

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 27-38

**Oryginalny artykuł naukowy**

**Original Article**

*Data wpływu/Received:* 6.12.2015

*Data recenzji/Accepted:* 4.02.2016/7.02.2016

*Data publikacji/Published:* 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: finansowanie publikacji z działalności statutowej Jednostki – Katedra Metod Ilościowych i Informatyki Gospodarczej, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

**DOI: 10.5604/18998658.1228257**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr inż. Roman Chorób<sup>BDE</sup>*

*Wydział Ekonomii*

*Uniwersytet Rzeszowski*

**WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW JAKO JEDNA  
Z DETERMINANT EKSPANSJI INICJATYW KLASTROWYCH**

**COOPERATION ENTITIES AS ONE  
OF THE DETERMINANTS OF THE EXPANSION  
OF CLUSTER INITIATIVES**

**Streszczenie:** Głównym celem opracowania jest ukazanie znaczenia i roli współpracy między podmiotami. Szczególnym rodzajem współpracy jest kooperacja dotycząca innowacyjnych form powiązań integracyjnych, jakimi są klastry. W dalszej części przybliżono

koncepcję i korzyści klasteringu, jak też wskazano uwarunkowania nawiązania i rozwoju inicjatyw klastrowych. Rozważania poparto wynikami badań własnych, przeprowadzonych na obszarze województwa podkarpackiego, z których wynika, że obecność i chęć podmiotów do współpracy jest jednym z istotnych czynników wpływających na tworzenie i rozwój inicjatyw klastrowych.

**Słowa kluczowe:** współpraca, kooperacja, koopetycja, innowacyjność, inicjatywa klastrowa

**Abstract:** The main objective of the study is to show the importance and role of cooperation between operators. A special type of cooperation is cooperation on innovative forms of integration links, which are clusters. In later brought closer to the concept and benefits of clustering, as well as pointed out the conditions of the establishment and development of cluster initiatives. Considerations supported by the results of their own research, conducted in the province Podkarpackie, which shows that the presence and willingness to cooperate entities is one of the important factors affecting the creation and development of cluster initiatives.

**Keywords:** collaboration, cooperation, coopetition, innovation, cluster initiative

## Wstęp

Zapoczątkowany w 2007 roku kryzys spowodował duże nasilenie konkurencji na rynku światowym, co zmusza podmioty gospodarcze do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. We współczesnej gospodarce funkcję jednego z kluczowych czynników sukcesu na rynku pełni coraz częściej współpraca między podmiotami. Warto podkreślić, że kooperacja ta ma szczególne znaczenie w działalności innowacyjnej, zgodnie z nowoczesnym modelem procesów innowacyjnych, traktujących innowacje jako produkt interakcji pomiędzy różnymi uczestnikami gry rynkowej. Okazuje się, że współpraca podmiotów gospodarczych nie eliminuje ich jednoczesnego konkurowania ze sobą, co ukazuje pojęcie tzw. koopetycji lub kooperencji<sup>1</sup>.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest próba ukazania współpracy i jej różnorodnych form jako jednego z głównych czynników wpływających na osiągnięcie sukcesu podmiotów gospodarczych. Szczegółnej uwadze, w świetle znaczenia kooperacji, poświęcono inicjowaniu, funkcjonowaniu i ekspansji innowacyjnych form powiązań integracyjnych, w tym zachodzących w agrobiznesie. W dalszej części dokonano krótkiej charakterystyki istoty współpracy podmiotów gospodarczych oraz prezentacji koncepcji, atrybutów i korzyści klasteringu. Poddano rozważaniom określenie i znaczenie koopetycji w strukturach klastrowych w aspekcie osiągania przez nich sukcesu biznesowego. Rozważania poparto wynikami badań własnych, wzbogacając tym samym podjętą problematykę.

<sup>1</sup> A.M. Kowalski, *Wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji*, „Master of Business Administration” 2011, vol. 109, nr 2 (112), s. 30-31.

