

# Barbara Jankowska

---

## Koopetycja jako atrybut klastra przypadek jednego z klastrów kreatywnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 107-120

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*BARBARA JANKOWSKA*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **KOOPETYCJA JAKO ATRYBUT KLASTRA PRZYPADEK JEDNEGO Z KLASTRÓW KREATYWNYCH**

Słowa kluczowe: kooperacja, klastry kreatywne, konkurencyjność.

### **Wprowadzenie**

Kooperacja to pojęcie, które coraz bardziej przenika do dyskusji o klastrach w Polsce i takie zjawisko należy ocenić pozytywnie. Każdy, kto spotkał się z problematyką klastrową, niewątpliwie zna definicję klastra, szczególnie często cytowane jest ujęcie M. Portera. Jednakże nie zawsze podkreśla się, że atrybutem klastra jest właśnie tytułowa kooperacja, niekiedy określana też mianem kooperacji.

Celem artykułu jest krótka prezentacja koncepcji kooperacji jako kluczowej charakterystyki klastra i jej egzemplifikacja poprzez zasygnalizowanie fragmentu wyników badań przeprowadzonych przez autorkę w odniesieniu do kooperacji w Klastrze Poligraficzno-Reklamowym w Lesznie. Doświadczenia tego klastra kreatywnego pokazują, że udaje się łączyć tak odmienne zachowania przedsiębiorstw jak kooperacja i konkurencja.

## 1. Istota koopetycji i jej związek z koncepcją klastrów – ustalenia konceptualne<sup>1</sup>

W uproszczeniu przyjmuje się, że koopetycja oznacza jednoczesną konkurencję i kooperację między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy czym interakcje między nimi muszą być powtarzalne<sup>2</sup>. Już dzisiaj liczne opracowania w tej materii naświetlają komu przysługuje miano koopetytora<sup>3</sup>.

Istotne miejsce wśród badaczy koopetycji zajmują włoscy i francuscy przedstawiciele nauk o zarządzaniu, wydaje się nawet, że powoli można mówić o włosko-francuskiej szkole koopetycji. Wśród tychże badaczy na szczególną uwagę zasługują prace G.B. Dagnino, G. Paduli i F. Le Roya<sup>4</sup>. Koncepcja Dagnino i Paduli pokazuje kluczowe aspekty koopetycji:

- współzależność między firmami jest miejscem tworzenia wartości i jednocześnie miejscem jej podziału;
- współzależność ta jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, powinna ona przynieść stronom korzyści, które nie zawsze muszą być równe;
- współzależność ta jest oparta na częściowej zbieżności interesów.

Koopetycja nierozzerwalnie wiąże się więc z zachowaniami przedsiębiorstwa wobec jego rywali rynkowych i objawia się w określonym kształcie relacji biznesowych w branży, wpisując się w obraz konkurencji wewnątrzbranżowej<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Szeroką dyskusję na temat istoty, typologii, rezultatów i warunków powodzenia koopetycji można znaleźć w art.: B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1, s. 6789.

<sup>2</sup> F. Zerbin, S. Castalado, *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, No. 7, s. 941–954.

<sup>3</sup> A. Afuah, *How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 3, s. 394–404.

<sup>4</sup> M.in. G.B. Dagnino, S. Yami, F. Le Roy, W. Czakon, *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 3–8.

<sup>5</sup> Więcej na temat konkurencji wewnątrzbranżowej można znaleźć, w: B. Jankowska, *Konkurencja wewnątrzbranżowa jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 4, s. 66–82.

W rozpoznaniu istoty koopetycji nie sposób przecenić opracowania M. Bengtssona, S. Hinttu i S. Kocka<sup>6</sup>. Autorzy ci wykorzystują tezy zasobowej teorii firmy oraz podejścia sieciowego i formułują tezę, że typ relacji między konkurentami wynika z charakteru interakcji, jakie między nimi zachodzą, i spectrum możliwych typów powiązań obejmuje: konkurencję, koegzystencję, kooperację i koopetycję (rysunek 1). Koopetycja jest w tym ujęciu jednym z możliwych typów relacji międzyorganizacyjnych wyrastających na bazie określonych interakcji. Firmy funkcjonują wówczas w oparciu o logikę konkurencyjną i kooperacyjną. Dzięki takim relacjom podmiot uzyskuje dostęp do zewnętrznych zasobów – *know-how*, finansów czy innych, ale jednocześnie nie jest zwolniony od zabiegania o poprawę swojej pozycji konkurencyjnej i pozyskiwania przewagi w zakresie wydajności czy na przykład obsługi klientów. Przyjęcie takiej logiki postępowania oznacza dla firmy, że w jednych obszarach forsuje postawę konfrontacyjną, a w innych kooperacyjną. Konkurencja zwykle występuje w obszarze tych funkcji, które są bliżej klienta, a kooperacja – w ramach czynności bardziej oddalonych od klienta. Koopetycja to z jednej strony wspólne wykorzystywanie swoich potencjałów konkurencyjnych przez firmy koopetytorów, a z drugiej strony ciągła ostra walka konkurencyjna poprzez przywództwo kosztowe czy różnicowanie o udziały w rynku oraz pobudzanie zmian technologicznych w branży. Eksploatacja tego typu relacji jest ogromnym wzywaniem.

