

Ewa Szkic-Czech

ALIANS I OUTSOURCING JAKO WYSOKO ZAAWANSOWANE METODY POZAPRODUKTOWEGO WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI

1. Wstęp

Globalizacja rynków i konkurencji to współcześnie obiektywne uwarunkowania działalności gospodarczej. Skala tej rzeczywistości tworzy niespotykane dotychczas realia światowego gospodarowania. Integracja: konsumentów, producentów, dostawców i technologii wytwórczych, a w konsekwencji nadprodukcja nadają wzrostowi konkurencyjności status trudnego zadania.

Dynamiczny rozwój technologii w sposób nieodwracalnie trwały stał się gwarantem upowszechnionej zdolności wytworzenia każdego wariantu produktu. W tych okolicznościach produktowe metody konkurowania mocno osłabły. W praktyce ustąpiły miejsca pozaproduktowym metodom dystansowania konkurentów i przełamywania barier wzrostu. Ożywiona aktywność przedsiębiorstw tym zakresie angażuje informatyczne narzędzia do wspomagania procesów decyzyjnych szczególnie operacyjnego i kadry zarządzającej oraz do pomiaru efektywności działań. Wykorzystuje opcje marketingu oraz koncentruje się na proefektywnościowych formach realizacji pracy, eksploatacji i produktywności zasobów. W nadziei na uzyskanie przewagi nad konkurentami przedsiębiorcy doskonalą kompetencje i stopnie specjalizacji. Decydują się na niekonwencjonalne sposoby współdziałania, jeśli tylko rokurują one wzrost pozycji rynkowej lub możliwości rozwoju. Oznacza to, że wśród współcześnie dostępnych sposobów walki o pozycję na rynku potrzeba współdziałania przedsiębiorstw zyskała na znaczeniu i odnotowała wzrost praktycznych zastosowań. Niezależnie od ryzyka, wynikającego z genotypu poszczególnym form współpracy, nowe dla polskiego użytkownika koncepcje konkurowania, jak wskazuje praktyka gospodarcza, obarczone są dodatkowym ryzykiem

wynikającym ze słabego rozpoznania istoty wysoko zaawansowanych metod wzrostu konkurencyjności.

Celem artykułu jest wskazanie podstawowych podobieństw i różnic, jakie występują między outsourcingiem a aliansem, mające:

- a) wspierać wybory i decyzje praktyków gospodarowania,
 - b) stanowić źródło:
 - kształtowania parametrów świadomie podjętego rodzaju współdziałania,
 - formułowania kontraktu o współpracę,
 - definiowania zakresów odpowiedzialności stron
- oraz podstawę zarządzania ryzykiem procesu zintegrowanego współtworzenia wartości rynkowej, ukierunkowanego na wzrost konkurencyjności współdziałających podmiotów.

2. Od konkurowania do współtworzenia łańcucha wartości

Inwestycje w sferę konkurowania stają się coraz bardziej dotkliwe zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Nie tylko ze względu na wzrastającą liczbę uczestników branży, ale przede wszystkim dlatego, że o rynki lokalne zabiegają dostawcy globalni. Wyścig o klienta i udział w rynku oraz walka z zaawansowaną konkurencją globalną wymagają od prowadzących działalność gospodarczą coraz większych nakładów. Rosnące koszty konkurowania przekształcają się w barierę funkcjonowania i wzrostu. Problem na tyle powszechny, że wywołujący przełom w relacjach pomiędzy podmiotami, zarówno tymi, które konkurują ze sobą, jak i tymi, które nie stanowią względem siebie konkurencji. Przełomu, o którym mowa, dokonuje tendencja do zmiany formy „dialogu” przedsiębiorstw, które dotychczasową interakcję w sferze konkurowania zastępują częściową lub pełną współpracą w nadziei na wzrost efektywności działań i konkurencyjności, pozyskanie nowych rynków czy pozycji w branży [Szkic-Czech 2006]. Jak wskazuje praktyka, zamiana samoobsługi i samotnej walki z konkurencją na bardziej ekonomiczne działanie, obejmujące współtworzenie oferty rynkowej przez partnerujące ze sobą podmioty, okazuje się wysokiej jakości pozaproduktową strategią obsługi rynku. Takie podejście w ściśle określonych zastosowaniach przybiera postać racjonalności gospodarowania o ponadstandardowym charakterze. Strategia, o której mowa, w zależności od postawionego jej celu preferuje zróżnicowane podejście do współdziałania, które może przybierać różne formy, między innymi aliansu lub przymierza outsourcingowego. Analiza podobieństw i różnic wskazanych strategii współpracy pozwoli określić zakres nieanalogicznej efektywności możliwej do uzyskania tylko w określonych aranżacjach współdziałania. Rozpoznanie aspektów tych aranżacji przesądza o adekwatności ich praktycznych zastosowań oraz pozwala na minimalizację ryzyka ich realizacji.