## 1. Współpraca podmiotów gospodarczych – pojęcie, geneza, znaczenie

Według definicji podawanej w *Słowniku języka polskiego* współpraca to „praca wykonywana wspólnie z kimś, z innymi, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie”<sup>2</sup>. Podobną definicję podaje *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, który definiuje analizowane pojęcie jako „pracę wykonywaną wraz z kimś innym, działalność prowadzoną w porozumieniu z kimś innym”<sup>3</sup>. Tak definiowane pojęcie dotyczyć może różnych obszarów życia społeczno-gospodarczego, jak współpraca gospodarcza, produkcyjna, finansowa, polityczna, prawna, regionalna itp.<sup>4</sup> W literaturze podkreśla się, że współpraca dotyczy wszystkich obszarów życia człowieka, poczynając od zarania ludzkości, a kończąc na współczesnej rzeczywistości informatyczno-technologicznej i komunikacyjnej, która wymusza postawę wspólnego działania pomiędzy jednostkami i grupami oraz stanowi zasadniczy warunek egzystencji i rozwoju<sup>5</sup>.

Przedstawione pojęcie charakteryzuje stosunki i relacje pojawiające się pomiędzy jednostkami, grupami, podmiotami gospodarczymi lub innymi organizacjami funkcjonującymi we współczesnej rzeczywistości. Zachodzące związki pomiędzy podmiotami indywidualnymi (jednostkowymi) oraz podmiotami instytucjonalnymi (grupowymi) mogą mieć różny charakter i odmienny rodzaj. Ich istotą jest dążenie do realizacji w tym samym czasie wspólnego celu lub umożliwienie sobie wzajemnego osiągania celów rozbieżnych<sup>6</sup>.

Nieco szersze znaczenie pojęcia współpracy prezentuje J. Lichtarski, który definiuje ją jako „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw”<sup>7</sup>. Tak pojęta współpraca polega na wykonywaniu czynności, pracy, produkcji, planowania, realizacji jakichś złożonych lub prostych projektów, może dotyczyć całych przedsiębiorstw lub ich działów, poszczególnych ludzi lub ich grup. Należy podkreślić, że celem współpracy jest osiągnięcie efektu synergii<sup>8</sup>, dzięki któremu organizacje mogą uzyskać lepsze wyniki przy niższych kosztach po-

<sup>2</sup> M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 715.

<sup>3</sup> H. Zgólkowska (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 46, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2004, s. 177.

<sup>4</sup> D. Nowak, *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 736, Seria: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 55, Szczecin 2012, s. 685-686.

<sup>5</sup> H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 11.

<sup>6</sup> L. Pasieczny, A. Aranowski (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 590.

<sup>7</sup> L. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

<sup>8</sup> Efekt synergii definiuje się jako różnicę pomiędzy rezultatami osiąganymi przez realny przedmiot złożony z elementów, pomiędzy którymi następuje współdziałanie, a sumą efektów osiągniętych przez elementy niezwiązane współdziałaniem (L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 157; cyt. za: D. Nowak, *Wpływ...*, s. 686).

przez łączenie funkcji, które dotychczas każdy podmiot realizował indywidualnie<sup>9</sup>. U podstaw strategii współpracy leży rezygnacja z postaw konfrontacyjnych i uznanie, że z jednej strony realizacja indywidualnych celów jest możliwa bez prowadzenia eksploatującej walki, z drugiej natomiast podkreśla się, że „krytyczna masa zasobów niezbędnych do odniesienia sukcesu na rynku rośnie szybciej niż tempo rozwoju firm kroczących drogą rozwoju wewnętrznego”<sup>10</sup>.

Warto zauważyć, że pomiędzy współpracującymi podmiotami powstają różnego rodzaju powiązania, których zadaniem jest koordynacja ich wzajemnych relacji i działalności. Podkreśla się, że powiązania te mogą mieć różny charakter i zakres, poczynając od bezpośrednich kontaktów rynkowych, poprzez długofalowe powiązania o charakterze sformalizowanym lub niestandardyzowanym, aż do zintegrowanego działania prowadzonego w ramach jednego lub wielu przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Należy podkreślić, że w wielu przypadkach pojęcie współpracy jest utożsamiane ze współdziałaniem, poprzez które rozumie się „działanie, pracę wspólną z kimś, funkcjonowanie razem z innymi”<sup>12</sup>. Jest to forma powiązań występujących pomiędzy przedsiębiorstwami, służąca do koordynacji ich działalności gospodarczej, prowadzącej do realizacji złożonych celów produkcyjnych, dystrybucyjnych, rozwojowych itp.<sup>13</sup>