		Względna pozycja w sektorze	
		Silna	Słaba
Zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne	Silne	koopetycja	współdziałanie
	Słabe	konkurencja	koegzystencja

Rysunek 1. Koopetycja jako jeden z typów relacji między konkurentami

Źródło: M. Bengtsson, S. Hinttu, S. Kock, *Relationships of Cooperation and Competition...*

<sup>6</sup> M. Bengtsson, S. Hinttu, S. Kock, *Relationships of Cooperation and Competition Between Competitors*, Work-in-Progress Paper submitted to the 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, September 4–6, 2003, Lugano, Switzerland, [online], <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf> (31.03.2011).

Problematyka kooperacji jest nierozdzielnie związana z koncepcją klastrów. Wszyscy ci, dla których klastry są fenomenem wyrastającym na gruncie gospodarki rynkowej, a nie tylko rozwiązaniem z zakresu polityki gospodarczej, będą wyraźnie artykułować tezę, że bez kooperacji trudno mówić o zdrowych i autentycznych klastrach. Wielokrotnie przywoływany Porter, czerpiący z dorobku G. Becattiniego, czy Ch. Ketels, współpracownik Portera, są orędownikami jednoczesnej konkurencji i kooperacji w środowisku klastrowym. Ketels za Porterem dobitnie eksponuje jej miejsce w zestawie atrybutów klastra.

Ustalenia konceptualne na temat kooperacji i jej powiązania z klastrami pozwalają na wskazanie ważnej implikacji praktycznej – jeśli mają pojawiać się korzyści generowane przez środowisko klastrowe, należy poza ich bliskością branżową i geograficzną oraz odpowiednią masą krytyczną takich skupisk mieć na uwadze interakcje i relacje między firmami. To atrybut klastrów, który wymaga wyjątkowej troski i animacji, szczególnie w warunkach polskich.

Kooperacja, która sprowadza się do współdziałania konkurentów, może przynosić korzyści przedsiębiorstwom tak dużym, jak i mniejszym. Jednakże jest wyjątkowo ciekawym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw zaliczanych do małych i mikro. Ten typ relacji pozwala często łączyć siły firm i wspólnie stawiać czoła tym samym zagrożeniom. Okazuje się pożądanym w branżach zdominowanych przez firmy mikro i małe. Do takich zaliczają się branże kreatywne tworzące centrum klastrów kreatywnych.

## **2. Badania nad kooperacją w klastrze kreatywnym<sup>7</sup>**

### **2.1. Operacjonalizacja zmiennych i metodyka badań**

Dostrzegane w rzeczywistości przejawy związków kooperacyjnych zachęcają do stawiania pytań o sposób jej operacjonalizacji. Inaczej rzecz ujmując, chodzi o to, czy daje się w jakiś sposób mierzyć natężenie tego typu relacji i czy

---

<sup>7</sup> Klastry kreatywne to klastry, których rdzeń stanowią branże kreatywne. Przyjmując szerokie spojrzenie na branże kreatywne, można stwierdzić, że poza branżami powiązаныmi z kulturą i rękodziełem będą one obejmować także branże zaawansowane technologicznie. Szeroką dyskusję w oparciu o krytyczne studia literaturowe można znaleźć, w: B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.

daje się oceniać ich rezultaty za pomocą jakichś wskaźników. W operacjonalizacji pojęcia kooperacji pomocne są ustalenia przywołanych w części 2 opracowania Dagnino i Paduli<sup>8</sup>. W swojej publikacji wyróżniają oni cztery formy kooperacji w zależności od tego, ilu rywali rynkowych jest powiązanych relacją kooperacji oraz jaka jest liczba działań-ogniw łańcucha wartości, które są wykonywane wspólnie z konkurentami. Czerpiąc z ich dorobku, autorka proponuje trzy miary natężenia kooperacji z punktu widzenia firmy (tabela 1).