3. Granice tożsamości współdziałania

Alianse oraz przymierza outsourcingowe to formy zintegrowanej działalności biznesowej niezależnych podmiotów. Chętnie podejmowane przez praktykę dowodzą znaczenia tego wariantu relacji przedsiębiorstw we współczesnej rywalizacji rynkowej. Ich rozpatrywanie okazuje się ważne dla wielu użytkowników, zwłaszcza że dla przedstawicieli tej samej praktyki gospodarczej nie jest już tak oczywiste to, że nie każde współdziałanie podmiotów zewnętrznych jest outsourcingiem i nie każdą współpracę można nazwać aliansem. Dlatego istota podjętej problematyki kieruje rozważania w stronę dyskusji o zakresie podobieństw i różnic pomiędzy współdziałaniem aliantów a współpracą podmiotów sprzymierzonych outsourcingowo. Indywidualność i analogia cech każdej z form współpracy lokalizują się w różnych obszarach. Główne z nich opisane zostaną w dalszych częściach opracowania.

3.1. Podmioty aliansu i outsourcingu

Alianse gospodarcze to przede wszystkim domena współdziałania konkurentów danego sektora lub sektorów pokrewnych. Zmieniają one strukturę gry ekonomicznej w sektorze poprzez: radykalne wzmocnienie pozycji partnerów na rynku, eliminację konkurentów, wzmocnienie barier wejścia do sektora czy pozycji wobec dostawców [Drewniak 2004; Pierścionek 1997; Romanowska 1997].

Przymierza outsourcingowe natomiast dotyczą podmiotów nie będących dla siebie konkurentami, które zostają zaangażowane przez właściciela łańcucha wartości do jego współtworzenia. Tworzenie łańcucha wartości w systemie współtworzenia jest wykorzystaniem specjalistycznych kompetencji i zasobów obcych do podnoszenia efektywności i konkurencyjności właściciela łańcucha wartości i wybranych przez niego outsourcerów.

3.2. Podstawy strategicznych aliansów i przymierzy outsourcingowych

Rosnące koszty działań i konkurowania coraz trudniejsze do samodzielnego ponoszenia skłaniają do poszukiwania partnerów. Zasoby indywidualnych przedsiębiorstw niedostatecznie wykorzystywane na potrzeby własne, luki w zasobach ujawniane przez dynamikę rozwoju technologii, potrzeba kosztownej aktualizacji jakości zasobów i obniżania kosztów działań na rynku globalnym oraz przełamywania barier konkurencji globalnej to ważniejsze z przyczyn leżących u podstaw strategicznych aliansów i przymierzy outsourcingowych. Obie strategie czerpią z efektu synergii, powstającego w warunkach integracji układów dynamicznych, którego nie uzyskalyby, działając indywidualnie. Obie wyrastają z koncepcji zasobowej, która tłumaczy konieczność uzupełniania własnych zasobów przedsiębiorstwa zasobami innych podmiotów, a możliwość dostępu do wykorzystania kluczowych kompetencji innego uczestnika rynku wskazuje jako metodę podnoszenia konkurencyjności własnej i podstawę zawierania strategicznych porozumień [Ro-

manowska 2002]. Alianse i przymierza outsourcingowe koncentrują się na zwiększaniu produktywności zasobów i wykorzystaniu efektu skali.

Alianci integrują w tym celu swoje komplementarne zasoby i realizują z ich udziałem wspólnie zdefiniowane przedsięwzięcie gospodarcze. Rezultat tego przedsięwzięcia pozwala:

- **utrzymać** lub podnieść pozycję aliantów w branży, a nawet wykreować ich na jej monopolistów,
- **wzmocnić** barierę wejścia do sektora i regulować w ten sposób liczbę jego uczestników oraz natężenie konkurencji branżowej,
- **zyskać** dostęp do nowych rynków.

