

# Milena Ratajczak-Mrozek

---

## Klasy jako źródło nawiązywania współpracy przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 233-244

---

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.

MILENA RATAJCZAK-MROZEK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## KLASTRY JAKO ŹRÓDŁO NAWIĄZYWANIA WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Słowa kluczowe: klastr, kooperacja, współpraca przedsiębiorstw.

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa coraz częściej odchodzą od traktowania relacji z podmiotami zewnętrznymi jako działania opartego wyłącznie na walce i konkurencji. Dostrzegają, że współpraca może przynosić równie dobre, a nawet i lepsze rezultaty, przyczyniając się do sukcesu rynkowego. Wskazuje się, że utrzymywanie bliskiej współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi może wpłynąć między innymi na poprawę efektywności obsługi dotychczasowych i umożliwić zdobycie nowych klientów, przyspieszyć opracowanie i wprowadzenie na rynek nowych produktów oraz zwiększyć zasoby wiedzy znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstw. Umiejętność nawiązania oraz utrzymania współpracy może zatem w znacznym stopniu przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Co więcej, korzyści z bliskiej współpracy mogą

<sup>1</sup> Por.: T. Gołębiowski, *Kooperacja międzynarodowa a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, w: *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, red. J.W. Wiktor, A. Żbikowska, PWE, Warszawa 2010; M. Ratajczak-Mrozek, *Motywy podejmowania współpracy w działalności zagranicznej przez polskie przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii (prezentacja wyników badań)*, „Organizacja i Kierowanie. Organization and Management” 2010, nr 3, s. 65–74.

dotyczyć nie tylko samych zaangażowanych podmiotów, ale i otoczenia, gospodarki, w której funkcjonują, co jest jedną z ważnych przesłanek wspierania więzi kooperacyjnych przedsiębiorstw przez instytucje państwowe.

Przyczynkiem do spotęgowania współpracy wśród przedsiębiorstw mogą stać się klastry, czyli lokalne skupiska powiązanych horyzontalnie lub wertykalnie przedsiębiorstw działających w pokrewnych sektorach wraz z innymi instytucjami wobec nich komplementarnymi<sup>2</sup>. Rozwijane na poziomach regionalnych i krajowych programy wsparcia inicjatyw klastrowych oraz zainteresowanie Unii Europejskiej sprawiają, że coraz więcej przedsiębiorstw zwraca się właśnie ku temu rozwiązaniu. Analiza współpracy przedsiębiorstw w ramach klastrów prowadzi do istotnego pytania: jak prezentuje się współpraca w ramach klastrów na tle innych form kooperacji i czy rzeczywiście koncentracja na promocji współpracy w ramach klastrów jest najlepszym możliwym rozwiązaniem?

Celem artykułu jest analiza klastrów jako źródła nawiązywania i utrzymywania współpracy przedsiębiorstw na tle innych form kooperacji oraz próba wskazania pożądanych kierunków poprawy działań w tym zakresie.

## 1. Klaster – słowo klucz

Najbardziej znana definicja klastra, autorstwa M.E. Portera, podkreśla, że jest nim znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa firm i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca<sup>3</sup>. We współczesnej gospodarce zainteresowanie klastrami wzrosło jednak na tyle, że trudno jest wskazać jedną, uniwersalną definicję tego pojęcia<sup>4</sup>. Można natomiast wymienić główne cechy klastrów powtarzające się w różnych definicjach. Są to<sup>5</sup>:

- bliskość geograficzna podmiotów wchodzących w skład klastra,

<sup>2</sup> *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe Summary in Polish*, OECD Multilingual Summaries, OECD 2005, s. 1.

<sup>3</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248.

<sup>4</sup> J. Teräs, *Regional Science-based Clusters – A Case Study of Three European Concentrations*, University of Oulu, Oulu 2008, s. 11.

