

Izabela Jonek-Kowalska

Politechnika Śląska

ŹRÓDŁA EFEKTÓW SYNERGII W KLASYCZNYM WSPÓLDZIAŁANIU GOSPODARCZYM PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule poruszono problem efektów synergii. Został on przedstawiony w kontekście klasycznych form współdziałania gospodarczego obejmujących: umowy obrotu gospodarczego oraz związki koordynacyjne (cechy rzemieślnicze, izby gospodarcze itp.). W pierwszej części artykułu przedstawiono charakterystykę związków klasycznych, w drugiej zaś zidentyfikowano podstawowe źródła efektów synergii związanych z tymi związkami.

Słowa kluczowe: współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, synergia, umowy obrotu gospodarczego, związki koordynacyjne.

1. Wstęp

W artykule podjęto problem identyfikacji źródeł synergii we współdziałaniu gospodarczym przedsiębiorstw. Współdziałanie poddano uprzednio kategoryzacji, wyodrębniając trzy podstawowe formy relacji:

- związki klasyczne – obejmujące umowy obrotu gospodarczego oraz więzi koordynacyjne,
- relacje specjalne – odnoszące się do aliansów strategicznych przedsiębiorstw,
- megarelacje – ujmujące fuzje i przejęcia przedsiębiorstw.

Rozważania ograniczono do pierwszego szczebla współdziałania, a celem artykułu uczyniono wskazanie obszarów, w których dzięki relacjom klasycznym mogą pojawić się pożytki synergiczne. By tak postawiony cel zrealizować, scharakteryzowano w pierw istotę związków klasycznych, a następnie zidentyfikowano podstawowe źródła synergii w tych związkach.

2. Charakterystyka klasycznych relacji przedsiębiorstw

Klasyczne relacje przedsiębiorstw dotyczą współdziałania, które często określane jest jako związki partnerskie. Związki partnerskie obejmują dwa odmienne stopnie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw: umowy obrotu gospodarczego oraz związki koordynacyjne (rys.1).



Rys. 1. Klasyczne relacje przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Umowy obrotu gospodarczego [Rajski, Kocot, Zarodkiewicz 2002, s. 22-41] są naturalną konsekwencją zacieśniania porozumień bezumownych. Są to przede wszystkim kontakty z odbiorcami i dostawcami, ale nie są to pojedyncze homogeniczne transakcje kupna-sprzedaży. Są bardziej zróżnicowane, odbywają się z większą częstotliwością, a podstawą ich tworzenia jest skonkretyzowana umowa gospodarcza [Kidyba 2003; Gnela (red.) 2003, s. 94-101]. W wyniku zawierania umów gospodarczych pomiędzy współdziałającymi przedsiębiorstwami powstają więzi partnerstwa, kreujące trwalszą relację niż porozumienia bezumowne [Gordon 2001, s. 336]. Są one zatem bezpieczniejszą formą współpracy, albowiem są sformalizowane, a na straży zawartych w umowie warunków współdziałania stoi prawo, które nie tylko w sposób ogólny formułuje zasady dokonywanej wymiany, ale także precyzuje obowiązki i prawa stron porozumienia. Umowy gospodarcze stwarzają różnorodne możliwości pozyskania i wymiany zasobów. Nie jest to już tylko prosta wymiana towarowo-pieniężna. Najbardziej typowe umowy obrotu gospodarczego można zakwalifikować do trzech następujących grup:

- umów o przeniesienie własności lub innego prawa podmiotowego,
- umów o korzystanie z cudzych rzeczy,
- umów o korzystanie z cudzych usług [Górski, Wesołowski 2000, s. 145].

Pierwsza ze wskazanych grup obejmuje umowy: zamiany, dostawy, pożyczki. Do drugiej zaliczane są umowy: najmu, dzierżawy, użyczenia, leasingu. Trzecia zaś grupa zawiera umowy: o dzieło, zlecenia, agencyjne, spedycji, składu, przewozu, robót budowlanych.

