przeznaczając część (lub całość) swoich zdolności produkcyjnych lub część ich czasu pracy, aby funkcjonowały na potrzeby kooperacji. Odbiorca w tym typie współpracy może np. wydzierżawić dostawcy część swojego majątku. W fazie powstania, kształt współpracy kooperacyjnej w zakresie aktywów społecznych (czwarty element), bazuje przede wszystkim na kreatywności i przedsiębiorczości partnerów tworzących kooperację. Do aktywów społecznych zaliczyć można: wiedzę, umiejętności, kulturę, postawy itp. Tworzenie związku kooperacyjnego wiąże się z rozpoczęciem prac nad głównym „produktem” kooperacji, czyli nowym wyrobem, usługą, procesem technologicznym lub produkcją, co składa się na piąty element biorący udział w tworzeniu kooperacji. Pod pojęciem „nowy”

wyrób, usługa itp. rozumie się nowy dla rynku lub/i co najmniej dla jednego z partnerów kooperacji. „Produktem” kooperacji jest osiągnięty cel przedsięwzięcia kooperacyjnego. Szóstym z wyróżnionych elementów są technologie, rozumiane jako sposoby i metody wytwarzania, dystrybucji i podejmowania decyzji. W zakresie technologii, w fazie powstania kooperacji, dominuje stworzenie nowych rozwiązań organizacyjnych. Faza ta charakteryzuje się również brakiem formalnej struktury organizacyjnej (element siódmy) – prace nad formalną strukturą rozpoczynają się wraz z tworzeniem współpracy.

Po fazie tworzenia związku zaobserwować można fazę wzrostu, w której realizowana jest strategia intensywnego wzrostu współpracy kooperacyjnej, przejawiająca się m.in. poprzez szybką cyrkulację pieniądza zaangażowanego w kooperację i dzięki temu następuje powięk-

Tabela 1. Macierz związków pomiędzy fazami rozwoju a stanami elementów biorących udział w kooperacji

Elementy Fazy	Strategia	Kapitał	Aktywa materialne	Aktywa społeczne	Efekty kooperacji	Technologie	Struktura organiz.
Powstania (tworzenia)	tworzenie układu kooperacyjnego	kapitał założycielski, kapitał pożyczkowy	aktywizacja zasobów na potrzeby tworzonej kooperacji	kreatywność, przedsiębiorczość partnerów	rozpoczęcie prac nad nowym produktem, usługą, rozpocz. produkcji itp.	nowe rozwiązania organizacyjne	brak formalnej struktury organizacyjnej
Wzrostu	intensywny wzrost	szybka cyrkulacja pieniądza, powiększenie kapitału	rozwój aktywów trwałych	silne osobiste zaangażowanie partnerów, poczucie współodpowiedzialności	wzrost udziału w kooperacji w ogólnej aktywności partnerów	dążenie do innowacji technologicznych	działania w luźnej strukturze
Dojrzałości	przetrawianie i stabilizacja	utrzymywanie rozmiarów kapitału	tworzenie zapasów i tzw. zasobu strategicznego	specjalizacja, podział pracy, funkcji i odpowiedzialności, centralizacja decyzji	utrzymanie udziału kooper. w ogólnej aktywności partnerów	innowacje pracownicze i zasobooszczędne	silna struktura organizacyjna
Schyłku	inercja	zmniejszanie rozmiarów zaangaż. kapitału	zmniejszanie posiadanych zasobów	kryzys zarządzania	utrata znaczenia kooperacji dla partnerów	brak innowacji	przerosty strukturalne
Odnowy lub upadku	przełamanie inercji i przyspieszenie wzrostu lub strategia likwidacji	powtórna akumulacja kapitału lub podział kapitału między partnerów	odbudowa zasobów i uruchamianie zasobu strat lub podział zasobów	decentralizacja decyzji i wzrost znaczenia kreatywn. lub deintegracja	unowocześnienie, poszukiwanie nowych rozwiązań. lub efekty koop. są niepożądane	nowe innowacje lub podział praw do wypracowanych innowacji	działania wykraczające poza formalną strukturę lub likwidacja struktury

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pomysłu J. W. Gościńskiego [4, ss. 54–59].

szanie kapitału. Partnerzy dążą do rozwoju aktywów trwałych zaangażowanych w związek kooperacyjny. Fazę wzrostu charakteryzuje silne, osobiste zaangażowanie członków zarządów oraz pracowników partnerów, związane z poczuciem współodpowiedzialności za dokonujący się rozwój współpracy. Na tym etapie widoczny jest wzrost udziału działań związanych ze współpracą w ogólnej działalności partnerów. W zakresie technologii zauważalne jest dążenie do innowacji technologicznych mogących być motorem wzrostu. Na fazę wzrostu składają się działania w dość luźnej strukturze organizacyjnej wynikającej z konieczności stałego dostosowywania struktury do szybko rozwijającej się kooperacji.