<sup>5</sup> B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009, s. 13–18; Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, *Kierunki rozwoju klastrów w Polsce. Koncepcja klastra*, [www.mg.gov.pl/files/upload/11784/Tekst1Koncepcjaklastra.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/11784/Tekst1Koncepcjaklastra.pdf) (12.07.2012), s. 4.

- działanie podmiotów w pokrewnych sektorach (często w ramach jednego łańcucha dostaw, wytwarzanie podobnych lub komplementarnych produktów),
- kooperencja (*coopetition*), czyli jednoczesne konkurowanie i kooperacja podmiotów gospodarczych,
- powiązanie uczestników klastra oraz wchodzenie w regularne interakcje, sieciowy charakter społecznie zakorzenionych powiązań,
- współpraca w układzie potrójnej helisy (*triple helix*), to znaczy między przedsiębiorcami, środowiskiem nauki oraz władzami publicznymi,
- różnorodność podmiotów – podmiotami wchodzącymi w skład klastra mogą być zarówno przedsiębiorstwa, instytucje badawcze, jednostki akademickie, organa administracji rządowej i samorządowej, instytucje finansowe, jak i inne powiązane organizacje.

Najważniejszy element klastra stanowi z reguły silnie skoncentrowana grupa przedsiębiorstw otoczona przez szereg wyspecjalizowanych kooperantów, instytucji i organizacji<sup>6</sup>.

We współczesnej gospodarce słowo klastrów stało się słowem kluczem mającym zapewnić rozwój przedsiębiorstw i całej gospodarki. W związku z tym wsparcie współpracy przedsiębiorstw w Polsce nakierowane jest przede wszystkim na rozwój inicjatyw klastrowych. Inicjatywa klastrowa to mniej lub bardziej zinstytucjonalizowana (sformalizowana) grupa aktorów lokalnych dążąca do zainicjowania funkcjonowania danego klastra bądź rozwiązania istotnych problemów już funkcjonującego klastra. Uruchomienie inicjatywy klastrowej może być wynikiem oddolnych działań podmiotów gospodarczych zainteresowanych współpracą (podejście *bottom-up*) lub być wynikiem działań odgórnych podejmowanych przez władze publiczne (podejście *top-down*)<sup>7</sup>. Zadania finansowane są ze środków budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz ze środków pochodzących z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Wykorzystywany jest szereg instrumentów obejmujących organizację szkoleń i warsztatów promujących rozwój klastrów, promocję istniejących ugrupowań, dofinansowanie wspólnych przedsięwzięć na rzecz innowacyjności, wsparcie finansowe dla tworzenia nowych firm, dofinansowanie rozwoju infrastruktury. Niestety efektywność instrumentów jest nisko

<sup>6</sup> Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, *Kierunki rozwoju...*, s. 3.

<sup>7</sup> Tamże, s. 2.

oceniana przez przedsiębiorstwa. Ponadto wysoce pożądane formy wsparcia współpracy, jakimi są pomoc w promocji ugrupowań oraz dofinansowanie rozwoju infrastruktury badawczo-rozwojowej przedsięwzięć kooperacyjnych, są wykorzystywane w niewielkim zakresie<sup>8</sup>. W związku z tym uzasadnione jest postawione we wstępie pytanie, czy rzeczywiście koncentracja na promocji współpracy w ramach klastrów jest najlepszym możliwym rozwiązaniem.

## 2. Klastry jako źródło współpracy – wyniki badań ankietowych

### 2.1. Postępowanie badawcze

Przedstawione w artykule wyniki uzyskano na podstawie internetowych badań ankietowych przeprowadzonych od września do października 2010 roku przez zespół pod kierownictwem dr M. Ratajczak-Mrozek.

W postępowaniu badawczym analiza form współpracy przedsiębiorstw rozpatrywana jest z punktu widzenia systemów, w ramach których przebiegają interakcje i współpraca podmiotów (na przykład parki technologiczne, klastry). W takim ujęciu współpraca w ramach jednej formy organizacyjnej może przybierać rozmaite formy prawne (na przykład przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra mogą tworzyć *joint venture*, udzielać sobie licencji i tym podobne), które z tego powodu nie zostały wyróżnione w prezentowanych poniżej badaniach.