Alianse obniżają koszty realizacji wspólnych przedsięwzięć. Alianci dzielą te koszty między siebie poprzez używanie wzajemnie wniesionych do przedsięwzięcia zasobów komplementarnych. Eliminują konieczność indywidualnego ich pozyskiwania i finansowania. Integracja zasobów komplementarnych pozwala przełamać kosztową barierę rozwoju. Niejednokrotnie stwarza stronom niepowtarzalną szansę przetrwania i wzrostu. Alianse zainteresowane czerpaniem z efektu skali w zwiększonym stopniu wykorzystują zintegrowane zasoby, angażując je we wspólne przedsięwzięcie. Rezultatem wzrostu zużycia zasobów jest proporcjonalny wzrost wielkości produkcji i spadek kosztu jednostkowego wyrobu, który nasyca rynek i zmniejsza atrakcyjność branży dla innych zainteresowanych. Podejmując ryzyko pokonania bariery wejścia do sektora, są oni zmuszeni do działania wyłącznie w makroskali [Drewniak 2004].

Przymierza outsourcingowe umożliwiają skokowy wzrost konkurencyjności zlecającego obsługę zewnętrzną poprzez włączenie w realizację swojego łańcucha wartości zewnętrznego specjalisty. Zlecający powierza podmiotowi zewnętrznemu trwale wykonywanie tych spośród pozakluczowych ogniw lub podprocesów własnego łańcucha wartości, które obsługa zewnętrzna jest w stanie zrealizować szybciej, lepiej i taniej, niż uczyniłby to zleceniodawca metodą samoobsługi. Outsourcer jest specjalistą w dziedzinie uzupełniającej kluczowy proces zlecającego i wspomaga racjonalność jego procesu przez realizację wybranych elementów w sposób bardziej efektywny, niż potrafiłby to zrobić zlecający we własnym zakresie [Szkic-Czech 2003]. Outsourcerzy „odciążają” zlecającego od zarządzania obszarami nie stanowiącymi jego podstawach kompetencji i przejmują je do realizacji w ramach swojego kluczowego biznesu. W konsekwencji tworzą ekonomiczne podstawy do „odchudzenia” organizacji zamawiającego z pozakluczowych i przez to nieefektywnych zasobów, skłaniając zamawiającego do prowadzenia działalności biznesowej opartej na eksploatacji specjalistycznych zasobów obcych [Szkic-Czech 2003]. Atrakcyjna efektywność zasobów obcych jest wynikiem efektu skali, jaki uzyskuje outsourcer na skutek zwiększonej produktywności swoich zasobów, które kluczowe dla jego działalności, nie posiadają takiego statusu w organizacji zamawiającego. Z tej przyczyny pozostają bez szans na efektywność analogiczną do proponowanej przez out-

sourcera, tracąc sens kosztownego pozostawania w organizacji zlecającego obsługę zewnętrzną na zasadach outsourcingu.

Przymierza outsourcingowe pozwalają także usługodawcom-outsourcerom uzyskiwać wzrost poziomu konkurencyjności. Zainteresowani kontynuowaniem długoterminowej obsługi procesów gospodarczych swoich partnerów, przejmują odpowiedzialność za efekt ekonomiczny dostarczany zamawiającemu w dziedzinie przejętej do obsługi na jego rzecz. Stałe realizowanie procesów wielu klientów zmniejsza koszty działań outsourcera, tworząc podstawy do obniżania cen usług outsourcingowych i skutecznego dystansowania konkurentów, oferujących zlecającym współpracę na zasadach outsourcingu w określonym zakresie specjalizacji branżowej.

3.3. Podstawy aliansów i przymierzy outsourcingowych

Alianse i przymierza outsourcingowe mają wspólne podstawy. Główne z nich to koszty transakcyjne i konkurencja rynkowa. Poziom kosztów transakcyjnych jest podstawą decyzji: kupić czy zrobić samemu?, tj. decyzji o podejmowaniu outsourcingu lub kontynuacji samoobsługi, ale również czynnikiem przesądzającym o skłonności do podejmowaniu aliansów przez konkurujące przedsiębiorstwa. Jeżeli koszty organizacji wymiany wewnętrznej są niższe od kosztów wykorzystania rynku do zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa, to podejmowanie outsourcingu nie jest racjonalnym rozwiązaniem. Równie nieracjonalne jest konkurowanie za wszelką cenę [Williamson 1979]. Wysokie koszty transakcyjne skłaniają w tym przypadku do obniżenia poziomu konkurencji poprzez zamiar procesu konkurowania na współdziałanie z konkurentami za pośrednictwem aliansów gospodarczych.

