

JOLANTA STANIENDA*

Strategia kooperacji w klastrach

Słowa kluczowe: klaster, kooperacja, współdziałanie, konkurencja

Streszczenie: Koncepcje działalności gospodarczej przedsiębiorstw zmieniały się w ostatnich dekadach. Duży wpływ na taką sytuację miała postępująca globalizacja, rozwój nowoczesnych form komunikacji. Zmiany te pomogły w znacznym stopniu zrozumieć istotę konkurencyjności przedsiębiorstw i dostrzec, że koncepcja rozwoju oparta na klastrach jest istotna, ponieważ są one postrzegane jako jedna z form budowania konkurencyjności.

W artykule zaprezentowano problematykę zespolenia się konkurencji i współpracy w jeden typ relacji i interakcji, który jest cechą charakterystyczną dla mezosystemów gospodarczych takich jak klastry. Wydaje się, że połączenie konkurencji i współpracy prowadzi do wyłonienia się nowego sposobu regulacji zachowań podmiotów gospodarczych – kooperacji.

1. Uwagi wstępne

Jednym z elementów infrastruktury instytucjonalnej są klastry, w których upatruje się potencjału do skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych regionów. Globalizacja wymusza na przedsiębiorstwach większą konkurencyjność i dlatego muszą one z sobą współpracować. Klaster jest naturalną konsekwencją tego zjawiska, ponieważ konkurencja i współpraca wpisane są w jego istotę.

W artykule przedstawiono sposoby działania przedsiębiorstw w strukturach klastrów, które jednocześnie współdziałają i konkurują, wykorzystując efekt synergii. Celem artykułu jest omówienie zagadnienia, czy konkurencja oraz współdziałanie są możliwe i czy wpływają pozytywnie lub negatywnie na podmioty funkcjonujące w strukturach klastrów.

* dr Jolanta Stanienda – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 527, e-mail: stanienda@isn.pl.

Przyjęto następującą hipotezę: konkurencja i współdziałanie w klastrach przynosi pozytywne efekty podmiotom funkcjonującym w ich strukturach. Taki rodzaj działalności może prowadzić do rozwoju organizacji. Badania na temat kooperacji mają charakter wycinkowy, gdyż problematyka ta jest dopiero w fazie tworzenia i analiz. Jest ona jednak bardzo istotna, ponieważ nierozstrzygnięta pozostaje kwestia nowych modeli rozwoju organizacji.

2. Pojęcie konkurencji i współdziałania

Konkurencyjność jest jedną z najważniejszych sił rozwoju gospodarki, dlatego też zajmuje podstawowe miejsce w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Prowadzi do wzrostu atrakcyjności towarów i usług, a jednocześnie decyduje o pozycji firmy na rynku. Budowanie przewagi konkurencyjnej może przebiegać w różny sposób, w zależności od warunków, w których znalazło się przedsiębiorstwo. Konkurencja to rywalizacja między poszczególnymi osobami lub grupami zainteresowanymi osiągnięciem tych samych celów, a konkurenci to organizacje, które rywalizują z innymi organizacjami o zasoby (pieniądze klientów, wyspecjalizowaną siłę roboczą, wynalazki, patenty, surowce itp.).

Przewaga konkurencyjna jest przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków, którzy od dawna próbują zgłębić istotę oraz sposoby jej osiągnięcia. Utożsamia się ją ze stanem pożądanym przez przedsiębiorstwo, które działa w warunkach konkurencji. Choć pojęcie przewagi konkurencyjnej jest stosowane powszechnie, nie podlega jednoznacznej interpretacji. Michael E. Porter uważa, że przewaga konkurencyjna jest duszą wyników przedsiębiorstw działających na konkurencyjnych rynkach (1, s. XV).

Współczesne przedsiębiorstwa, aby aktywnie istnieć na rynku, muszą budować i kreować swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na coraz oryginalniejszych elementach. Jest niezwykle istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, by źródła jego przewag były względnie trwałe i dawały przewagi trudne do naśladowania przez konkurentów, zwłaszcza w czasach, gdy dynamika rozwoju gospodarki powoduje natychmiastowe upowszechnianie się wszelkich nowatorskich i zindywidualizowanych rozwiązań (2, s. 22).