Kooperacja odgrywa istotną rolę zarówno w koncepcji kreowania „środowiska innowacyjnego”<sup>14</sup>, jak i w literaturze poświęconej „sieciom”<sup>15</sup> czy strukturom klastrowym<sup>16</sup>. Współpraca pełni ważną funkcję w transferze wiedzy, która stanowi zasadniczy element w teorii wzrostu<sup>17</sup> oraz w koncepcji (krajowych i regionalnych) systemów innowacyjnych<sup>18</sup>. Badania nad kooperacją między firmami są dobrze udokumentowa-

<sup>9</sup> M. Strzyżewska, *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania – Przedsiębiorczość” 2008, nr 2, s. 72.

<sup>10</sup> K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 105.

<sup>11</sup> B. Borkowska, B. Klimczak, *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, [w:] *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 786, Wrocław 1998, s. 17.

<sup>12</sup> H. Zgólkowska (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 17, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998, s. 169.

<sup>13</sup> A. Sosnowska, *Współdziałanie jednostek gospodarczych w przemyśle*, Monografie i Opracowania nr 183, Spis, Warszawa 1987, s. 17.

<sup>14</sup> Ph. Aydalot, D. Keeble (ed.), *High Technology and Innovative Environments: The European Experience*, Routledge, London 1988; O. Crevoiser, D. Maillat, *Milieu, industrial organization and territorial production system – towards a new theory of spatial development*, [in:] *Innovation Networks: Spatial Perspective*, R. Camagni (ed.), Belhaven, London 1991, p. 13-34.

<sup>15</sup> R. Camagni (ed.), *Innovation Networks*, London 1993, p. 1-31; G. Grabher, *Rediscovering the social in the economics of interfirm relations*, [in:] *The Embedded Firm – On the Socioeconomics of Industrial Networks*, G. Grabher (ed.), Routledge, London 1993.

<sup>16</sup> M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, “Harvard Business Review” 1998, No. 11-12, p. 77-90; F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1990.

<sup>17</sup> P. Krugman, *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge 1991.

<sup>18</sup> Ph. Cooke, M. Uranga, E. Gomez, *Regional innovation systems: institutional and organizational dimension*, Research Policy 1997, No. 26, p. 475-491; Ch. Edquist, *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art*, Paper presented at the DRUID Conference,

ne w literaturze międzynarodowej. Badania DISKO w obszarze współpracy innowacyjnej w przemyśle różnych krajów, czy studia nad sieciami i ich formowaniem, wskazują na bliższą lub dalszą, mniej lub bardziej formalną kooperację przedsiębiorstw<sup>19</sup>. Współpraca między firmami oraz instytucjami otoczenia biznesu stymuluje podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw. Dowiodła tego E. Wojnicka, która w swoich badaniach wykazała, na poziomie branż przemysłowych, pozytywny wpływ większej intensywności porozumień na rzecz innowacji z różnymi podmiotami na większy udział przychodów z działalności innowacyjnej w całkowitych przychodach branży<sup>20</sup>. Współpraca, jej zdaniem, stanowi warunek konieczny efektywnego funkcjonowania systemów innowacyjnych, a kluczowym elementem tego systemu są przedsiębiorstwa i ich kondycja oraz jakość powiązań między nimi, które to czynniki determinują konkurencyjność poszczególnych państw i dobrobyt społeczny.

Jak wspomniano wcześniej, współpraca może przybierać różne formy, jedną z nich jest współdziałanie podmiotów w ramach innowacyjnych powiązań integracyjnych, których idea przybliżona zostanie w kolejnym punkcie niniejszego opracowania.

## 2. Zarys koncepcji innowacyjnych powiązań integracyjnych

Z uwagi na fakt, że definicje klastra w różnych przekrojach i odniesieniach były już wielokrotnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z ich przytaczania, a skupiono się jedynie na przeglądzie koncepcji klasteringu i korzyściach płynących z funkcjonowania tego typu struktur. W kontekście relacji między podmiotami gospodarczymi (w układach pionowych, jak i poziomych) szczególnego znaczenia w ostatnim dwudziestoleciu nabrała koncepcja tzw. klastra (ang. *cluster*). Klastr jest formą samoorganizacji działalności gospodarczej niezależnych, lecz wzajemnie powiązanych więziami o różnym natężeniu i charakterze podmiotów w przestrzeni gospodarczej, tworzących mniej lub bardziej skoncentrowane przestrzennie systemy gospodarcze. Struktury klastrowe ze swej natury mają wymiar regionalny ze względu na osadzenie w regionalnym systemie gospodarczym<sup>21</sup>.