Konkurencja rynkowa w dziedzinie specjalizacji outsourcera jest jednym z warunków racjonalności sojuszy outsourcingowych i bezpieczeństwa gospodarczego podejmującego outsourcing. Konkurencja na rynku wymusza na zlecających wzrost poziomu racjonalności działań. Skłania do obniżania kosztów, wzrostu produktywności zasobów i stosowania ryzykownych rozwiązań organizacyjnych, w tym outsourcingu. Ten za sprawą rozwiniętej konkurencji rynkowej w dziedzinie kompetencji outsourcera jest bezpieczniejszy dla zlecającego i staje się przez to bardziej dostępną formułą realizacji gospodarowania. Wzrastający poziom konkurencji globalnej powoduje wzrost kosztów konkurowania, te natomiast nakłaniają do redefiniowania form konkurowania, preferując współdziałanie, którego przykład mogą stanowić alianse.

3.4. Ryzyko aliantów i stron outsourcingu

Alianci, podobnie jak koszty wspólnego przedsięwzięcia, dzielą między siebie również jego ryzyko. Ma to szczególne znaczenie w realizacji przedsięwzięć o pionierskim charakterze. Tym sposobem alians zwiększa możliwości osiągnięcia indywidualnych korzyści z rezultatu końcowego oraz proporcjonalnie rozkłada na aliantów potencjalne straty poniesione na przedsięwzięciu, czyniąc zespołowe działanie mniej ryzykownym od indywidualnego. Nieudane przedsięwzięcie nie

przesądza o braku możliwości indywidualnego funkcjonowania aliantów na rynku. Przede wszystkim dlatego, że cele aliansu są celami częściowymi aliantów – jak podaje Garrette [1996] – mogą wchodzić w konflikt z podstawowymi interesami któregoś alianta. Zatem przedmiot aliansu nie stanowi jedynej aktywności gospodarczej stron aliansu. Każdy z aliantów realizuje równoległą do wspólnego przedsięwzięcia indywidualną, bazową działalność gospodarczą, w ramach której alianci pozostają rynkowymi konkurentami. Alianci mogą również rozwiązać alians, wycofać się i ponownie przejąć oraz wykorzystywać gospodarczo skierowane do jego dyspozycji zasoby, działać samodzielnie lub poszukiwać nowych partnerów. Źródłem ryzyka aliansu jest charakterystyczny rodzaj relacji aliantów właściwy dla tego układu współdziałania, ponieważ łączy on w sobie elementy konkurencji i współpracy, ustanawiając formę pośrednią pomiędzy fuzją a współdziałaniem [Drewniak 2004]. Ten aspekt ryzyka aliansu jest uwzględniany w systemie zarządzania aliansem.

Outsourcing, w przeciwieństwie do aliansu, nie dzieli ryzyka współdziałania stron proporcjonalnie. Cechuje się asymetrycznością, co oznacza, że niezależnie od liczby outsourcerów włączonych przez zlecającego w realizację elementów jego łańcucha wartości i niezależnie od zadowalającej efektywności tych działań, to zlecający samodzielnie odpowiada przed klientem za rezultat uzyskany w wyniku skonsolidowanej aktywności gospodarczej niezależnych wytwórców. Skutki relegowania zasobów z organizacji zamawiającego mogą nawiązywać do przyszłego uzależnienia jego działalności od konkretnego dostawcy usług i przesądzić o nieefektywności dalszego gospodarowania zamawiającego. Ryzyko działań podejmującego outsourcing wzrasta w warunkach turbulencji rynku, która może utrudnić, a nawet uniemożliwić dostęp do specjalistycznych zasobów rynkowych, a w konsekwencji spowodować utratę zdolności do gospodarowania. Sytuacja taka powstaje w wyniku braku odrębnej możliwości odtworzenia w organizacji zamawiającego utraconych zasobów. Powoduje ją brak bieżącej zdolności finansowej zamawiającego do odtworzenia zasobów materialnych i niematerialnych oraz czas potrzebny inwestycji odtworzeniowej. Postawa outsourcera oraz jego sytuacja gospodarcza determinują zwiększony poziom ryzyka zlecającego obsługę. Dodatkowo uregulowania prawne nie sprzyjają symetryzacji odpowiedzialności stron outsourcingu i – jak stwierdza J. Oleński [2005] – jest to jeden z problemów nie rozwiązanych dotąd w sposób zadowalający. Prawo ustanawia kierownika zakładu odpowiedzialnym za całokształt prowadzonej działalności, także za określone wyniki działań podmiotów zewnętrznych uzyskiwane na jego rzecz, np. za skutki obsługi biur obrachunkowych odpowiada zamawiający, niezależnie od postanowień kontraktu zawartego między stronami.