Współdziałanie przedsiębiorstw jest reakcją na coraz większe wymogi otoczenia. Umiejętność budowy współdziałania w długim okresie prowadzi do możliwości wspólnego rozwiązywania problemów i kontroli nad procesami, a także wzajemnego uczenia się. Współdziałanie oznacza, że przedsiębiorstwa realizują własne cele lub cele wspólne w porozumieniu z sobą, koordynując swe decyzje, postawy i zachowania (3, s. 167). Jego przejawem są więzi międzyorganizacyjne oznaczające takie oddziaływania zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna lub materialna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna (4, s. 10). Z tego względu współdziałanie w za-

rządzeniu strategicznym postrzega się jako środek do realizacji celów organizacji. Współdziałanie opiera się na przekonaniu, że wspólnie członkowie danej organizacji mogą osiągnąć cele niemożliwe do realizacji przez każdego z nich indywidualnie.

Opierając się na krajowym oraz zagranicznym dorobku naukowym, który dotyczy współpracy przedsiębiorstw, można stwierdzić, że w warunkach globalizacji, nasilającej się konkurencyjności, a także presji na nowe technologie współpraca umożliwia przedsiębiorstwom mobilizację nakładów oraz informacji, co powinno przyczynić się do efektywności ich działalności. Proces globalizacji dał możliwość niespotykanego wcześniej rozwoju przedsiębiorstw. W warunkach gospodarki rynkowej niezależne podmioty gospodarcze konkurują z sobą, ale pomimo naturalnej skłonności przedsiębiorstw do rywalizacji służącej przetrwaniu i rozwojowi można również zaobserwować liczne formy ich współpracy. Współpracę przedsiębiorstw można rozpatrywać z punktu widzenia kierunku powiązań, a więc w układzie pionowym i poziomym. Współpraca w układzie pionowym jest procesem naturalnym, gdyż zachodzi w ramach łańcucha produkcyjnego: dostawca – producent – dystrybutor – odbiorca finalny (klient). Ta forma współpracy może doprowadzić do powiększenia się potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Poza tym jest to przenoszenie części wiedzy oraz doświadczenia do kolejnych ogniw łańcucha. Istnieje możliwość zaprogramowania takiej strategii działań, w której istotnym elementem będzie podnoszenie innowacyjności u każdego uczestnika procesu tworzenia, a więc u dostawcy zasobów, u producenta, który je wykorzysta oraz przekształci w produkt, a także u dystrybutora oraz końcowego użytkownika, czyli klienta, którzy tą drogą mogą nauczyć się nowych rozwiązań. Z kolei współpraca w układzie poziomym dotyczy przedsiębiorstw, które niejednokrotnie stoją wobec siebie na konkurencyjnych pozycjach. Współdziałanie może zaistnieć pomiędzy organizacją oraz dostawcami, klientami, organizacjami finansowymi, konkurentami, rządem i innymi organizacjami publicznymi (5, s. 128). Przedstawiona istota zarówno pojęcia konkurencji, jak i współdziałania pozwala stwierdzić, że w ich definicjach istnieje tylko pozorna sprzeczność, gdyż koncepcja współzawodnictwa przez współdziałanie jest możliwa do zrealizowania. W kontaktach współczesnej organizacji kluczową rolę odgrywa współpraca, polegająca na dzieleniu się wiedzą, doświadczeniami, uczeniu się od siebie nawzajem, dopingowaniu do rozwoju, podejmowaniu wspólnych inicjatyw. We współczesnej gospodarce coraz trudniej być odizolowanym (samotnym) i funkcjonować bez ścisłych związków z innymi podmiotami, ponieważ globalizacja wymusiła specjalizację produktową i procesową, a jednocześnie doprowadziła do geograficznej koncentracji i specjalizacji działalności gospodarczej. Otoczenie, w którym muszą działać przedsiębiorcy – cechujące się dużym poziomem złożoności – wymusza poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Jej proste budowanie na podstawie niskich kosztów czynników produkcji czy wykorzystanie tradycyjnych instrumentów marketingowych (produkt, cena, promocja, dystrybucja, czyli klasyczna formuła 4P – *product, price, promotion, place*) są już niewystarczające. Konieczne staje się wykreowanie nowego źródła, którym mogą się stać z jednej strony nowoczesna techno-