Mając na uwadze cel referatu, jakim jest prezentacja wyników badań nie tylko nad istotą i konsekwencjami kooperacji w klastrze kreatywnym, wykorzystano dwie, najbardziej popularne miary pozycji konkurencyjnej firmy – udział w rynku oraz rentowność jej sprzedaży na tym rynku (tabela 1).

Tabela 1.

## Operacjonalizacja zmiennych badania

Zmienna	Miary
Natężenie kooperacji	Liczba powiązań kooperacyjnych z rywalami rynkowymi, w które jest zaangażowana firma
	Zróźnicowanie powiązań kooperacyjnych z rywalem rynkowym – liczba organizacyjnych form kooperacji
	Zróźnicowanie powiązań kooperacyjnych z rywalem rynkowym – liczba ogniw łańcucha wartości objętych współpracą z rywalami rynkowymi
Międzynarodowa konkurencyjność firmy	Relatywny udział w rynku krajowym/zagranicznym
	Rentowność sprzedaży na rynku krajowym/zagranicznym w porównaniu z kluczowym rywalem

Źródło: opracowanie własne.

<sup>8</sup> G.B. Dagnino, G. Padula, *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamic for Value Creation*, Paper presented at EURAM – the European Academy of Management, Second Annual Conference – Innovative Research in Management, Sztokholm, 9–11 maja 2002 (maszynopis powielony).

Miary pokazane w tabeli 1 szacują natężenie relacji kooperacyjnych, biorąc pod uwagę ich możliwe zróżnicowanie. Nie chodzi tylko o liczbę rywali, z którymi ma miejsce kooperacja, ale także o to, na ile zdywersyfikowane są działania kooperacyjne – w jakiej formie one występują i w jakich obszarach kreowania wartości.

Badania nad kooperacją w Kłastrze Poligraficzno-Reklamowym w Lesznie przeprowadzono w latach 2010 i 2011 w formie wywiadów z uczestnikami klastra. Narzędziem badawczym był kwestionariusz zawierający pytania zamknięte. W pytaniach wykorzystano skalę porządkową Likerta oraz niekiedy skalę nominalną. Skala Likerta była pięciostopniowa, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „zdecydowanie tak”.

## **2.2. Klaster Poligraficzno-Reklamowy – krótka charakterystyka**

Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie to jeden z wielu już dziś zinstytucjonalizowanych klastrów w Polsce. Funkcję formalnego koordynatora pełni Stowarzyszenie Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie. We wrześniu 2007 roku 27 osób, wyłącznie spośród przedsiębiorstw, które wcześniej podpisały list intencyjny, założyło i zarejestrowało stowarzyszenie o nazwie Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie. Klaster ten jest zdecydowanie inicjatywą oddolną, wyrastającą z potrzeb i motywacji lokalnych przedsiębiorców. Bodźcem do formalizacji były rysujące się możliwości rozbudowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw dzięki dodatnim efektom kooperacji, która zawiązywała się także między rywalami. Pierwotne w stosunku do formalizacji klastra były procesy kooperacyjne i chęć ich rozwijania w szczególności po to, aby poprawić innowacyjność firm uczestników.

Członkami stowarzyszenia KPR są przedstawiciele 21 przedsiębiorstw poligraficzno-reklamowych, z czego 19 to firmy mikro, a 2 podmioty to przedsiębiorstwa małe. W sumie członkami stowarzyszenia jest 27 osób. Przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą w ramach branż opisanych przez następujące kody PKD 2007: 18.12 Z (pozostałe drukowanie), 18.13 Z (działalność usługowa związana z przygotowaniem do druku), 73.11 Z. (działalność agencji reklamowych), 17.29 Z (produkcja pozostałych wyrobów

z papieru i tektury). Działają na terenie powiatu leszczyńskiego (w tym gmina Rydzyna, Lipno i Osieczna), gostyńskiego, rawickiego, ale także powiatu wschowskiego, a więc województwa lubuskiego i powiatu Góra (Góra znajduje się w województwie dolnośląskim).