Związki umowne, nawiązywane w ramach relacji klasycznych, opierają się przede wszystkim na zaufaniu. Dostawca lub odbiorca nie jest we współpracy „panem i władcą”, ale uczestnikiem procesu mającego przynieść obopólne korzyści. Są

to związki o bardzo niskiej zwartości, związki luźne, bez ograniczenia swobód będących udziałem każdego z partnerów. Współdziałający partnerzy pozostają samodzielni i niezależni. Niemniej jednak łączące partnerów relacje, w porównaniu z porozumieniami bezumownymi, są intensywniejsze, częstsze i odbywają się w dłuższym horyzoncie czasowym.

Drugim typem relacji klasycznych są związki o nieco innym charakterze. Ich istotą jest wspieranie i koordynowanie działań przedsiębiorstwa. Odbywa się to poprzez zrzeszanie przedsiębiorstw w grupy, tak aby wspólnie mogły kształtować warunki otoczenia bliższego i dalszego. Ich podstawowym zadaniem jest wspieranie działań przedsiębiorstwa i koordynowanie ich w szerszym wymiarze terytorialnym. Dzięki tym związkom przedsiębiorstwa mogą być wspólnie reprezentowane w kontaktach z otoczeniem bliższym i dalszym. Koordynacyjne formy współdziałania przedsiębiorstw zrzeszają wiele podmiotów i są grupową formą współdziałania. W więziach koordynacyjnych powstaje wspólny ośrodek decyzyjny, który ma zapewnić harmonijną współpracę oraz koordynować realizację wspólnie uzgodnionych celów. Dlatego też organizacje koordynujące działania przedsiębiorstw powstają poprzez powołanie do życia organów reprezentujących wspólne interesy zrzeszonych przedsiębiorstw [Lichtarski 2000, s. 120]. Związki koordynacyjne obejmują:

- zrzeszenia branżowe,
- izby gospodarcze,
- organizacje samorządu rzemiosła,
- związki pracodawców.

W wymienionych związkach nawiązywanie współdziałania jest całkowicie dobrowolne. Są to zatem także związki luźne, nie ograniczające niezależności i samodzielności współdziałających przedsiębiorstw. W związkach tych zasoby są łączone tak, by mogły z nich korzystać wszystkie współdziałające przedsiębiorstwa. Niemniej zwartość tych porozumień jest bardzo niska, gdyż łączone zasoby stanowią niewielką część indywidualnych zasobów współdziałających przedsiębiorstw. Ponadto są wspólnie wykorzystywane przez bardzo wielu partnerów. Główna siła tych związków tkwi przede wszystkim we wspólnym reprezentowaniu interesów zrzeszonych.

3. Źródła synergii w klasycznych relacjach przedsiębiorstw

Zakładając, że pierwotnym źródłem synergii w przedsiębiorstwie są rekombinacje zasobów, należałoby w pierwszej kolejności zidentyfikować zasoby, które są łączone w wyniku zawierania umów obrotu gospodarczego i związków koordynacyjnych. Przy tym warto zauważyć, iż rekombinacje zasobów realizowane w ramach klasycznych relacji przedsiębiorstw mogą być rozpatrywane w dwóch aspektach. Pierwszy z nich odnosi się do rzeczywistego procesu rekombinacji zasobów, będącego bezpośrednią konsekwencją zawartej umowy, drugi zaś łączy się z wykształceniem zasobów

bów relacyjnych, będących niejako „efektem ubocznym” zawieranych porozumień, ale niezwykle istotnym dla synergii i jej efektów. Można zatem stwierdzić, iż w wyniku klasycznych relacji przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności pozyskuje i wzbogaca zasoby źródłowe (a). Dokonywaniu rekombinacji zasobów w ramach zasobów źródłowych (a) towarzyszy także wzbogacenie zasobów relacyjnych, które umożliwiają tworzenie połączeń zasobowych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz kreują związki pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Bezpośrednim zaś następstwem scharakteryzowanych procesów jest powstanie w przedsiębiorstwie zasobów operacyjnych (b) i sytuacyjnych (c). Przedsiębiorstwo poznaje bowiem „receptury” tworzenia i rekombinowania zasobów oraz nawiązuje różnorodne kontakty z uczestnikami otoczenia. W celu uzasadnienia przedstawionej argumentacji poniżej przedstawiono procesy rekombinacji zasobów w przedstawionych wcześniej relacjach klasycznych.