logia i innowacje, z drugiej – wiedza i współpraca. W nauce mamy do czynienia ze zmianą paradygmatu konkurencji – tę tradycyjną, opartą wyłącznie na rywalizacji, wypiera koncepcja konkurencji opartej na współdziałaniu. Do jej realizacji najlepszym narzędziem są struktury klastrowe, w których tak samo ważne jak współdziałanie jest współzawodniczenie poszczególnych podmiotów, bo tylko na drodze dobrze pojętej rywalizacji i konkurencji można stawać się lepszym.

3. Istota, znaczenie, formy i rodzaje koopetycji

Koncepcja koopetycji pojawiła się jako praktyka biznesowa w 1993 roku w firmie komputerowej Novell prowadzonej przez Raymonda Noordę. Została następnie spopularyzowana przez Adama Brandenburgera i Barry'ego Nalebuffa, którzy w zakresie swoich analiz dotyczących koopetycji zwrócili uwagę na teorię gier Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna (6, s. 55). Teoria gier analizuje zależności pomiędzy konkurencją i współdziałaniem. Co więcej, strategia koopetycji jest przeniesieniem teorii gier w realia biznesu, w realia codziennych zachowań przedsiębiorstw. Polega to przede wszystkim na analizowaniu sytuacji, w których gracze podejmują decyzje mieszczące się w pewnym szablonie określonych reguł zachowań. Po pierwsze, należy znaleźć i określić, które z zachowań będą odpowiednie dla danej sytuacji, a po drugie stworzyć charakterystykę ich interakcji (7, s. 11).

Z uwagi na ograniczenia związane z postrzeganiem konkurowania i kooperacji Giovanni B. Dagnino proponuje opisać bardziej złożony model strukturalny, w którym kooperacja i konkurencja wchodzi z sobą w fuzję, aby sformułować nową perspektywę. Koopetycja nie jest zatem zjawiskiem nowym, chodzi raczej o ujęcie istniejących zjawisk w nowej perspektywie. To nie sam fakt konkurowania ze współdziałającym ani też współdziałania z konkurentami wyróżnia koopetycję. Wyróżnikiem jest jednoczesne rozpatrywanie następujących procesów (8, s. 13):

- tworzenie wartości, które wymaga łączenia komplementarnych zasobów i kompetencji oraz spójnych strategii co najmniej dwóch odrębnych pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów;
- zawłaszczanie wartości, które powinno uwzględniać początkowy wkład stron, a także późniejszą dynamikę relacji zachodzących pomiędzy nimi po to, aby w ramach wyznaczonych długoterminową perspektywą przynajmniej jednej ze stron zachować możliwość osiągnięcia przez każdego z uczestników współdziałania wartości wyższej, niż mógłby osiągnąć samodzielnie.

Koopetycja skupia się zatem na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami, dlatego określa się ją mianem strategii wspólnego tworzenia wartości w warunkach konkurencji w podziale tych wartości przy częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej (9, s. 5).

Można wyróżnić cztery następujące formy kooperacji w zależności od tego, ilu rywali rynkowych jest powiązanych relacją kooperacji oraz jaka jest liczba działań – ogniw łańcucha wartości, które są dokonywane wspólnie z konkurentami (9, s. 81):

- **kooperacja bilateralna prosta:** oznacza relacje między dwoma przedsiębiorstwami, które odnoszą się do poziomu, jednego typu działań w ramach łańcucha tworzenia wartości, np. konsorcjum w zakresie B+R;
- **kooperacja bilateralna złożona:** oznacza relacje między dwoma przedsiębiorstwami, np. z branży motoryzacyjnej, które konkurują o sieci dystrybucji samochodów, ale kooperują w zakresie B+R;
- **kooperacja sieciowa prosta:** to relacje w grupie przedsiębiorstw, które są dla siebie zarówno odbiorcami, jak i dostawcami – popularne w japońskiej branży motoryzacyjnej;
- **kooperacja sieciowa złożona:** urzeczywistnieniem jej są okręgi przemysłowe, klastry i wielostronne porozumienia biznesowe – np. porozumienie zawarte między światowymi potentatami w branży oponiarskiej.