Koncepcja klastrów stanowi nowe podejście do zagadnień związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Postęp, jaki dokonał się w ostatnich dekadach w zro-

---

Aalborg 12–15 June 2001, Under Theme F, „*National Systems of Innovation, Institutions and Public Policies*”, p. 1-40; B.-A. Lundvall, *Introduction*, [in:] *National Systems of Innovation*, B.-A. Lundvall (ed.), Pinter, London 1992, p. 1-11; A. Świadek, M. Płonka, *Wpływ współpracy na poziom konkurencyjności i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, „*Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*” 2013, nr 34, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 312.

<sup>19</sup> E. Basri, *Inter-firm technological collaboration in Australia in an international context: implications for innovation performance and public policy*, [in:] *Innovative Networks, Cooperation in National Systems of Innovation*, OECD, Paris 2001, p. 143-168.

<sup>20</sup> Por. E. Wojnicka, *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, IBnGR, Gdańsk 2004.

<sup>21</sup> Por. M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

zumieniu problematyki konkurencyjności przedsiębiorstw, zarówno z perspektywy teoretycznej, jak też z perspektywy praktyki gospodarczej, pozwolił na wypracowanie systemowych rozwiązań dostosowanych do specyfiki współczesnej gospodarki. Koncepcją, która nabrała w tym zakresie szczególnego znaczenia w ostatnich latach, stał się klastery oraz polityka rozwoju oparta o klastry (ang. *cluster-based policy* bądź *cluster-oriented policy*), której zasadnicze elementy czy wręcz całościowe rozwiązania zostały wprowadzone przez większość państw członkowskich OECD<sup>22</sup>.

Konceptem struktur klastrowych jest pobudzanie współpracy między podmiotami gospodarczymi, stymulowanie procesów innowacyjnych, a dzięki temu uzyskanie lepszej konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze. Efektywnie funkcjonujący klastery prowadzi do wzrostu produktywności przedsiębiorstw ze względu na dostęp do tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej, gwarantując jednocześnie ich wysoką jakość. Struktury klastrowe ze względu na geograficzną bliskość wielu tzw. kluczowych graczy stymulują i wspierają innowacyjność podmiotów gospodarczych. Ponadto rozwijający się klastery charakteryzuje dynamiczny wzrost liczby przedsiębiorstw, co umożliwia powstawanie nowych, często bardzo wartościowych miejsc pracy. Jednocześnie należy podkreślić, że funkcjonowanie innowacyjnego klastra poprzez efekty zewnętrzne (np. przepływ technologii) oddziałuje na inne gałęzie lokalnej czy regionalnej gospodarki, prowadząc do wzrostu jej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej<sup>23</sup>.

Dynamicznie rozwijające się w globalnej gospodarce światowej zjawisko umiędzynarodowienia klastrowych świadczy o wkroczeniu klasteringu w kolejną fazę ewolucji. Po sieciowaniu lokalnym, zachodzącym między podmiotami zlokalizowanymi na terenie jednego regionu, nadszedł czas na budowanie powiązań kooperacyjnych o charakterze ponadregionalnym i ponadnarodowym oraz kreowanie sieci transgranicznych. Odgrywa to istotną rolę w kontekście przezwycięzania negatywnych skutków kryzysu gospodarczego, o którym wspomniano na wstępie tego opracowania, a który charakteryzował się znacznym załamaniem międzynarodowej współpracy gospodarczej, szczególnie w obszarze wymiany handlowej. Internacjonalizacja porozumień kooperacyjnych, w tym struktur klastrowych, może przejawiać się działaniami podejmowanymi w celu ekspansji sieci współpracy, inwestycji zagranicznych i tworzenia się łańcuchów kooperacyjnych, jak również inicjatywami na rzecz budowania partnerstwa i kooperacji<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrow a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110), s. 45-60.

<sup>23</sup> A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2009, s. 82.