Partnerami stowarzyszenia są instytucje otoczenia biznesu oraz ze sfery B+R: Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Poligraficznego (COBR PP) oraz Instytut Poligrafii Politechniki Warszawskiej. Realizowana jest współpraca z: Leszczyńskim Centrum Biznesu, wcześniej z Centrum Innowacji i Transferu Technologii w Lesznie (CiITT), Stowarzyszeniem Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, Leszczyńską Izbą Przemysłowo-Handlową oraz Kaliskim Inkubatorem Przedsiębiorczości (KIP). Ważnym partnerem dla klastra jest Wydział Promocji i Rozwoju Urzędu Miasta Leszna.

Zgodę na udział w badaniach uzyskano od 14 firm.

### **2.3. Charakterystyka relacji kooperacyjnych w badanym klastrze**

#### **2.3.1. Natężenie kooperacji oraz szanse i zagrożenia związane z relacjami kooperacyjnymi**

Firmy sygnalizowały budowanie relacji kooperacyjnych z rywalami w liczbie od 2 do 5. W zestawie form kooperacji – poza klastrem, znalazły się sieci biznesowe (2 przedsiębiorstwa) oraz alianse strategiczne (1 firma). Podmioty wskazały, że kooperują z konkurentami krajowymi, a w szczególności zlokalizowanymi w Wielkopolsce (ocena 4,14) (tabela 2). Rywale ci są zwykle podmiotami większymi od badanych przedsiębiorstw i uczestniczą w tych samych co oni organizacjach samorządu gospodarczego (oceny w obu przypadkach 4,14).

Spośród 10 zasygnalizowanych w kwestionariuszu potencjalnych obszarów kooperacji z rywalem badane firmy wskazują na prowadzenie współpracy w 5 obszarach. Średnia z odpowiedzi w przypadku 5 z podanych potencjalnych obszarów kooperacji wykracza ponad poziom 3 i w trzech przypadkach jest zdecydowanie bliżej poziomu 4. Najwyższe oceny otrzymały zlecanie/przyjmowanie produkcji pod naszą/obcą marką (3,86), operacje produkcyjne i rozwój technologii (3,71) (tabela 3).



Tabela 2.

## Cechy koopetytorów badanych firm z KPR [n = 14]

Wyszczególnienie	Średnia	Odchylenie standardowe
Firma kooperuje z konkurentami krajowymi – siedziba w Polsce	4,14	1,03
Firma kooperuje z konkurentami zagranicznymi – siedziba za granicą	1,71	1,27
Firma kooperuje z konkurentami mniejszymi od siebie	2,93	1,59
Firma kooperuje z konkurentami o takich samych rozmiarach jak ona sama	3,57	1,50
Firma kooperuje z większymi od siebie rywalami rynkowymi	4,14	1,23
Firma kooperuje <b>tylko</b> z takimi rywalami, którzy uczestniczą razem z nią w tworzonych sieciach/klastrach	1,93	1,44
Firma kooperuje <b>przede wszystkim</b> z takimi rywalami, którzy uczestniczą razem z nią w tworzonych sieciach/klastrach	1,64	1,34
Firma kooperuje <b>tylko</b> z takimi rywalami, którzy są członkami tych samych co ona instytucji samorządu gospodarczego	4,14	1,03
Firma kooperuje <b>przede wszystkim</b> z takimi rywalami, którzy są członkami tych samych co ona instytucji samorządu gospodarczego	1,71	1,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Przedstawiciele KPR relatywnie stosunkowo wysoko ocenili korzyści, jakie może przynosić współpraca z rywalami (tabela 4). Każda z 10 korzyści uzyskała ocenę powyżej 4,00. Szczególnie wysoko oceniono możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności (ocena 4,50) oraz osiąganie korzyści specjalizacji i pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych (oceny w obu przypadkach 4,43). Wysoko oceniono też możliwość pozyskania informacji o kooperancie – wcześniejszym konkurencie (ocena 4,36).

Tabela 3.

Obszary kooperacji z rywalem [n = 14]

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Średnia</b>	<b>Odchylenie standardowe</b>
Zaopatrzenie w surowce i półprodukty	3,07	1,77
Logistyka w sferze zaopatrzenia	2,93	1,38
Operacje produkcyjne	3,71	1,68
Zlecamy produkcję pod naszą marką/przyjmujemy zlecenia produkcji pod obcą marką	3,86	1,46
Rozwój technologii	3,71	1,27
Gospodarka zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia)	3,14	1,41
Infrastruktura firmy/systemy wspomagające zarządzanie	2,00	1,11
Logistyka w sferze dystrybucji	2,36	1,39
Marketing i sprzedaż	2,71	1,59
Obsługa posprzedażowa	2,57	1,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Tabela 4.