W koncepcji kooperacji przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami/usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej wspólnej ewolucji zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy. Wspólna ewolucja (*coevolution*) wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, zawieraniem sojuszy, negocjowaniem umów i nawiązywaniem kompleksowych relacji na poziomie zarządzania, a także administrowania. Kooperacja może występować na różnych poziomach w hierarchii systemów gospodarczych. Można mówić o kooperacji na szczeblu makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym (zob. tabl. 1).

Tablica 1

Typy kooperacji w zależności od poziomu analizy

Poziom analityczny	Kooperatoryzy
Globalny	gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne
Makroekonomiczny	klastry, branże, sektory gospodarki
Mezoekonomiczny	przedsiębiorstwa w branżach (relacje poziome), podmioty w klastrach (relacje poziome i pionowe)
Mikroekonomiczny	działy funkcjonalne w przedsiębiorstwie, oddziały, strategiczne jednostki organizacyjne
Mikro-mikro	pracownicy w przedsiębiorstwie

Źródło: 9, s. 80.

Jak wynika z tablicy 1, poziom makrokooperacji odwołuje się do relacji między grupą przedsiębiorstw, w tym także z różnych sektorów. Poziom mezooperacji odnosi się do relacji wertykalnych i horyzontalnych między przedsiębiorstwami (rela-

cje z konkurentami, dostawcami i odbiorcami). Poziom mikrokoopetycji koncentruje się na podmiotach wewnątrz organizacji. Najwięcej uwagi w literaturze poświęca się koopetycji na szczeblu mezoekonomicznym, a więc wewnątrz systemów branżowych czy klastrów.

Podsumowując, można stwierdzić, że istota koopetycji wyraża się w dążeniu przedsiębiorstw do pozyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym zasobom, kompetencjom i określonej pozycji rynkowej, jednocześnie próbując zintegrować swoje silne strony z atutami rywali, dostawców, klientów i innych partnerów biznesowych. Koopetycja to z jednej strony wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez firmy-koopetytorów, a z drugiej ciągła walka konkurencyjna, przywództwo kosztowe czy udziały w rynku oraz pobudzanie zmian technologicznych w branży (9, s. 78). W języku angielskim sytuację taką określa się słowem *co-opetition* (od połączenia słów *cooperation* i *competition*, oznaczających współpracę i konkurencję). Strategia koopetycji stała się ważnym aspektem w gospodarce, ponieważ sama konkurencja nie wnosi wartości dodanej, zaś połączenie konkurencji ze współpracą wydaje się bardzo korzystne. Najważniejsze korzyści płynące z koopetycji są następujące:

- 1) przewaga kosztowa, będąca efektem uzyskania oszczędności dzięki koordynacji czynności z dostawcami lub kanałami dystrybucji;
- 2) dostęp do innowacji;
- 3) korzyści skali (w zakresie wykorzystywania technologii bądź kontaktu).

4. Przejawy koopetycji w klastrach

Prekursorem teorii klastrów wśród przedstawicieli ekonomii neoklasycznej był Alfred Marshall, który posłużył się pojęciem dystryktów przemysłowych. Koncepcja dystryktu przemysłowego jako pierwsza w historii teorii myśli ekonomicznej wyjaśnia korzyści z tworzenia klastrów (koncentracja). W koncepcji A. Marshalla istotną rolę odgrywa także pojęcie efektów zewnętrznych (obniżenie kosztów, atmosfera, przenikanie wiedzy). Następną zbliżoną do niej była koncepcja kompleksów przemysłowych Waltera Isarda. Współcześni badacze zajmujący się problematyką klastrów podkreślają znaczenie lokalizacji oraz wewnętrznych i zewnętrznych korzyści skali. Przedstawiciel teorii ekonomii ewolucyjnej Joseph Schumpeter prezentuje pojęcie gron innowacyjności, które są bliskie koncepcji klastrów.