<sup>24</sup> R. Baldwin, *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects*, London: Centre for Economic Policy Research 2009; A.M. Kowalski, *Wpływ...*, s. 37-38.



### 3. Korzyści i zalety funkcjonowania struktur klastrowych

Funkcjonowanie klastra wiąże się z szeregiem potencjalnych efektów wewnętrznych – w dużym stopniu internalizowanych przez jego podmioty (np. niższe koszty produkcji i transakcyjne, pozytywny wpływ na produktywność i rentowność), jak i efektów zewnętrznych – przenikających do systemu gospodarczego, w którym klastrer funkcjonuje (np. wzrost potencjału konkurencyjnego i atrakcyjności inwestycyjnej, pozytywne przełożenie na rozwój gospodarczy). Korzyści i koszty struktury klastrowej należy, ogólnie rzecz ujmując, rozpatrywać na poziomie firmy (poziom mikro), branży (poziom mezo) oraz gospodarki regionu/państwa (poziom makro)<sup>25</sup>.

Mimo występowania szeregu pozytywnych efektów wewnętrznych i zewnętrznych do kluczowych korzyści funkcjonowania klastrow należy zaliczyć<sup>26</sup>:

- wyższą efektywność funkcjonowania firm wynikającą z możliwości dostępu do wyspecjalizowanych aktywów i dostawców, którzy mogą w ramach struktur klastrowych reagować szybciej niż firmy działające oddzielnie;
- wyższy poziom innowacyjności, który mogą osiągnąć firmy i instytucje działające w klastrach dzięki występowaniu tzw. *knowledge spillover*, czyli dyfuzji wiedzy;
- wzrost poziomu tzw. *business formation*, a w efekcie ogólnego poziomu przedsiębiorczości w regionie.

Warto w tym miejscu podkreślić, że powstawanie struktur klastrowych niesie wymierne korzyści nie tylko dla samych przedsiębiorstw i podmiotów w nich zrzeszonych, ale również dla całego regionu. Do najważniejszych korzyści można zaliczyć przede wszystkim zmniejszenie bezrobocia oraz zainicjowanie nowej polityki kształcenia kadr – poprzez edukację już na poziomie szkół średnich, mającą na celu zabezpieczenie potrzeb kadrowych klastra (przykładem takich działań jest „Dolina Lotnicza”). Warto również zauważyć, że klastry sprzyjają upowszechnianiu nowoczesnych technik komunikacji w regionie dzięki korzystaniu przez przedsiębiorców z technologii informatycznych. Wskazując na inne pozytywne efekty, należy wymienić zacieśnienie więzi i utożsamianie się mieszkańców z regionem, jak również wyraźniejsze kształtowanie się jego wizerunku. W skali całego kraju odnotowanymi korzyściami płynącymi z tworzących się klastrow są przyciągnięcie kapitału zagranicznego, jak również wzrost eksportu<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> T. Brodzicki, *Teoretyczne aspekty koncepcji klastra*. Rozdział I [w:] *Klastry i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów*, red. T. Brodzicki, J. Kuczevska, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 17.

<sup>26</sup> M.E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, No. 60, p. 77-90; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 98.

<sup>27</sup> J. Staszewska, *Klastry perspektywą dla przedsiębiorców: na polskim rynku turystycznym*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 98; cyt. za: E. Karaś, *Idea sieci klastrowych w Polsce*, [w:] *Klastry i inicjatywy klastrowe w województwie opolskim*, red. W. Duczmal, W. Potwora, Wyd. Instytut Śląski, Opole 2010, s. 35-36.

#### 4. Kooperacja i koopetycja – szansa na sukces klastra

Klasy jako zespoły przedsiębiorstw oraz innych instytucji, podejmujących współpracę o charakterze formalnym i nieformalnym, realizują przedsięwzięcia przyczyniające się w znaczący sposób do podnoszenia konkurencyjności regionów, tworzenia przyjaznych warunków dla nowych inwestycji oraz wpływają na rozwój sektora MSP. Niezwykle istotny, dla tego typu powiązań, jest system przepływu informacji i wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz współpracującymi z nimi ośrodkami naukowo-badawczymi. Dodatkowym czynnikiem, kształtującym takie struktury, jest łączenie wysokiego poziomu jednoczesnej konkurencji i kooperacji w ramach klastra. Dzięki tym czynnikom oraz bliskiej koncentracji geograficznej możliwa do osiągnięcia jest większa efektywność ekonomiczna. Skutkiem tego jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami działającymi na rynku, co nie byłoby możliwe, gdyby nie funkcjonowanie i kooperacja podmiotów w ramach struktury klastrowej<sup>28</sup>.

