

**Joanna Cygler, Maria Aluchna, Elżbieta Marciszewska,
Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk, Grzegorz Materna,
*Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji.
Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne,*
Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, ss. 255**

Prezentowana publikacja jest jedną z nielicznych pozycji polskiego, a jak wynika z deklaracji autorów (Wstęp, s. 11), także światowego dorobku naukowego, poświęconą zjawisku kooperencji, czyli współpracy między konkurentami (przedsiębiorstwami, jednostkami naukowymi, państwami itp.). Pojęcie kooperencji, określanej w języku polskim także jako kooperacja (ang. *co-opetition*), funkcjonuje na świecie od końca lat osiemdziesiątych, w Polsce zaś – od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. Jest to zatem stosunkowo nowe zjawisko gospodarcze, stanowiące atrakcyjny przedmiot badań. Jak zauważają bowiem autorzy (Wstęp, s. 11) dotychczas formułowane w piśmiennictwie wnioski z analiz kooperencji mają charakter wstępny.

Niewątpliwym walorem prezentowanej książki jest jej interdyscyplinarność, podkreślona przez podtytuł, wprost wskazujący na „wyzwania strategiczne” (a zatem aspekt ekonomiczno-zarządczy kooperencji) i „uwarunkowania prawne”. W istocie prawnicza analiza kooperencji ograniczona jest do jednego rozdziału, choć niewątpliwie odnoszącego się do bodaj najbardziej kontrowersyjnego (z punktu widzenia prawa) aspektu współpracy między konkurentami, jakim jest ocena wspólnych działań z perspektywy prawa antymonopolowego (prawa ochrony konkurencji). Jeden z rozdziałów poświęcony jest transportowi lotniczemu – autorzy postrzegają go bowiem jako „typowy sektor kooperacyjny, w którym podstawą funkcjonowania są jednoczesna współpraca i rywalizacja konkurentów” (Zakończenie, s. 222).

Książka złożona jest z pięciu rozdziałów, wstępu oraz zakończenia. W rozdziale pierwszym (pt. *Charakter kooperencji*) Joanna Cygler definiuje pojęcie kooperencji i prezentuje jej podstawowe cechy. Istotę kooperencji, determinującą złożoność tego zjawiska, stanowi dwoista (i do pewnego stopnia – paradoksalna) natura relacji łączących uczestników, tj. współpracy (kooperacji) z jednej strony i rywalizacji (konkurencji) – z drugiej. Autorka proponuje, aby ze względu na poziom konkurencji i kooperacji wyróżniać cztery modelowe typy kooperacji: samotnik, wojownik, integrator, partner (s. 32–34). Z kolei w oparciu o kryterium liczby zaangażowanych konkurentów i zasięg geograficzny relacji można wyróżnić kooperencję separacyjną, rozproszoną, sieciową i geocentryczną (s. 34–35). Kooperencja realizowana jest najczęściej jako indywidualna, wewnątrzorganizacyjna lub międzyorganizacyjna (s. 36–48). Cenny fragment rozdziału pierwszego stanowi umiejscowienie relacji kooperacyjnych w koncepcjach teoretycznych: teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych i koncepcji zasobowej (s. 24–31).

W kooperencji funkcjonują relacje o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym, przyjmujące zróżnicowane formy „od uściśnięcia dłoni do form kapitałowych” (s. 22). Autorka podkreśla, że zróżnicowanie form realizacji kooperencji obejmuje także „możliwość współpracy na podstawie umów społecznych, bez konieczności tworzenia formalnego strumienia”. J. Cygler

zauważa, że z takimi właśnie relacjami mamy do czynienia często w przypadku zmów cenowych (s. 22). Autorka z aprobatą przytacza także pogląd J.F. Moore'a, zgodnie z którym „kooperencję należy postrzegać przez pryzmat członków całego ekosystemu biznesu, tj. dostawców (pośrednich i bezpośrednich), producentów (w tym liderów ekosystemu) produktów i usług wiodących i komplementarnych, konkurentów (bezpośrednich i potencjalnych liderów ekosystemu oraz innych członków układu), interesariuszy (inwestorów, właścicieli, zrzeszeń gospodarczych, związków zawodowych) oraz agencji rządowych i quasi-rządowych organizacji regulacyjnych (...)” (s. 23). Ten rys charakterystyki kooperencji winien być z całą pewnością uwzględniany w ocenach antymonopolowych tego typu relacji gospodarczych.