Definicja klastra w prawodawstwie polskim pojawiła się dopiero w 2006 roku, a została zawarta w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia i ma następujące brzmienie: „przez klastery rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację co najmniej dziesięciu podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności. Wykonując działalność na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurują i współpracują z sobą w tych samych lub pokrewnych branżach oraz są powiązane rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym cha-

rakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy” (10).

Jako pierwszy pojęcie gron zdefiniował M.E. Porter w 2001 roku i jest to najczęściej cytowana definicja tego pojęcia, chociaż w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele zbliżonych określeń. Na ich podstawie można wyznaczyć podstawowe cechy klastrów, do których należą:

- geograficzna i sektorowa koncentracja podmiotów wchodzących w skład grona;
- silne i trwałe powiązania pomiędzy tymi podmiotami (przybierające różne formy, prowadzące w konsekwencji do uzyskania efektu synergii);
- specjalizacja (podział pracy i kompetencji w obrębie grona, wymiana komplementarnych zasobów);
- konkurencja i współpraca;
- wspólna kultura;
- dostęp do usług handlowych i niehandlowych;
- wspólna trajektoria rozwoju.

Jak już wspomniano, konkurencja i współdziałanie (które są wyznacznikami klastra), polegające na równoczesnym ich stosowaniu (kooperacja), mogą opierać się na współpracy w wybranym obszarze z konkurentem. Koncepcja kooperacji ukazuje zmianę charakteru dotychczasowej gry konkurencyjnej. Podkreśla się w nich znaczenie wpływu partnerskich układów sieciowych na charakter zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. Takie możliwości istnieją w strukturach klastrowych, gdzie przedsiębiorstwa konkurują z sobą w pewnych obszarach swej działalności, a współpracują w innych. Wynika to między innymi z samej idei klasteringu, która polega na wymianie doświadczeń, technologii, pozyskiwaniu kontaktów, podwykonawców i nowych rynków zbytu. Dzięki temu mniejsze firmy – specjalizujące się w jakiejś dziedzinie, posiadające innowacyjny pomysł lub metodę produkcyjną – współpracując w ramach klastra, mogą podejmować się wykonawstwa większych projektów, którym same nie byłyby w stanie poddać. Skutkuje to wzajemnymi zależnościami i zwiększeniem wydajności produkcyjnej współpracujących przedsiębiorstw.

Motywy kooperacji jest dążenie przedsiębiorstw do łączenia korzyści z zachowań konkurencyjnych i współpracy. Prowadzone są badania na różnych poziomach (makro, mezo, mikro), których celem jest zaprezentowanie efektów kooperacji. Okazuje się bowiem, że doskonały produkt i wyposażenie zasobowe przedsiębiorstwa nie są w stanie zapewnić trwałej przewagi nad rywalami, nie wystarczają też umiejętności prowadzenia walki konkurencyjnej. Konieczne staje się powiązanie jej z kooperacją. Gdyby rozpatrywać rezultaty kooperacji z punktu widzenia korzyści ekonomicznych, to można stwierdzić, że pobudza ona transfer wiedzy, wzrost rynku i postęp technologiczny. Związki między kooperacją a sukcesem firmy stały się przedmiotem wielu badań, z których wynika, że istnieje pozytywna korelacja między stopniem współpracy z konkurentem rynkowym a powodzeniem firmy. Sukces przedsię-

biorstwa można oceniać, posługując się następującymi miarami tworzenia wartości (9, s. 83):

- wydajność, która oznacza redukcję kosztów transakcyjnych;
- komplementarność utożsamiana z wartością, którą firma osiąga dzięki dostępowi do uzupełniających się zasobów materialnych, technologicznych i dzięki wzajemnemu uzupełnianiu się czynności;
- wartość, jaką niesie z sobą kontynuowanie relacji i porozumień z określonymi podmiotami, co przejawia się w istnieniu kosztów przestawienia się;
- nowatorstwo, czyli wartość, jaką przynosi wprowadzenie innowacji w prowadzeniu biznesu.