Klasy innowacyjne są zbiorem niezależnych nowo powstałych przedsiębiorstw cechujących się innowacyjnością oraz jednostek naukowo-badawczych działających w określonym sektorze i regionie, zorientowanych na stymulowanie i promowanie działalności innowacyjnej za pomocą wzbogacania i intensyfikacji współpracy oraz transferu wiedzy i doświadczeń wśród jednostek tworzących klaster. W wyniku jednoczesnej współpracy i konkurencji mogą one wzmocnić potencjał innowacyjności i konkurencyjności regionu. Tego rodzaju sytuacja, określana mianem kooperencji (koopetycji), jest wyrazem nowego typu relacji między podmiotami konkurującymi. Odzwierciedla ona bowiem jednocześnie kooperację w tworzeniu wartości i konkurowanie o jej podział w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Kooperacja zawiera powiązania formalne i nieformalne, kapitałowe i niekapitałowe. Opiera się ona głównie na równowadze między zaufaniem i rywalizacją, co umożliwia firmom realizowanie własnych strategii, sprzyja wzrostowi innowacyjności i konkurencyjności regionu<sup>29</sup>.

Niejako potwierdzeniem powyższych stwierdzeń są wyniki badań własnych<sup>30</sup>, wskazujące na znaczącą rolę w tworzeniu i rozwoju klastrów takich czynników jak wzajemna współpraca i poziom zaufania między partnerami (rys. 1). Z przedstawionych danych wynika, że głównymi ograniczeniami kreowania inicjatyw klastrowych, tuż po czynnikach natury ekonomicznej, są właśnie: nieufność, niechęć i brak umiejętności współpracy, na które wskazało aż 83,5% ankietowanych przedsiębiorców. Świadczy to

<sup>28</sup> S. Dyrda-Macielek, *Badanie marketingowych uwarunkowań funkcjonowania klastrów turystycznych*, praca doktorska, Politechnika Śląska w Gliwicach, Gliwice 2010, s. 75-76.

<sup>29</sup> E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 38.

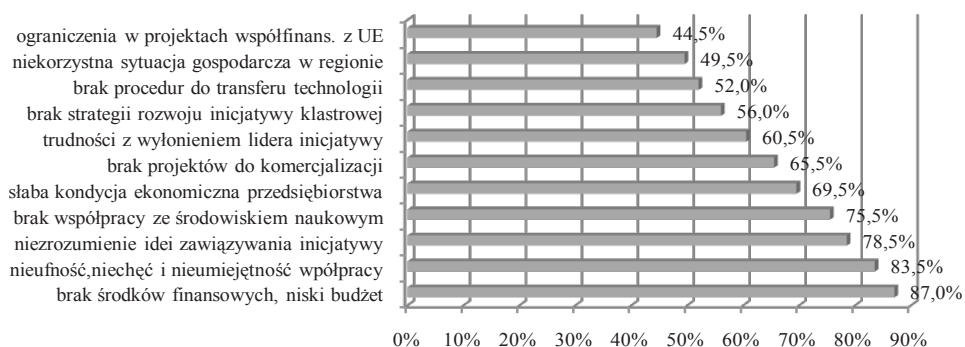
<sup>30</sup> Badania ankietowe przeprowadzono w 2014 roku wśród 200 funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego wiodących przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zajmujących się przetwórstwem: mięsa, mleka, zbóż oraz owoców i warzyw. Badanie przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC-2011/01/D/HS4/03911).



o tym, że obok sygnalizowanych problemów ekonomicznych niezwykle ważnym elementem jest umiejętność prowadzenia działalności we współpracy, jak też obustronny wysoki poziom zaufania między partnerami. Warto zaznaczyć, że czynniki powyższe, jak też liczne interakcje zachodzące pomiędzy nimi, stanowią doskonałą przesłankę dla rozwoju wszelkich form innowacji, które można testować oraz implementować niższym kosztem. Ponadto przedsiębiorstwa pozyskują partnerów oraz dostawców w ramach struktury klastrowej, co stanowi kolejny czynnik wspierający efektywność i wyższą produktywność procesów oraz samej kooperacji wewnątrz struktury.