Korzyści związane ze współpracą z konkurentem – średnie z kategorii odpowiedzi [n = 14]

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Średnia</b>	<b>Odchylenie standardowe</b>
Obniżenie kosztów transakcyjnych	4,07	1,14
Dostęp do liczących się w branży zasobów i kompetencji	4,00	1,18
Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	4,43	0,94
Wzmocnienie swojej pozycji wobec pozostałych konkurentów nieobjętych współpracą	4,21	0,97
Możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności	4,50	0,52
Osiągnięcie korzyści specjalizacji	4,43	0,51
Poprawa pozycji w stosunku do dostawców	3,77	1,09
Poprawa pozycji w stosunku do nabywców	4,07	1,14
Osiągnięcie korzyści skali	4,21	1,12
Łatwiejsze pozyskanie informacji o kooperancie – wcześniejszym konkurencie	4,36	1,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Pozytywne nastawienie do koopetycji potwierdzają również oceny możliwych zagrożeń (tabela 5). Żadna z zasygnalizowanych gróźb generowanych przez koopetycję nie uzyskała oceny nawet na poziomie 3,00. Wszystkie oceniono w okolicach 2,00. Najwyższa ocena – 2,50, przypadła zagrożeniu związanemu z utratą źródeł przewagi konkurencyjnej i wypłynięciem kompetencji i zasobów do partnera.

Tabela 5.

Zagrożenia związane ze współpracą z konkurentem  
– średnie z kategorii odpowiedzi [n = 14]

Wyszczególnienie	Średnia	Odchylenie standardowe
Zamknięcie dotychczasowych ścieżek rozwoju firmy na skutek osłabienia presji konkurencyjnej	1,79	1,25
Przeistoczenie się kooperanta w jeszcze silniejszego rywala	2,36	1,39
Utratę źródeł przewagi konkurencyjnej, wpływ kompetencji i zasobów do partnera	2,50	1,51
Zaniedbywanie klientów na rzecz poświęcania większej uwagi konkurentom	2,07	1,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

### 2.3.2. Implikacje koopetycji dla konkurencyjności przedsiębiorstw klastrowych

Postrzeżenie konsekwencji koopetycji przez firmy z KPR pokazuje, że dla badanych podmiotów klastrowych to środowisko pozytywnie oddziałujące na ich konkurencyjność, którą w prezentowanych badaniach utożsamiano z pozycją konkurencyjną firmy (tabela 6). Dodatkowo implikacje koopetycji wpływają w zakresie zmian w udziałach firm w rynku krajowym (3,57) oraz w odniesieniu do ich rentowności sprzedaży na rynku polskim (3,36). Można przyjąć, że koopetycja pozytywnie oddziałuje na konkurencyjność respondentów na rynku polskim. Badane firmy koncentrują się na rynku krajowym, a nawet węższym, co najwyżej regionalnym.

Tabela 6.

Konsekwencje kooperacji – średnie z kategorii odpowiedzi [n = 14]

Wyszczególnienie	Średnia	Odchylenie standardowe
Przedsiębiorstwo podniosło swój udział w rynku krajowym	3,57	0,94
Przedsiębiorstwo poprawiło rentowność swojej sprzedaży na rynku krajowym	3,36	0,84
Przedsiębiorstwo podniosło swój udział w rynku zagranicznym	1,79	1,31
Przedsiębiorstwo poprawiło rentowność swojej sprzedaży na rynku zagranicznym	1,71	1,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W przypadku respondentów z KPR nie istnieje zróżnicowanie badanych pod względem liczby konkurentów, z którymi prowadzona jest współpraca. W związku z powyższym nie szacowano siły związku między tą miarą natężenia kooperacji a zmianami w pozycji konkurencyjnej. W obliczeniach ograniczono się do dwóch miar natężenia kooperacji: liczby obszarów objętych kooperacją, która różnicuje podmioty z KPR, oraz liczby wykorzystywanych form kooperacji. Dodatkowo próbowano stwierdzić, czy zachodzą związki między deklaracjami dotyczącymi zmian, jakie wywołuje kooperacja, a postrzeganiem zalet kooperacji. Tylko liczba obszarów kooperacji wykazuje statystycznie istotne i dodatnie związki ze wzrostem udziału firm w rynku krajowym oraz ze wzrostem rentowności sprzedaży na rynku krajowym (tabela 7).