3.5. Zarządzanie współdziałaniem

Sukces aliansu oraz przymierza outsourcingowego zależy od jakości zarządzania strukturami powołanymi do zarządzania współdziałaniem. Wrażliwość

tych struktur na bodźce otoczenia zewnętrznego oraz wrażliwość organizacji macierzystych na skutki zdarzeń zachodzących w strukturach zarządzania współpracą jest analogiczna. Dla obu form funkcjonowania jednakowo ważna jest kompatybilność strukturalna organizacji współpracy, gdyż w takim samym zakresie warunkuje ona efektywność aliansu i przymierza outsourcingowego. Zarządzanie każdym z układów chroni kompetencje kluczowe stron, wymaga wysokiej świadomości szczebli operacyjnych co do zakresu istoty współdziałania, która w praktyce minimalizuje ryzyko współpracy. Akomodacja partnerów oznacza warunek skuteczności zarządzania układem i zakresu efektu synergicznego możliwego do wygenerowania przez ten układ. Dla outsourcingu istotne jest ponadorganizacyjne zarządzanie sojuszem, tj. współdziałanie, przenikające granice organizacji stron porozumienia, ukierunkowane na osiągnięcie celu i minimalizację ryzyka zamawiającego. Zamawiający nie obawia się dążenia outsourcingera do dominacji i przejęcia w konsekwencji współtworzonego procesu kluczowego, ale obawia się uzależnienia własnej możliwości działania na skutek wpływu outsourcingera na powierzony mu do obsługi zakres. Dlatego troska zarządzania przymierzem skoncentrowana jest na zarządzaniu bezpieczeństwem realizacji kluczowego procesu biznesowego zamawiającego. Z tego powodu rezygnuje on z zasobów własnych na rzecz eksploatacji zasobów outsourcingera, ale wraz z nimi nie pozbywa się kompetencji z likwidowanego obszaru działalności. Te kompetencje angażuje w monitorowanie, ocenę i rozliczanie wyników działalności outsourcingera i kształtowanie parametrów dalszych oczekiwań wobec jego obsługi. Zamawiający koncentruje te kompetencje w specjalistycznych centrach kompetencji zarządzających przymierzem wspólnie z przedstawicielami outsourcingera [Szkic-Czech 2004].

Efektywność wyników aliansu zależy natomiast od stopnia niezależności zarządzających aliansem. Zagrożenia dominacją w aliansie powstają na innym tle niż w outsourcingu. Alianci obawiają się wzajemnej dominacji, ponieważ jej źródłem jest dążenie do maksymalizowania indywidualnych korzyści z rezultatów współtworzonego przedsięwzięcia. Dzięki ekwiwalencji potencjałów poprzez alians i w aliansie możliwe jest uzyskanie silniejszej pozycji konkurencyjnej kosztem innego alianta. Dlatego zaleca się zarządzanie aliansem przez osoby niezależne, tj. pozbawione skłonności faworyzowania macierzystego podmiotu [Drewniak 2004].