Do organizacyjnych form współpracy, podlegających badaniom ze względu na częste występowanie w polskich realiach, zaliczono klastry, izby przemysłowo-handlowe, inne zrzeszenia przedsiębiorstw i przedsiębiorców (na przykład konfederacje pracodawców, kluby MBA, izby zawodowe), inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne i przemysłowe, konsorcja, zintegrowane łańcuchy dostaw, *sharing* (dzielenie jednego lub kilku segmentów łańcucha dostaw, na przykład posiadanie wspólnego magazynu) oraz grupy producenckie. W przypadku takich form, jak: inne zrzeszenia lub *sharing*, respondenci mieli podane w ankiecie wyjaśnienie pojęć, celem uniknięcia nieporozumień.

<sup>8</sup> *Klastry zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia i rozwoju konkurencyjności regionów – analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009, s. 53–58; *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, red. M.A. Weresa, Instytut Gospodarki Światowej SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 268–270.

W badaniach obok wymienionych organizacyjnych form współpracy uwzględniono również kontakty nieformalne, które mimo że są pozbawione cech organizacji, pozwalają na inicjowanie oraz rozwój współpracy na zasadach podobnych do form wymienionych powyżej. Kooperacja nieformalna (*networking*) jest często określana mianem kluczowego elementu rozwoju gospodarczego<sup>9</sup>. Przedsiębiorstwa, które nie dostrzegają potencjału narzędzia, jakim jest *networking*, tracą potencjalnie istotną przewagę konkurencyjną<sup>10</sup>. Kontakty nieformalne mogą nie tylko występować samodzielnie, ale towarzyszyć zawieraniu sformalizowanych porozumień. W takim przypadku pozwalają na łatwiejsze rozwiązanie kwestii spornych czy nieporozumień, które mogą wystąpić w trakcie realizacji umowy. Jest to możliwe dzięki budowaniu w ramach nieformalnych interakcji zaufania międzyorganizacyjnego<sup>11</sup>. Zaletą współpracy i kontaktów nieformalnych jest dzielenie dobrych praktyk oraz pozyskiwanie zasobów, kompetencji i kluczowych informacji mniejszym nakładem środków. Kooperacja nieformalna, choć często niedoceniana forma współpracy przedsiębiorstw, jest ważną częścią relacji biznesowych.

## 2.2. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Prośbę o wypełnienie kwestionariusza on-line wysłano pocztą elektroniczną (pismo zawierało prośbę o wypełnienie ankiety przez przedstawicieli kierownictwa firmy), a lista adresowa została przygotowana na podstawie ogólnopolskiej bazy danych Kompas Poland. Dobór próby miał charakter losowy. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski, reprezentujące wszystkie branże. Działalność w klastrze nie stanowiła przedmiotu oceny na etapie doboru próby.

<sup>9</sup> L. Laschewski, J. Phillipson, M. Gorton, *The Facilitation and Formalisation Small Business Networks: Evidence from the North East of England*, „Environmental Planning C: Government and Policy” 2002, Vol. 20, No. 3, s. 1.

<sup>10</sup> S. de Klerk, J. Kroon, *Business networking relationships for business success*, „South African Journal of Business Management” 2008, Vol. 39, No. 2, s. 8.

<sup>11</sup> M. Van Alstyne, N. Bulkley, *Why Information Should Influence Productivity?*, w: *The Network Society. A Cross-cultural Perspective*, red. M. Castells, Edward Elgar Publishing 2004, s. 152.

W analizowanym okresie uzyskano 193 pełne odpowiedzi, które stanowią próbę poddaną analizie w artykule.