Tabela 7.

Współczynniki tau Kendalla dla miar konsekwencji kooperacji i miary natężenia kooperacji – liczba obszarów kooperacji [n = 14, p = 0,10]

Wyszczególnienie	Liczba form kooperacji
Przedsiębiorstwo podniosło swój udział w rynku krajowym	0,459
Przedsiębiorstwo poprawiło rentowność swojej sprzedaży na rynku krajowym	0,345
Przedsiębiorstwo podniosło swój udział w rynku zagranicznym	0,284
Przedsiębiorstwo poprawiło rentowność swojej sprzedaży na rynku zagranicznym	0,077

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

## **Wnioski**

Zaprezentowane w referacie wyniki badań nad kooperacją w jednym z funkcjonujących w Polsce klastrów kreatywnych pokazują, że przedsiębiorstwa włączone w środowisko klastrowe potrafią łączyć ze sobą postawy konfrontacyjne i kooperacyjne. Wśród badanych podmiotów można było dostrzec przejawy zachowań kooperacyjnych oraz świadomość szans i zagrożeń płynących z tego typu relacji. Jak pokazuje analiza z wykorzystaniem współczynnika korelacji tau Kendalla przy poziomie istotności  $p = 0,10$ , zachodzi korelacja między liczbą obszarów, w ramach których konkurenci kooperują, a pozytywnymi zmianami w ich pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym. Współczynniki wynoszą odpowiednio dla udziału w rynku i rentowności sprzedaży 0,459 i 0,346. Jednocześnie brak jakichkolwiek statystycznie istotnych związków między liczbą obszarów kooperacji a przywołanymi miarami pozycji konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Podkreślić jednak należy, że w momencie prowadzenia badań bardzo nieliczni respondenci podejmowali działania internacjonalizacyjne, stąd nieuzasadniona byłaby ocena ich pozycji konkurencyjnej na rynkach innych niż polski.

Przypadek Klastra Poligraficzno-Reklamowego z Leszna pokazuje przydatność kooperacji dla mikroprzedsiębiorstw. Tym, co wymaga podkreślenia, jest fakt, że rolę nie do przecenienia w rozwoju tego typu relacji odgrywają wszelkie formy budowania zaufania między firmami klastrowymi. Chcąc rozwijać środowisko przesycone kooperacją, trzeba podjąć starania o wykreowanie relacji opartych na zaufaniu i założeniu, że mój konkurent-kooperant będzie postępował etycznie. Wyzwaniem, które jednocześnie się wyłania, jest ciągła dbałość o relacje firm klastrowych z podmiotami spoza sformalizowanego klastra, aby nie narazić się na zarzut nieuczciwej konkurencji.

**Literatura**

- Afuah A., *How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 3.
- Bengtsson M., Hinttu S., Kock S., *Relationships of Cooperation and Competition Between Competitors*, Work-in-Progress Paper submitted to the 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, September 4–6, 2003, Lugano, Switzerland, [online], <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf> (31.03.2011).
- Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamic for Value Creation*, Paper presented at EURAM – the European Academy of Management, Second Annual Conference – Innovative Research in Management, Sztokholm, 9–11 maja 2002 (maszynopis powielony).
- Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W., *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- Jankowska B., *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
- Jankowska B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1.
- Jankowska B., *Konkurencja wewnątrzbranżowa jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 4.
- Zerbini F., Castalado S., *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial marketing Management” 2007, Vol. 36, No. 7.

**COOPETITION AS AN ATTRIBUTE OF CLUSTERS  
– THE CASE OF ONE CREATIVE CLUSTER**

**Summary**

In the literature one can come across numerous definitions of clusters. Despite slight differences there is the compliance among experts that coope-tition is a crucial attribute of clusters.

The purpose of this article is a brief presentation of the concept of coope-tition as a key characteristic of clusters and its exemplification by announcing the results of the research carried out by the author in relation to coope-tition in Leszno Printing and Advertising Cluster. The experiences of this creative cluster show that it is possible to combine such different ways of behavior of enterprises as co-operation and competition which is sometimes referred to as the symbiosis of water and fire.

What needs emphasizing is the fact that not to overestimate is the role of all forms of building trust between firms in the development of this type of relationship. Trust between companies motivates them to behave ethically. The challenge, which also emerges is the continuous care about business relationships with entities outside a formalized cluster so as to avoid the accusation of the violation of fair competition.

*Translated by Barbara Jankowska*