Rozdział 1 kończą rozważania poświęcone kooperencji w zglobalizowanym świecie. Autorka zauważa, że „procesy globalizacyjne spowodowały zaostrzenie konkurencji w skali globalnej. Pojawiły się symptomy hiperkonkurencji. Dotychczas stosowane modele biznesowe tracą na wartości. Przewagi konkurencyjne przestają być stabilne i długotrwałe, stają się efemeryczne” (s. 50). Jedną z odpowiedzi na wyzwania hiperkonkurencji jest właśnie kooperencja, w której przedsiębiorstwa upatrują nowego źródła przewag konkurencyjnych.

W rozdziale 2 (pt. *Kooperencja z perspektywy prawa ochrony konkurencji*) Grzegorz Materna w pierwszej kolejności sytuuje kooperencję w ramach prawa ochrony konkurencji w aspekcie globalnym. Autor dokonuje swego rodzaju zbiorowej charakterystyki reguł ochrony konkurencji, podkreślając (poprzez odniesienie do poglądu D.J. Gerbera), że poszczególne systemy prawa antymonopolowego „mają wspólny punkt odniesienia – eliminowanie zachowań uczestników obrotu gospodarczego ograniczające korzystne dla konsumentów i gospodarki efekty płynące z rozwoju konkurencji” (s. 61). Relacje kooperacyjne między przedsiębiorstwami, realizowane bardzo często w skali ogólnosiwiatowej, „nie mogą abstrahować od ograniczeń przewidzianych w prawie ochrony konkurencji, by nie narażać się na sankcje ze strony organów antymonopolowych, krajowych i ponadnarodowych (regionalnych)” (s. 57). Bardziej szczegółowa, choć oczywiście niewyczerpująca analiza kooperencji z perspektywy prawa ochrony konkurencji, uwzględnia przede wszystkim odpowiednie regulacje amerykańskie, unijne i polskie. Za kluczowe dla potencjalnej oceny antymonopolowej relacji kooperacyjnych G. Materna uważa definiowanie pojęcia konkurencji i konkurenta na potrzeby stosowania prawa ochrony konkurencji. Istota relacji kooperacyjnych może być analizowana na gruncie prawa ochrony konkurencji w różnych płaszczyznach. Pierwszą z nich jest zakaz porozumień ograniczających konkurencję, którego zastosowanie wobec relacji kooperacyjnych może doprowadzić do zakwestionowania niektórych aspektów współpracy, ale nie musi oznaczać nielegalności całości relacji między przedsiębiorstwami (s. 69). Jednocześnie autor opowiada się za niestosowaniem – w oparciu o doktrynę jednego organizmu gospodarczego (ang. *single economic unit*) zakazu porozumień ograniczających konkurencję wobec kooperencji wewnątrzorganizacyjnej (s. 70–73). Obszernie G. Materna omawia dopuszczalne formy współpracy między konkurentami, wskazując w tym zakresie zarówno na wyłączenia grupowe dla poszczególnych typów porozumień kooperacyjnych, jak i na reguły *soft law* odnoszące się do kooperacji horyzontalnej (s. 79–90).

Kolejną płaszczyznę analizy kooperencji z perspektywy prawa ochrony konkurencji jest stosowanie reguł kontroli koncentracji wobec *joint venture*. G. Materna podkreśla, że uzyskanie zgody organu ochrony konkurencji na koncentrację w formie wspólnego przedsiębiorstwa „nie

oznacza (...) legalizacji wszelkich działań podejmowanych przez nowo powstałe *joint venture* oraz przedsiębiorstwa, które je utworzyły” (s. 94). W kontekście zakazu porozumień ograniczających konkurencję i reguł oceny antymonopolowej *joint venture* prezentowane jest dodatkowo „podejście do współpracy przedsiębiorstw w sektorze lotniczym” (s. 94–98).

Kooperencja przedsiębiorstw może być oceniana również z punktu widzenia zakazu nadużywania pozycji dominującej (s. 98–103).