W **umowach o przekazanie prawa własności** łączeniu podlegają przede wszystkim zasoby materialne. I tak, w umowie dostawy dostawca zaopatruje przedsiębiorstwo odbiorcy w zasoby rzeczowe obejmujące zapasy lub/i elementy rzeczowego majątku trwałego. W związku z tym dostawca gwarantuje przedsiębiorstwu odbiorcy kontynuację procesu produkcji i/lub świadczenia usług [Pastuszek 2003, s. 178-187]. Ponadto w przypadku cyklicznej, długotrwałej współpracy mogą pojawić się dodatkowe korzyści w postaci obniżania cen zakupu, oferowania dogodnych terminów płatności, szybkiego i elastycznego realizowania dostaw. Czasami dostawca organizuje także szkolenia z zakresu technik sprzedaży, systemów sprzedaży, organizacji sprzedaży i tym podobne¹. Są to dodatkowe pakiety korzyści, które potęgują więzi pomiędzy partnerami, albowiem lojalny odbiorca to stały przychód, a stały dostawca to bezpieczeństwo i pewność jakości surowców [Miecznikowski 2003, s. 123]. Podobnie, jak w przypadku umowy dostawy, w umowie zamiany dochodzi do wymiany zasobów o charakterze materialnym, które następnie są włączane do indywidualnych zasobów partnerów, gdzie powstają rekombinacje zasobowe². Synergogenność tych połączeń jest jednakże nieznaczna, są one bowiem realizowane w sferze zasobów materialnych. Ponadto z uwagi na niepopularność tego typu umów wśród przedsiębiorstw potencjalne źródła synergii możliwe do wykorzystania dzięki ich realizacji mają w działalności przedsiębiorstw marginalne znaczenie. Dzięki umowie pożyczki realizowanej w postaci fizycznego przekazania zasobów finansowych przedsiębiorstwo pozyskuje zasób pierwotny – kapitał, jeden z najbardziej synergogennych zasobów³. Dlatego też przedsiębior-

¹ Obecnie kontakty pomiędzy odbiorcami i dostawcami ułatwiają zakodowane łącza *on-line*, które pozwalają szybko i elastycznie zrealizować zamówienie. Ponadto redukują do minimum koszty związane z przesyłem i organizacją dostawy.

² Są one tworzone w sferze rzeczowego majątku trwałego przedsiębiorstw lub/i zapasów.

³ Bezpośredniemu zwiększeniu ulegają bowiem zasoby finansowe, ale dzięki ich wykorzystaniu przedsiębiorstwo może zdobyć zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne (np. zatrudnić nowych pracowników czy przeprowadzić szkolenia podnoszące kwalifikacje zasobu ludzkiego).

stwa mogą liczyć w tym przypadku na większą synergogenność rekombinacji zasobów. Albowiem pozyskany w drodze umowy pożyczki kapitał zostanie przekształcony w inne zasoby przedsiębiorstwa.