4. Zakończenie

Przedsiębiorstwa dostrzegły, że współtworzenie procesów gospodarczych w ramach celowo skonsolidowanej realizacji łańcuchów wartości przez niezależne podmioty stanowi racjonalną terażniejszość gospodarowania i przyszły kierunek interakcji gospodarczej podmiotów. Doceniły model rozszerzonego przedsiębiorstwa umiającego reagować na potrzeby rynku i konkurencji

globalnej. Akceptują współczesny trend. Podejmują współpracę, lecz coraz częściej nie potwierdzają satysfakcji spodziewanej po współdziałaniu. Zdradzają nieznamość zasad i założeń poszczególnych koncepcji, co jest bezpośrednią przyczyną ich nieudanych zastosowań. Dlatego główne wnioski płynące z dotychczasowych rozważań, jakie można dedykować praktykom gospodarowania, to:

- 1) podobieństwa koncepcji współdziałania, na które składają się m.in.:
 - przynależność do wspólnej grupy pozaproduktowych metod konkurencji,
 - podobny cel towarzyszący decyzjom o podjęciu partnerskiej współpracy,
 - wrażenie analogii,

nie upoważniają do utożsamiania outsourcingu i aliansu;

- 2) każdy z rodzajów współpracy charakteryzują odmienne uwarunkowania, wiąże się z innym zakresem i skalą ryzyka, preferuje indywidualne cechy partnera i powinności stron oraz podejście do zarządzania współpracą;

- 3) pokora wobec subtelności ulokowanych w genotypie każdej z metod współpracy jest przepustką do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Powierzchnowe rozpoznanie koncepcji poszczególnych form współdziałania jest przyczyną ich przedwczesnego utożsamiania i niekoncentrowania na istotnych szczegółach, a w konsekwencji ignorowania indywidualnych właściwości i cech, które z założenia determinują zadowolenie z rezultatów.

Literatura

- Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa przez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w polskiej praktyce*, Dom Organizatora, Toruń 2004.
- Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Oleński J., *Strategie outsourcingu informacyjnego w sektorze publicznym*, [w:] *Informatyka i administracja*, red. J. Oleński, G. Bliźniuk, J.S. Nowak, PTI, Katowice 2005.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firm*, PWN, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Szkie-Czech E., *Centra kompetencji w obsłudze i kształtowaniu efektywności outsourcingowych więzi biznesowych*, [w:] *Efektywność zastosowań systemów informatycznych*, red. J.K. Grabara, J.S. Nowak, WNT, Warszawa-Szczyrk 2004.
- Szkie-Czech E., *Przymierza outsourcingowe we wzmacnianiu łańcuchów wartości i kształtowaniu przedsiębiorstw sieciowych*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. T. Dudycz, AE, Wrocław 2006.
- Szkie-Czech E., *Identyfikacja outsourcingu jako problem polskich organizacji gospodarczych*, [w:] *Human-Computer Interaction*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, UG, Gdańsk 2003.
- Williamson O.E., *Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979.

ALLIANCE AND OUTSOURCING FORMS OF NON-PRODUCT COMPETITION

Summary

Co-authorship of economic processes in targeted and consolidated realization of chains of values done by the independent subjects, constitutes rational current economy and points out their future direction.

It shapes a model of an extended company equipped with abilities to react for market needs and global competition.

Economic value of associating specific external subjects with creation of chain of values, on the basis of joint responsibility for the economic effect, motivates tendencies of practitioners to introduce an outsourcing model of economic managing and achieving a growth in competitiveness of partners.

Attractiveness of the economic alliances is also justified, integrating some complementary sources of competitors in order to increase their competitiveness and attractiveness by realization of common business projects.

Benefits resulting from co-operation of companies, especially appreciated by customers, encourage them to a detailed analysis of separate types of co-operation.

Firstly, in spite of some similarities comprising:

- membership of a bigger group of non-product competition tools,
- analogical target accompanying decisions to undertake a partnership and an image of identity, the kind of co-operation that prefers individual features of a partner, and the way of common managing, is characterized by other conditions and it concerns otherscope and scale of the risk.

Analysis of an outsourcing alliance on the basis of similarities and differences give the chance to illustrate the undertaken subject and its importance.

It also indicates that differences among different kinds of co-operation do not use up the reasons of practical examination of the concept. Similarities of methods is sometimes deceptive and quite often leads to their identification, can be the reason of disappointment with the co-operation results. This thought seems to be especially useful for practitioners of managing.

Dr Ewa Szkic-Czech jest doktorem nauk ekonomicznych; głównym specjalistą ds. Zarządzania Procesowego i pełnomocnikiem Zarządu BOT Elektrowni Opole SA; wykładowcą Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie w Instytucie Zarządzania na kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji oraz adiunktem w Katedrze Technologii Maszyn i Automatyzacji Produkcji na Politechnice Opolskiej.