Faza dojrzałej kooperacji zdominowana jest strategią przetrwania i stabilizacji. Partnerzy dążą do utrzymania rozmiarów zaangażowanego kapitału oraz utworzenia zapasów wewnętrznych (materiałów, towarów, produkcji nie zakończonej itp.) oraz zasobu strategicznego, aby w sytuacjach zagrożenia pozwoliły na przetrwanie związku kooperacyjnego, a w korzystnych warunkach, by umożliwiły rozwój współpracy. Dojrzałość związku kooperacyjnego przejawia się również poprzez specjalizację, podział pracy i funkcji. Silniej zaznaczony jest podział kompetencji i odpowiedzialności. Zmiany w aktywach społecznych odznaczają się również centralizacją decyzji. W fazie tej partnerzy utrzymują zakres swojego zaangażowania we współpracę. W dojrzałej kooperacji kładzie się nacisk na innowacje oszczędzające pracę i zasoby. Kooperacja funkcjonuje w ramach silnej struktury organizacyjnej.

Schyłkową fazę kooperacji scharakteryzować można jako realizację strategii inercji. Fazie tej towarzyszy zmniejszanie rozmiarów kapitału zaangażowanego w kooperację i zmniejszanie posiadanych zasobów. Związane jest to z sytuacją, kiedy cel przedsięwzięcia koopera-

cyjnego został osiągnięty lub partnerzy tracą zainteresowanie dalszą współpracą (może to być związane np. z zasadniczą zmianą strategii). Widocznym staje się kryzys zarządzania aktywami społecznymi zaangażowanymi w kooperację. Następuje proces utraty znaczenia dalszych efektów kooperacji dla partnerów. Kryzysowi kooperacji towarzyszy brak innowacji w związku kooperacyjnym – nie powstają nowe sposoby wytwarzania, dystrybucji, organizacji itp. W fazie tej staje się widoczna dalsza formalizacja struktury organizacyjnej prowadząca do powstania przerostów strukturalnych, czyli nadmiernego ustrukturalizowania działań przepływu informacji itp.

Faza ostatnia jest albo etapem kończącym współpracę, albo pomostem ku odbudowie więzi kooperacyjnych. Partnerzy zatem albo starają się realizować strategię przełamania kryzysu i inercji oraz przyspieszenia wzrostu kooperacji, albo likwidują współpracę. W przypadku próby odbudowy kooperacji partnerzy dokonują powtórnej akumulacji kapitału w ramach kooperacji. Prowadzą odbudowę zasobów i uruchamiają posiadany zasób strategiczny. W zakresie aktywów społecznych następuje decentralizacja decyzji i wzrost znaczenia kreatywności pracowników i członków zarządu uczestniczących w przedsięwzięciu. W zakresie efektów kooperacji, np. produktów lub usług, dąży się do ich unowocześnienia i poszukiwania nowych rozwiązań. Partnerzy podejmują na nowo współpracę nad innowacjami różnego typu. Dla odnowy więzi na współpracę składają się działania wykraczające poza formalną strukturę. W sytuacji, gdy podjęta została decyzja o likwidacji współpracy kooperacyjnej, partnerzy dokonują podziału wspólnego kapitału, podziału zaangażowanych zasobów i podziału praw do wypracowanych innowacji oraz innych efektów.

Przedstawiona powyżej charakterystyka elementów zaangażowanych

we współpracę kooperacyjną, dokonana ze względu na fazy rozwoju kooperacji, dotyczy typu kooperacji o złożonej naturze, jakim jest joint venture w obszarze produkcji. Przedstawiony opis ukazuje raczej potencjalny zbiór i zakres elementów biorących udział w kooperacji i nie jest opisem idealnie pasującym do każdego typu kooperacji. Inne typy kooperacji mogą nie składać się ze wszystkich wymienionych elementów lub ich zakres może odbiegać od zaprezentowanego przykładu. Na przykład dostawy elementów do produkcji są mniej złożonym typem kooperacji i do jego charakterystyki wystarczyłoby użycie opisu takich elementów, jak: strategia, aktywa materialne, aktywa społeczne, efekty kooperacji i technologie. Zaznaczyć równocześnie należy, iż rozstrzygnięcie, jakie elementy są zaangażowane w dany typ kooperacji zależy od sytuacji i stąd ten sam typ kooperacji może w różnych sytuacjach angażować mniej lub więcej elementów. Wydaje się jednak, że przedstawiona charakterystyka faz kooperacji może stanowić narzędzie diagnozy stanu związków kooperacyjnych przedsiębiorstwa.

*Bogusław Kapcia*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] L. W. RUE, P. G. HOLLAND, *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill 1986.
- [2] J. G. MONKS, *Operations Management. Theory and Problems*, McGraw-Hill 1982.
- [3] A. SHARPLIN, *Strategic Management*, McGraw-Hill 1985.
- [4] J. W. GOŚCIŃSKI, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.

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