Nieco inaczej synergogenność podstawowych rekombinacji zasobów przedstawia się w przypadku **umów o korzystanie z cudzych rzeczy**. W umowie najmu i dzierżawy najemca/dzierżawca na czas obowiązywania umowy włącza zasób do swych zasobów, a wynajmujący/wydzierżawiający otrzymuje w zamian zasób finansowy lub rzeczowy, który tworzy nowe rekombinacje zasobowe w jego zasobach. Efekty synergii nadal zachodzą w odrębnych zasobach współdziałających podmiotów. Jednak na uwagę zasługuje to, iż w tym przypadku zasób rzeczowy tylko przez pewien czas stanowi element zasobów najemcy/dzierżawcy, w związku z czym przez pewien okres może przynosić mu efekty synergiczne. Po upływie umownego czasu, wracając do zasobów wynajmującego, może i tam dostarczyć pożytków synergii. Z kolei w umowie leasingu dochodzi z reguły do ostatecznego włączenia zasobu materialnego w postaci środka trwałego do zasobów leasingobiorcy, zasób zaś finansowy zasila strukturę dawcy leasingu. Oprócz korzyści natury finansowej leasingobiorcy często wskazują na pożytki natury organizacyjnej, związane z prostotą umowy leasingowej, małą ilością formalności, a także z szybkością przeprowadzenia transakcji. Wymienione zalety leasingu, mimo braku bezpośrednich konsekwencji finansowych, mają duże znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ zwiększają szybkość i elastyczność jego funkcjonowania, co w warunkach burzliwego otoczenia jest wysoko cenioną umiejętnością [Okręglicka 2002, s. 300]. Jednak realizowane rekombinacje dokonują się w obrębie zasobów materialnych i w związku z tym nie są najbardziej synergogenne. W umowie użyczenia przekazanie zasobu jest jednokierunkowe. Użyczający nie ma w związku z tym szans na realizację efektów synergicznych. Jednostronność użyczenia dostarcza jednakże niepowtarzalnej szansy wykorzystania efektów synergicznych korzystającemu z użyczenia, albowiem cały pożytek z użyczonego zasobu stanowi dla niego dodatni efekt synergiczny, albowiem otrzymał on ów zasób za darmo. Jednak należy pamiętać, iż umowy użyczenia wśród przedsiębiorstw zdarzają się rzadko, dlatego też ich znaczenie jako źródła synergii we współdziałaniu gospodarczym przedsiębiorstw jest znikome.

W umowach o korzystanie z cudzych usług rekombinacje zasobów odnoszą się również do części zasobów niematerialnych przedsiębiorstw. Przy tworzeniu dzieła lub wykonywaniu umowy zlecenia wykorzystywane są bowiem zarówno zasoby materialne, jak i zasoby ludzkie, wraz z ich wiedzą i umiejętnościami, dlatego też podmiot czerpiący pożytki z tych umów może korzystać także z zasobów niematerialnych. Otrzymujące dzieło/zlecenie przedsiębiorstwo ma więc możliwość wykorzystania potencjału synergicznego tkwiącego w zasobach niematerialnych. W porównaniu z dotychczas przedstawianymi formami współdziałania umownego zwiększa się zakres możliwych do wykorzystania źródeł synergii, tkwiących w zasobach przedsiębiorstwa. W umowie agencyjnej połączenia zasobowe także zacho-

dzą w sferze zasobów materialnych i niematerialnych, z przewagą tych ostatnich. Zlecający umowę agencyjną przekazuje swoje zasoby rynkowe, sygnując wyrób lub usługę oferowaną przez agencję własną marką i reputacją. Z kolei prowadzący agencję udostępnia swoje zasoby organizacyjne i ludzkie [Kamela-Sowińska 1996, s. 64-73]. Efekty synergiczne mogą więc zachodzić dzięki wykorzystaniu rekombinacji zasobów w sferze zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych⁴. W wyniku zawarcia umowy agencyjnej zlecający zyskuje dostęp do zasobów relacyjnych i rynkowych zleceniobiorcy. Z kolei zleceniobiorca, nie musząc wytwarzać usługi lub produktu we własnym zakresie, może go zaoferować szerokiemu gronu odbiorców. W umowie przewozu przewoźnik udostępnia zasób materialny przyjmujący postać taboru przewozowego, w zamian za to zaś przekazany mu zostaje przez zlecającego przewóz zasób finansowy – środki pieniężne. Wraz z zasobami materialnymi przewoźnik udostępnia partnerowi także zasoby ludzkie, charakteryzujące się właściwymi do wykonania usługi kompetencjami. Dochodzi więc do rekombinacji obejmujących zasoby niematerialne. Zatem w umowie spedycji realizujący proces spedycji udostępnia własne zasoby materialne w postaci środków transportu, a ponadto oferuje także zasoby organizacyjne i ludzkie, dzięki którym proces spedycji przebiega sprawnie i szybko. Podobnie w umowie składu, rekombinacje zachodzą w sferze zasobów materialnych poprzez udostępnienie majątku składającego oraz przekazanie środków pieniężnych przez zlecającego skład. Ponadto zlecający umowę składu oferuje także własne kompetencje, reprezentowane przez zasób ludzki, w zakresie właściwego wykonania usługi.