W podsumowaniu rozdziału drugiego G. Materna konstatuje, że „reguły ochrony konkurencji ograniczają swobodę wyboru przez kooperentów metody i zakresu współpracy z konkurentami” (s. 103). Czynnikiem zmniejszającym poziom pewności prawnej (co do legalności działań) przedsiębiorstw zaangażowanych w kooperencję jest okoliczność, że w dobie globalizacji „normy prawa antymonopolowego, nawet jeżeli ich treść jest zbieżna, nie zawsze są stosowane jednolicie”. Autor wyraża jednak przekonanie, że „wraz z globalizacją gospodarki różnice te, przynajmniej w pewnym stopniu, będą niwelowane”, czemu ma sprzyjać rozwój współpracy międzynarodowej w dziedzinie ochrony konkurencji (s. 104).

W rozdziale trzecim (pt. *Kooperencja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*) Marzanna K. Witek-Hajduk w pierwszej kolejności rozważa istotę kooperencji międzynarodowej (w tym globalnej), wskazując na jej formy (kooperencja komplementarna, addytywna, integracyjna), warianty (dwustronna lub sieciowa kooperencja dużych przedsiębiorstw, dwustronna lub sieciowa kooperencja MŚP, dwustronna lub sieciowa kooperencja dużych przedsiębiorstw i MŚP), poziomy (poziom przedsiębiorstwa, strategicznej jednostki biznesu, zagranicznych oddziałów lub filii). Autorka wyraźnie podkreśla, że kooperencja międzynarodowa występuje nie tylko między dużymi przedsiębiorstwami, ale także tymi należącymi do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (s. 113). Podobnie jak w rozdziale 1, tak i w rozdziale 3, kooperencja przedsiębiorstw jest analizowana w świetle wybranych koncepcji teoretycznych: koncepcji transakcji wewnętrznych, koncepcji kosztów transakcyjnych, teorii produkcji międzynarodowej, koncepcji zasobowej oraz koncepcji „skoncentrowanych na problematyce powiązań sieciowych i tworzonych w ich efekcie sieci biznesowych” (s. 115–122). Wiele miejsca M. K. Witek-Hajduk poświęca omówieniu przesłanek i determinant kooperencji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw (s. 123–131). Wreszcie, w rozdziale 3 szeroko analizowane są (podejmowane na poziomie sieci, na poziomie przedsiębiorstwa/strategicznej jednostki biznesu lub na poziomie funkcjonalnym) decyzje dotyczące kooperencji, postrzegane jako element strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa (s. 131–154). W tej części pracy autorka omawia m.in. niekapitałowe formy kooperencji, do których zalicza np. liczne rodzaje aliansów strategicznych z zagranicznymi konkurentami, w tym alianse dotyczące badań i rozwoju, alianse dotyczące wspólnych zakupów, alianse marketingowe, sojusze dotyczące logistyki. Rozdział 3 podejmuje także problematykę kooperencji w kontekście strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (s. 154–157). Rozważania te autorka konkluduje stwierdzeniem, że „badania wskazują więc na niewielki poziom zaangażowania polskich przedsiębiorstw w kooperację, zwłaszcza z zagranicznymi konkurentami. Brakuje jednakże badań poświęconych wyłącznie kooperencji międzynarodowej, jej motywom i wpływowi na wyniki finansowe przedsiębiorstw” (s. 157).

Kolejne dwa rozdziały książki nie zawierają już ogólnej charakterystyki zjawiska kooperencji (acz dokonywanej z różnych perspektyw), ale koncentrują się na przykładach kooperencji

wyodrębnionych ze względu na sposób (model) organizacji kooperencji (rozdział 4 pt. *Kooperencja w grupach kapitałowych*) i ze względu na sektor, w którym zachodzą relacje kooperacyjne (rozdział 5 pt. *Kooperencja w sektorze lotniczym w świetle procesów deregulacji i globalizacji*).