91% analizowanej próby stanowią podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (według kryterium zatrudnionych do 249 osób), przy czym mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa reprezentują bardzo zbliżoną liczebność i stanowią każdorazowo po około 30% badanej próby. Pozostałe 9% próby to duże przedsiębiorstwa. Pod względem własności 88% badanych przedsiębiorstw to firmy prywatne, przy czym 76% to podmioty o kapitale wyłącznie krajowym, a 7,6% o kapitale zagranicznym. Pozostałe 12% to firmy państwowe. Badane przedsiębiorstwa reprezentują wszystkie branże (handlowe, usługowe, produkcyjne i budownictwo). Większość ze wszystkich analizowanych przedsiębiorstw (63,7%) prowadzi działalność zagraniczną, pozostałe 36,3% ogranicza swą działalność do rynku polskiego.

### **2.3. Wyniki oceny klastrów jako skutecznego źródła nawiązywania i utrzymywania współpracy na tle innych form kooperacji przedsiębiorstw**

Respondentów poproszono o wskazanie pięciu form współpracy, które ich zdaniem najskuteczniej przyczyniają się do nawiązywania i utrzymywania bliskiej współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Pytanie dotyczyło więc dwóch faz relacji współpracy – inicjacji i rozwoju (bądź stagnacji). Przy czym można zakładać, że forma pytania powoduje, że w większym stopniu dotyczy ono jednak fazy inicjacji współpracy. W toku obróbki danych przyporządkowano wartość 5 do pierwszej wskazanej, najskuteczniejszej, formy, wartość 4 do drugiej i tak dalej. Wartości otrzymane po zsumowaniu odpowiedzi udzielonych przez wszystkich respondentów podzielono następnie przez średnią wartość możliwą do przyznania każdej formie współpracy w wyniku takich operacji. Im wyższa wartość przypisana każdej formie, tym skuteczniej przyczynia się ona, zdaniem respondentów, do nawiązywania i utrzymywania bliskiej współpracy z zewnętrznymi podmiotami. Jednocześnie wynik przekraczający wartość 1,0 oznacza ponadprzeciętną skuteczność danej formy w budowaniu relacji, wyniki oscylujące w okolicach wartości 1,0 – skuteczność przeciętną, a wyniki wyraźnie poniżej wartości 1,0 – niską skuteczność.

Wskazania dotyczące oceny skuteczności form współpracy w zakresie nawiązywania i utrzymywania bliskiej współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi (przedsiębiorstwami, ale i na przykład instytucjami) przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Formy współpracy najskuteczniejsze w nawiązywaniu i utrzymywaniu bliskiej współpracy z podmiotami zewnętrznymi

Źródło: opracowanie własne.

Najwyżej oceniono skuteczność kooperacji nieformalnej, *networkingu* w nawiązywaniu i utrzymywaniu bliskiej współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Ponadprzeciętną skuteczność przypisano też innym zrzeszeniom przedsiębiorstw i przedsiębiorców. O przeciętnej skuteczności w omawianym zakresie można mówić w przypadku izb przemysłowo-handlowych, grup producenckich oraz konsorcjów. Można zauważyć, że są to w dużej mierze struktury organizacyjne, w których członkostwo ma relatywnie lub całkowicie niezobowiązujący charakter.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez grupy odpowiednio mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw nie wykazała większych różnic. Główne tendencje pozostały niezmienione. W gronie trzech najwyżej ocenianych form współpracy przez przedsiębiorstwa wszystkich wielkości znalazły się: kooperacja nieformalna oraz inne zrzeszenia przedsiębiorstw i przedsiębiorców. Duże i średnie firmy jako trzecią wymieniły izby przemysłowo-handlowe, a małe i mikroprzedsiębiorstwa – grupy producenckie. Jedyne



wyraźne różnice dotyczyły dokonanej przez duże przedsiębiorstwa wyższej oceny skuteczności w stosunku do pozostałych grup innych zrzeszeń przedsiębiorstw i przedsiębiorców, izb przemysłowo-handlowych, parków przemysłowych i technologicznych oraz właśnie klastrów. Oceniły one skuteczność tych form w nawiązywaniu i utrzymywaniu bliskiej współpracy z podmiotami zewnętrznymi wyżej niż mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Same klastry zostały ocenione przez przedsiębiorstwa:

- duże – na poziomie 0,58,
- średnie – 0,41,
- małe – 0,31,
- mikro – 0,21.