Opierając się na tezach teorii zasobowej, można stwierdzić, że kooperacja przynosi z sobą dostęp do unikatowych i potrzebnych firmie zasobów, w tym wiedzy oraz relacji i sieci, jednocześnie nie pozbawiając przedsiębiorstwa dobroczynnego wpływu presji konkurencyjnej. Presja ta jest pożyteczna z punktu widzenia pojawiania się innowacji. Przedsiębiorstwo zyskuje szansę skoncentrowania się na swoim głównym obszarze działania, uczenia się od partnera biznesowego. Jednocześnie w związku z tym, że konkuruje, ciągle może doskonalić swój potencjał konkurencyjny, opierając się na własnych doświadczeniach czy nawet porażkach. Teoria kapitału społecznego podkreśla, że przynależność firmy do pewnej sieci społecznej stanowi cenny zasób przedsiębiorstwa, wskazuje także, iż efektem kooperacji jest rozwijanie zaufania i wzajemnego pozytywnego zaangażowania się przedsiębiorstw w swoje biznesy (9, s. 84).

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2010 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach programu *Benchmarking klastrów w Polsce* można wskazać wiele korzyści, jakie osiągają podmioty funkcjonujące w polskich strukturach klastrów w wyniku współpracy i konkurencji (zob. tabl. 2).

Tablica 2

Efekty działań kooperacyjnych w wybranych polskich klastrach

Nazwa klastra	Przejawy kooperacji	Efekt
Klaster Kotlarski	W celu zaprojektowania własnego kotła została powołana grupa 30 podmiotów pod nazwą Innowacyjny Kocioł Pleszewski. Zrzesza ona najbardziej aktywnych członków klastra, którzy mają świadomość korzyści płynących z uczestnictwa w klastrze i chcą poszerzyć jego działalność. Działania w grupie umożliwiły sprawniejszą organizację i podział zadań.	Opracowanie konstrukcji kotła przy współpracy 30 firm członkowskich, objęcie ochroną prawną konstrukcji, grafiki oraz wzoru przemysłowego, prezentacja produktu na targach, a w dłuższej perspektywie wzrost zaufania klientów do produktu o gwarantowanej przez klaster jakości.

Podlaski Klaster Obróbki Metali	Klaster stworzył bazę danych zasobów ludzkich, która jest administrowana przez koordynatora klastra. Baza jest dostępna zarówno dla członków klastra, jak i dla osób z zewnątrz (poprzez stronę internetową klastra) w formie giełdy pracy. W ramach giełdy istnieje możliwość zamieszczania ogłoszeń przez firmy poszukujące pracowników oraz przesyłania podań przez poszukujących zatrudnienia. Za pośrednictwem tej bazy odbywa się także wewnętrzny transfer pracowników w ramach klastra.	Efektywna wymiana wiedzy dotycząca zasobów ludzkich w firmach wchodzących w skład klastra, która prowadzi do zatrudnienia pracowników o poszukiwanym profilu zawodowym.
Lubelski Klaster Ekoenergetyczny	Koordynator dokonuje zakupu analiz branżowych dotyczących szeroko pojętego rynku informatycznego, przygotowanych przez firmę doradczą, a następnie bezpłatnie rozsyła je do członków klastra. Oprócz tego firmy wchodzące w skład klastra mogą logować się na stronie internetowej klastra do aplikacji zawierającej aktualną bazę danych rynkowych.	Dostarczenie bieżącej informacji członkom klastra na temat nowości technicznych. Ograniczenie kosztów wynikających z indywidualnych zakupów analiz branżowych.
Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza	Klaster Dolina Lotnicza podjął działania mające na celu zacieśnienie współpracy pomiędzy jednostkami nadawczo-rozwojowymi a środowiskiem przedsiębiorców związanych z branżą lotniczą oraz wdrożenie i komercjalizację nowych technologii w tym sektorze. Wynikiem tych działań było powołanie konsorcjum Centrum Zaawansowanych Technologii AERONET – Dolina Lotnicza.	Realizacja projektów, zacieśnienie współpracy pomiędzy jednostkami badawczo-rozwojowymi a środowiskiem przedsiębiorców oraz wdrażanie i komercjalizacja nowych technologii związanych z branżą lotniczą.