Rysunek 1. Ograniczenia i bariery tworzenia oraz wejścia do inicjatyw klastrowych według opinii przedstawicieli firm przetwórczych (wg skali ważności)<sup>31</sup>

Figure 1. Limitations and barriers to creation and entry into cluster initiatives acc. to representatives of processing companies (acc. to scale of importance)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Należy w tym miejscu mocno podkreślić, że podmioty gospodarcze, które liczą na korzyści z faktu włączenia w koopatetycję, powinny dostrzegać wagę zarówno konkurencji, jak i kooperacji. W relacjach koopatetycznych szczególnie ważne jest wykreowanie warunków sprzyjających uczciwej współpracy i rywalizacji, a niezwykle istotną umiejętnością jest zarządzanie zaufaniem do partnerów biznesowych. Kluczowym wyzwaniem jest wypracowanie takich umiejętności zarządczych, które pozwolą na łączenie tych przeciwstawnych postaw strategicznych oraz ochronę tajemnic biznesowych każdej firmy.

## Podsumowanie

Jednym z elementów wyróżniających klastry, jak już wspomniano powyżej, jest równoległe występowanie konkurencji i kooperacji między tworzącymi je podmiotami<sup>32</sup>. Symbioza konkurencji i kooperacji prowadzi do wyłonienia się odmiennego

<sup>31</sup> Dane nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli wybrać kilka odpowiedzi.

<sup>32</sup> M.E.M. Akoorie, *A challenge to Marshallian orthodoxy on industrial clustering*, "Journal of Management History" 2011, Vol. 17, Iss. 4, p. 452.

sposobu regulacji zachowań podmiotów gospodarczych – koopetycji. Pojęcie koopetycji jest wielowymiarowe i wieloaspektowe, gdyż może ona przybierać różne formy i występować na różnych poziomach w hierarchii systemów gospodarczych<sup>33</sup>.

Problematyka koopetycji pomiędzy przedsiębiorstwami, w tym koopetycji zachodzącej wewnątrz struktur klastrowych, stanowi niezmiennie interesujące zagadnienie badawcze. Faktem jest, że koncepcja koopetycji jest nierozzerwalnie związana z efektywnym funkcjonowaniem inicjatyw klastrowych. Stanowią one nowatorskie podejście do kreowania międzynarodowej konkurencyjności i rozbudowanej współpracy między podmiotami.

Postępujące aktualnie procesy globalizacji wymuszają na przedsiębiorstwach większą konkurencyjność, co bardziej zachęca je do współpracy ze sobą niż zaciętej kompetycji. Ponadto w dobie obecnego kryzysu praktyczna adaptacja zasad koopetycji może, zarówno w skali mikro (przedsiębiorstwa), jak i makro (struktury sieciowe), sprzyjać ograniczaniu negatywnych skutków bądź łagodzeniu zaistniałych problemów.

## Bibliografia

- Akooie M.E.M., *A challenge to Marshallian orthodoxy on industrial clustering*, "Journal of Management History" 2011, Vol. 17, Iss. 4.
- Aydalot Ph., Keeble D. (ed.), *High Technology and Innovative Environments: The European Experience*, Routledge, London 1988.
- Baldwin R., *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects*, London: Centre for Economic Policy Research 2009.
- Basri E., *Inter-firm technological collaboration in Australia in an international context: implications for innovation performance and public policy*, [in:] *Innovative Networks, Cooperation in National Systems of Innovation*, OECD, Paris 2001.
- Borkowska B., Klimczak B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w świetle mikroekonomicznej teorii firmy*, [w:] *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 786, Wrocław 1998.
- Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110).
- Brodzicki T., *Teoretyczne aspekty koncepcji klastra*. Rozdział I, [w:] *Klasy i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów*, red. T. Brodzicki, J. Kuczevska, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Camagni R. (ed.), *Innovation Networks*, London 1993.
- Cooke Ph., Uranga M., Gomez E., *Regional innovation systems: institutional and organizational dimension*, "Research Policy" 1997, No. 26.