Jeszcze inaczej tworzone są rekombinacje zasobów w **związkach koordynacyjnych**. Rekombinacje te dokonują się we wspólnych zasobach utworzonych i nadzorowanych przez organ koordynujący, na skutek przekazania pewnej puli indywidualnych zasobów przedsiębiorstw. Realizowane są również w indywidualnych zasobach podmiotów zrzeszonych w danym związku, poprzez przekazanie zasobów ze wspólnej puli. Wskazane powyżej rekombinacje zachodzą w ramach zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Do wspólnych zasobów przedsiębiorstwa przekazują zasoby rzeczowe i finansowe⁵ oraz udostępniają zdobyte kompetencje. Z tak powstałego potencjału zasobowego mogą z kolei wykorzystywać zasoby zarówno materialne⁶, jak i niematerialne. Dzięki współdziałaniu w znacznej grupie przedsiębiorstwa wymieniają informacje pochodzące z wielu źródeł, co wzbogaca system informacyjny przedsiębiorstwa. Zdobyte w związkach koordynacyjnych informacje mogą przysłużyć się do wzbogacenia zasobów rynkowych poprzez lepszą identyfikację rynku oraz potrzeb odbiorców. Ponadto wymiana wiedzy i doświadczeń, odbywająca się w związkach koordynacyjnych, wzboga-

⁴ Połączenia dokonują się także w sferze zasobów materialnych; prowadzący agencję udostępnia swój majątek, zlecający zaś przekazuje produkt. Dochodzi także do przepływu zasobów finansowych pomiędzy podmiotami.

⁵ Np. składki członkowskie, umożliwiające funkcjonowanie ośrodka koordynującego.

⁶ Np. otrzymanie pożyczki.

ca również zasób ludzki⁷. Szkolenia i kursy organizowane w ramach powiązań koordynacyjnych są bowiem bardzo cenne.

Nie bez znaczenia w związkach koordynacyjnych są także połączenia w zasobach materialnych. Są one realizowane poprzez organizowanie kas zapomogowo-pożyczkowych czy wspólnych imprez socjalno-kulturowych. Dostęp do kapitału w związkach koordynacyjnych nie wymaga tak wielu formalności i długiego okresu, jak ubieganie się o kredyt bankowy. Z kolei organizowanie imprez socjalno-kulturowych dzięki wykorzystaniu wspólnych zasób materialnych przyczynia się do ściślejszego zintegrowania członków związku koordynacyjnego oraz pracowników przedsiębiorstw, które członkowie ci reprezentują. Wpływa to korzystnie na zasoby relacyjne oraz zasoby ludzkie. Tworzy zaufanie, poczucie bezpieczeństwa, przynależności – jedne z najistotniejszych dla przedsiębiorstwa wartości o charakterze niematerialnym.

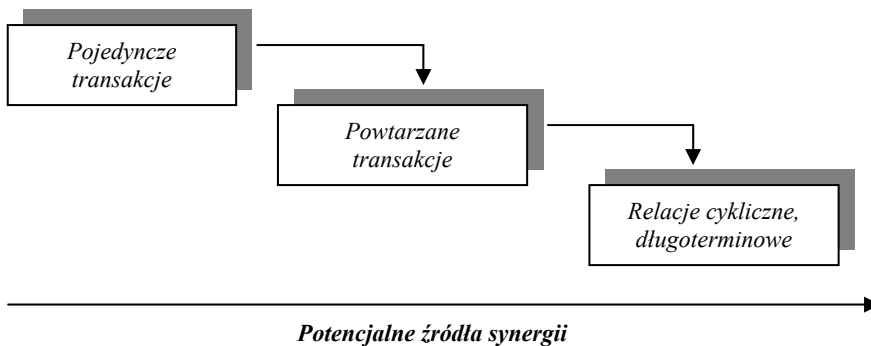
4. Podsumowanie

Scharakteryzowane powyżej połączenia zasobowe związane są z bezpośrednimi skutkami wywoływanymi przez umowy obrotu gospodarczego i przynależność do związków koordynacyjnych. Przy tym ich synergogenność należy określić jako stosunkowo niską. Po pierwsze, dlatego że w większości scharakteryzowanych form współdziałania przedmiotem rekombinacji są zasoby materialne. Po drugie, niska synergogenność połączeń zasobowych, kreowanych w ramach klasycznych relacji przedsiębiorstw, wynika ze skali rekombinowanych zasobów. Dokonywane połączenia obejmują bowiem niewielkie części zasobów współdziałających przedsiębiorstw.