Rozdział 4 autorstwa Marii Aluchny ma odpowiedzieć na „pytanie o determinanty rozwoju kooperencji w odniesieniu do charakterystyki przedsiębiorstwa oraz znaczenie zmian w otoczeniu dla tworzenia tych związków przy uwzględnieniu wzorców i dynamiki relacji w ramach grup [kapitałowych – przyp. AJGJ]” (s. 159–160). W tym celu autorka w pierwszej kolejności charakteryzuje grupy kapitałowe, definiując pojęcie grupy kapitałowej (s. 160–163) oraz wskazując przyczyny tworzenia i cele grup kapitałowych (s. 163–166). Następnie w rozdziale 4 przedstawione zostały typy grup kapitałowych funkcjonujące w świecie, w tym np. koreańskie czebole czy kanadyjskie piramidy (s. 166–169), a w ślad za tą charakterystyką omówione zostały współczesne tendencje zmian w grupach kapitałowych (s. 169–172). W dalszej części rozdziału 4 autorka dowodzi, że w ramach grup kapitałowych realizowane są – co naturalne dla kooperencji – działania o charakterze zarówno współpracy, jak i rywalizacji. Przykładowo w obszarze dywersyfikacji działalności gospodarczej przedsiębiorstwa oferują komplementarne produkty i usługi, prowadzą sprzedaż krzyżową (współpraca), ale i działają na podobnych lub tych samych rynkach, konkurują o klientów i zasoby (rywalizacja) (s. 180). Działania kooperacyjne i konkurencyjne przedstawione zostały także dla poszczególnych typów grup kapitałowych na świecie (s. 185–189). Ostatnią część merytoryczną rozdziału 4 stanowi prezentacja kooperencji grup kapitałowych w Polsce. M. Aluchna konstatuje, że „związki kooperacyjne między spółkami w grupach kapitałowych pozostają tematem całkowicie niezbadanym” (s. 191), niemniej jednak przeprowadzone badania wskazują na szeroki zakres kooperacji w grupach kapitałowych i wąski zakres konkurowania wewnątrzgrupowego. Zdaniem autorki zakres i siła działań konkurencyjnych w grupach kapitałowych ograniczane są przez „unie personalne i dążenie do optymalizacji działań” (s. 193). Treść rozdziału 4 można uznać za cenną pomoc dla stosowania przez organy ochrony konkurencji doktryny jednego organizmu gospodarczego.

Elżbieta Marciszewska, autorka rozdziału 5, uważa, że realizacja zasady otwartego nieba (ang. *open sky*) w Unii Europejskiej i nasilenie konkurencji na rynku lotniczym „stały się katalizatorem związków o charakterze kooperacyjnym” (s. 196). Prawdziwości tej tezy mają dowodzić rozważania poświęcone różnym formom kooperencji w transporcie lotniczym: partnerstwu strategicznemu (s. 198–203) i integracji kapitałowej (s. 204–208). Ponadto autorka omawia zjawisko współpracy linii sieciowych z przewoźnikami niskokosztowymi (s. 208–210). Finalna część rozdziału 5 poświęcona jest perspektywom rozwoju kooperencji na rynku lotniczym (s. 210–217). E. Marciszewska podsumowuje, że „na rynku lotniczym kooperencja przybiera z reguły formy strategii partnera lub strategii integratora (...)”, „w transporcie lotniczym wciąż nie obserwujemy kooperencji międzysieciowej” (s. 213). Z omówionych przez autorkę wyników badań sektora lotniczego wynika, że coraz bardziej popularne stają się fuzje, które „jako forma kooperencji konkurentów przeważają nad aliansami w generowaniu pozytywnych efektów współpracy. Jedynie w zakresie korzyści wynikających ze zdobywania nowych rynków alianse oceniane są lepiej niż fuzje” (s. 215).

Ostatnim wnioskiem autorów książki, prezentowanym w zakończeniu, jest stwierdzenie, że „mimo rozwoju badań oraz praktycznych doświadczeń w zakresie tworzenia kooperencji można

odnieć wrażenie, że im bardziej zagłębiamy się w jej istotę, tym mniej o niej wiemy...” (s. 223). Wydaje się jednak, że wiedza o charakterze i złożoności kooperencji nie jest powszechna ani wśród teoretyków, ani praktyków. Przedstawiona publikacja niewątpliwie przyczyni się do ugruntowania pojęcia kooperencji w polskim piśmiennictwie nie tylko w dziedzinie nauk ekonomicznych czy nauk o zarządzaniu, lecz także nauk prawnych.

Dr Agata Jurkowska-Gomułka

Zakład Europejskiego Prawa Gospodarczego WZ UW

Sekretarz Naukowy CARS