<sup>33</sup> B. Jankowska, *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 54; A.M. Kowalski, *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013, s. 35.

- Crevoiser O., Maillat D., *Milieu, industrial organization and territorial production system – towards a new theory of spatial development*, [in:] *Innovation Networks: Spatial Perspective*, ed. R. Camagni, Belhaven, London 1991.
- Czarniawski H., *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002.
- Dyrda-Maciełek S., *Badanie marketingowych uwarunkowań funkcjonowania klastrów turystycznych*, praca doktorska, Politechnika Śląska w Gliwicach, Gliwice 2010.
- Edquist Ch., *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art*, Paper presented at the DRUID Conference, Aalborg 12–15 June 2001, Under Theme F, „National Systems of Innovation, Institutions and Public Policies”.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Grabher G., *Rediscovering the social in the economics of interfirm relations* [in:] *The Embedded Firm – On the Socioeconomics of Industrial Networks*, ed. G. Grabher, Routledge, London 1993.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Karaś E., *Idea sieci klastrowych w Polsce*, [w:] *Klasy i inicjatywy klastrowe w województwie opolskim*, red. W. Duczmał, W. Potwora, Wyd. Instytut Śląski, Opole 2010.
- Kowalski A.M., *Wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji*, „Master of Business Administration” 2011, vol. 109, nr 2 (112).
- Kowalski A.M., *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013.
- Krugman P., *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge 1991.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Lichtarski L., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Lundvall B.A., *Introduction* [in:] *National Systems of Innovation*, ed. B.A. Lundvall, Pinter, London 1992.
- Nowak D., *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 736, Seria: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 55, Szczecin 2012.
- Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klasy przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2009.
- Pasieczny L., Aranowski A. (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
- Porter M.E., *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review” 1998, No. 11–12.
- Porter M.E., *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review” 1998, Vol. 76, No. 60.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1990.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009.
- Sosnowska A., *Współdziałanie jednostek gospodarczych w przemyśle*, Monografie i Opracowania nr 183, Spis, Warszawa 1987.
- Staszewska J., *Klasy perspektywą dla przedsiębiorców: na polskim rynku turystycznym*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.

- Strżyżewska M., *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania – Przedsiębiorczość” 2008, nr 2.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Świadek A., Płonka M., *Wpływ współpracy na poziom konkurencyjności i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 2013, nr 34, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Wojnicka E., *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, IBnGR, Gdańsk 2004.
- Zgółkowska H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 17, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998.
- Zgółkowska H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, t. 46, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2004.

#### **Nota o Autorze:**

**Dr inż. Roman Chorób** jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Prowadzone badania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z zastosowaniem metod i narzędzi informatycznych w naukach ekonomicznych, a zwłaszcza do analizy stopnia zaawansowania procesów integracyjnych w agrobiznesie województwa podkarpackiego. Obecnie realizuje m.in. własny projekt badawczy ze środków Narodowego Centrum Nauki dotyczący uwarunkowań rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych rolnictwa z przemysłem spożywczym na Podkarpaciu. Swoje zainteresowania skupia ponadto na identyfikacji kluczowych determinant ekspansji struktur klastrowych, szczególnie branży rolno-spożywczej, oddziałujących na wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, jak i gospodarki lokalnej, regionalnej czy międzynarodowej. Wśród innych jego zainteresowań należy wymienić: informatykę, ekonomię, muzykę, politykę, psychologię, sport.

#### **Author's resume:**

**Dr. Eng. Roman Chorób** is an academic at the Faculty of Economics of the University of Rzeszów. Conducted research focuses on the issues related to the application of methods and tools in economic sciences, and especially to the analysis stage of the integration processes in agri-business Podkarpackie Province. Currently implements own research project by the National Science Centre concerning conditions for the development of innovative forms of integration links agriculture with the food industry in the Podkarpackie region. His interests also focused on identifying the key determinants of the expansion of cluster structures, particularly the agri-food industries, affecting the growth of competitiveness and innovativeness of enterprises, as well as the local economy, regional or international. His other interests include: computer science, economics, music, politics, psychology, sport.

#### **Kontakt/Contact:**

e-mail: rchorob@ur.edu.pl  
nr tel.: (17) 872 1713