W tym miejscu warto nawiązać do drugiego aspektu generowania synergii w umowach obrotu gospodarczego i związkach koordynacyjnych. Aspekt ten wiąże się z powstawaniem relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami, a więc tworzeniem i/lub wzbogacaniem zasobów relacyjnych. Partnerstwo jest instrumentem utrwalania i zwiększania wartości relacji. Jest jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa, decydującym o jego przyszłości, znacznie ważniejszym niż majątek trwały, produkty czy rynki. Partnerstwo kształtuje bowiem zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia nowej wartości z korzyścią dla wszystkich stron. Im ściślejsza więź przedsiębiorstwa z klasycznymi partnerami, tym lepsza jego kondycja finansowa [Gordon 2001, s. 367-369]. Dlatego też przedsiębiorstwo, nawiązując klasyczne relacje ze swoimi partnerami powinno, z jednej strony, chronić każdą cenną relację, otaczając ją silnym murem klauzul kontraktowych, uniemożliwiających wycofanie się partnera, i chronić już wytworzoną wartość, wypełniając postanowienia umowy, zaś z dru-

⁷ Wspólnie prowadzony instruktaż i doradztwo pozwalają podnieść kwalifikacje zasobu ludzkiego w przedsiębiorstwie. Z kolei prowadzenie działalności socjalno-kulturalnej pozwala umocnić więzi pracowników z przedsiębiorstwem.

giej strony stwarzać warunki do rozwoju partnerstwa [Fanfara 2004, s. 9-49]. Może to czynić zacieśniając relacje z partnerami począwszy od homogenicznych, pojedynczych transakcji, kontaktów, a skończywszy na wieloaspektowej, cyklicznej współpracy. Wzrost synergogenności będzie w tym przypadku związany przede wszystkim ze wzbogaceniem zasobów relacyjnych. Związek pomiędzy intensywnością relacji a źródłami synergii zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Intensywności relacji klasycznych a potencjalne źródła synergii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Otto 2004, s. 62].

W związku z powyższym przedsiębiorstwo, chcąc w pełni wykorzystać potencjalne źródła synergii, tkwiące w relacjach klasycznych, musi udoskonalać i zacieśniać więzi w ramach umów gospodarczych oraz związków koordynacyjnych. Powinno też dążyć do kreowania nowych relacji partnerskich i pogłębiania już istniejących.

Literatura

- Fanfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Gneta B. (red.), *Prawo gospodarcze dla ekonomistów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Górski G., K. Wesółowski K., *Prawo gospodarcze*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2000.
- Kamela-Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kidyba A., *Umowy gospodarcze według standardów UE: aktualne wskazówki i wzory zawierania umów: poradnik sporządzania umów gospodarczych według standardów Unii Europejskiej*, Dashofer, Warszawa 2003.
- Lichtarski J., *Koordynacyjne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Miecznikowski J., *Partnerstwo z dostawcami i klientami firmy Terrazyt*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

- Okreglicka M., *Wpływ czynników pozafinansowych na wybór leasingu jako źródła finansowania działalności rozwojowej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Ostaszewski (red.), *Podstawowe determinanty rozwoju przedsiębiorczości w latach 2002-2003*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Pastuszek Z., *Współkonkurencja w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw*, [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert, Warszawa 2002.
- Rajski J., Kocot W., Zarodkiewicz K., *Prawo o kontraktach w obrocie gospodarczym*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2002.

SOURCES OF SYNERGY IN CLASSICAL COMPANIES' COOPERATION

Summary: In the article the problem of synergy effects is considered. It is described in classical forms of companies' cooperation, such as: economic agreements and coordination relations (crafts, guilds, chambers of commerce, etc.). In the first part of the paper classical forms of cooperation are described and in the second part their synergy effects are identified.