Źródło: 11, s. 68, 84, 85, 90.

Przedstawione w tabeli 2 przykłady pozwalają stwierdzić, że podmioty klastrowe podejmują wspólne działania mające na celu poprawę ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Przejawia się to w dokonywaniu wspólnych zamówień, prowadzeniu wielu działań z zakresu połączonej dystrybucji, zespołowym występowaniu w przetargach, przygotowywaniu wspólnych ofert klastra dla odbiorców zewnętrznych. Na pewno realizacja wspólnych zamówień jak i tworzenie kanałów dystrybucji wymaga dużego poziomu zaufania i czasu na wdrożenie odpowiednich rozwiązań. Przykładem wykreowania produktu klastrowego może być Klaster Kociółski, gdzie w celu zaprojektowania własnego kotła powołana została grupa 30 podmiotów pod nazwą Innowacyjny Kocioł Pleszewski. Sukces Innowacyjnego Kotła Pleszewskiego pokazał, że pomimo nieufności i specyficznego nastawienia członków klastra można wypracować wspólny produkt. Oprócz tego powołano także kolejną grupę roboczą zrzeszającą dziesięć firm – Zaawansowane Technologie, która zajmuje się opracowywa-

niem innowacyjnych rozwiązań w zakresie modyfikacji paliwa wykorzystywanego do opalania oraz kolejnego wspólnego kotła (11, s. 68).

Członkowie klastra przekazują sobie dane handlowe i technologiczne, informacje o nierzetelnych kontrahentach czy klientach, a także wiadomości na temat zmian prawnych, możliwości złożenia wniosków aplikacyjnych dotyczących realizacji wspólnych projektów czy możliwości współpracy między poszczególnymi członkami klastra. Większość klastrów w Polsce prowadzi wspólne działania promocyjne, polegające na przygotowywaniu ulotek, reklamowaniu się w różnego rodzaju środkach masowego przekazu, redagowaniu materiałów na stronę internetową, udziale w targach i wystawach. Przykładem działalności w tym zakresie jest OPTOKLASTER – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych, który stworzył wspólną stronę internetową z bieżącymi informacjami na temat klastra i jego członków. Rezultatem tego działania jest wzmocnienie poczucia odpowiedzialności wszystkich członków klastra za zawartość strony internetowej, bieżąca aktualizacja danych dotyczących klastra, zmniejszenie kosztów administratora strony WWW (11, s. 84). Inny przykład dotyczy przekazywania informacji na temat wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Efektem takiej współpracy jest wymiana wiedzy dotycząca zasobów ludzkich w firmach klastra, prowadząca do zatrudniania pracowników o poszukiwanym profilu zawodowym (11, s. 84).

Członkowie klastrów w Polsce mają także świadomość potrzeby współpracy z władzami publicznymi w celu ugruntowania swojej pozycji jako istotnego partnera w regionie oraz zapewnienia poziomu swojej konkurencyjności, dlatego prowadzą wspólne działania lobbingsowe wobec władz lokalnych.

Wydaje się, że jednym z ważniejszych celów współpracy między podmiotami klastra jest możliwość opracowywania wspólnego produktu lub nowej technologii. Najczęściej przenoszenie innowacji pomiędzy członkami klastra następuje za pomocą najprostszymi narzędzi i kanałów imitacji zachowań, na drodze wymiany informacji w postaci spotkań nieformalnych i formalnych, przede wszystkim jednak klastry działające w wysoce innowacyjnych branżach dzięki wykorzystaniu współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi dysponują odpowiednim zapleczem do tworzenia wspólnych rozwiązań innowacyjnych. Wymiana wiedzy i doświadczeń dotyczy głównie wykorzystywanych technologii, obszarów możliwej współpracy, wiedzy w zakresie rozwiązań prawnych stosowanych w danej branży, spraw organizacyjnych, możliwości finansowania wspólnych projektów czy ich realizacji, sposobności użyczenia urządzeń produkcyjnych itd.

5. Zakończenie

Zarówno konkurencja, jak i współdziałanie były i są przedmiotem wielu badań nad więziami międzyorganizacyjnymi. Coraz częściej spotykamy sytuację, w której

przedsiębiorstwa jednocześnie współdziałają i konkurują z sobą. Z przedstawionej analizy wynika, że koncepcja kooperacji jest nierozzerwalnie związana z klastrami. Stanowią one nowy sposób myślenia o kreowaniu międzynarodowej konkurencyjności i współpracy między podmiotami, ponieważ cechą charakterystyczną klastrów jest zdolność do generowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, a jednocześnie dobrej współpracy. Podejmowanie badań nad tą formą relacji nie jest łatwe ze względu na trudności z operacjonalizacją koncepcji kooperacji. Wskazane jest poszukiwanie miar natężenia relacji kooperacji między przedsiębiorstwami. Daje się także zauważyć zapotrzebowanie na kompleksowe i pogłębione badania nad koncepcją kooperacji w polskich klastrach, gdyż większość z dotychczas przeprowadzonych badań ma charakter fragmentaryczny. Przedstawione w artykule wyniki badań prowadzone w polskich klastrach pozwalają stwierdzić, że firmy funkcjonujące w klastrach współpracują z sobą, ponieważ dzięki temu mogą wytworzyć nową wartość w postaci produktu. Zaangażowanie wielu podmiotów sprawia, że taka oferta może znaleźć znacznie szerszy, nawet globalny, rynek zbytu. Nie bez znaczenia jest również efekt synergii. Dzięki połączeniu swoich sił przedsiębiorstwa mogą osiągnąć znacznie więcej, niż gdyby działały osobno. W praktyce ta współpraca może polegać na dzieleniu się informacjami, technologiami, korzystaniu ze wspólnej promocji lub kojarzeniu oferty z danym regionem. Obecność w klastrze drugiego komponentu – współzawodnictwa – może się wydawać zastanawiająca, a nawet niepokojąca, ale tylko do czasu, gdy uświadomimy sobie, że członkowie klastra konkurują z sobą nie po to, by coś sobie zabrać, lecz po to, by wspólnie się mobilizować. Zatem konkurencja wewnątrzklastrowa ma prowadzić do profesjonalizacji, podnoszenia kompetencji, wzrostu wiedzy. Konkurencja nie wyklucza więc wzajemnych, korzystnych interakcji między przedsiębiorstwami, przeciwnie – może stać się motorem ich rozwoju.

Bibliografia

1. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985. ISBN 0029250900.
2. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2000. ISBN 83-7011-434-2.
3. Czakon W., *Więzi międzyorganizacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Katowicach, Katowice 2006, s. 167–176. ISBN 83-85587-18-7.
4. Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13.
5. Stonehouse G. [et al.], *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, tłum. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001. ISBN 83-88667-03-3.
6. Janowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012. ISBN 978-83-7417-605-7.
7. Mucha-Kuś K., *Strategia kooperacji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 9–12.

8. Cz a k o n W., *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 11–14.
9. J a n k o w s k a B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1, s. 67–89.
10. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 roku w sprawie udzielania przez Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi, Dz.U. z 2006 r., nr 226, poz. 1651.
11. *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7633-089-1.

Coopetition strategy in clusters

S u m m a r y: Concepts related to business activity of companies have changed in the last decades. The situation was to a large extent caused by expanding globalization and development of modern forms of communication. These changes influenced the understanding of the nature of competition between companies and lead to recognition of the significance of the development concept based on clusters, which are perceived as one of the ways to develop competitiveness. The article presents issues related to integration of competition and cooperation into one type of relation and interaction, which is a characteristic feature of economic mesosystems such as clusters. It seems that integration of competition and cooperation leads to emergence of a new type of behaviour among business entities—coopetition.

K e y w o r d s: cluster, coopetition, cooperation, competition