### **3. Potencjalne przyczyny niskiej oceny roli klastrów w nawiązywaniu współpracy**

W kontekście celu artykułu i prezentowanych rozważań zaprezentowane w przeprowadzonych badaniach wskazania dotyczące klastrów są bardzo ważne. Ta forma współpracy została oceniona najgorzej pod względem skuteczności w nawiązywaniu i utrzymywaniu bliskiej współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Jest to o tyle ciekawe, że szereg działań ze strony instytucji państwowych czy unijnych ukierunkowanych jest właśnie na tego typu struktury oraz istnieje możliwość uzyskania dużego wsparcia na ich rozwój. Należy zastanowić się nad potencjalnymi przyczynami tak niskiej oceny klastrów jako skutecznego źródła współpracy dokonanej przez badane przedsiębiorstwa.

Po pierwsze, tylko 17% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że działa w ramach klastrów. Oznacza to, że zaprezentowana ocena została dokonana głównie przez podmioty, które nie działają bądź nie chcą działać w klastrach. Nie znają one więc korzyści wynikających ze współpracy w ramach klastrów lub, co gorsza, nie są do nich przekonani (ze względu na przeświadczenie lub faktyczne negatywne doświadczenie). Niewielka liczba przedsiębiorstw działających w ramach klastrów i rzeczywiście znających dzięki temu ich istotę mogła mieć wpływ na ocenę.

Po drugie, badane przedsiębiorstwa zdają się postrzegać klastry jako źródło współpracy wewnętrznej – pomiędzy podmiotami formalnie zaangażo-

wanymi w klastery, a nie podmiotami zewnętrznymi, spoza tej struktury. Jednym słowem, klastery wydają się mieć znaczenie dla współpracy wewnętrznej, a nie dla poszerzania idei współpracy poza ograniczoną, formalnie związaną w jego ramach, grupę przedsiębiorstw.

I w końcu po trzecie, niska ocena przypisywana klastrom w nawiązywaniu i utrzymywaniu współpracy może wiązać się z pewnym zauważalnym „wypaczeniem” idei klastrowych, czyli pośrednio z dofinansowywaniem takich inicjatyw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje rządowe lub europejskie, co staje się powoli główną przesłanką powstawania takich struktur. Zawiązanie klastra nie wynika bowiem czysto z woli współdziałania, tylko raczej z odgórnego inicjatywy<sup>12</sup>. W takich przypadkach współpraca w ugrupowaniach klastrowych ma drugorzędne, poboczne znaczenie, a przedsiębiorstwa koncentrują swoją uwagę na możliwości uzyskania korzyści finansowych płynących z uczestnictwa w klastrze. Istnieje zagrożenie, że w takim przypadku po zakończeniu dopływu środków pieniężnych zakończy się także funkcjonowanie danego klastra. Istotną kwestią jest więc odróżnienie klastra od inicjatywy klastrowej. Niestety, inicjatywy klastrowe stają się więc w rzeczywistości środkiem do pozyskania dodatkowych funduszy, a nie środkiem do rozwijania współpracy. Małe znaczenie klastrowych w nawiązywaniu i utrzymywaniu współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi może być więc związane właśnie z „wypaczeniem” prawdziwej idei klastra – odejściem od kluczowej idei klastra, czyli wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw i współpracy (z jednoczesną konkurencją). Przecież żadna z definicji klastra za główny jego wyznacznik nie przyjmuje pozyskiwania środków finansowych.

### **Wnioski – pożądane kierunki poprawy działań w zakresie współpracy w klastrach**

Mimo bardzo słabej oceny klastrowych jako skutecznego źródła nawiązywania i utrzymywania bliskiej współpracy z podmiotami zewnętrznymi przedstawione w artykule wyniki wcale nie muszą być skierowane przeciwko idei kla-

<sup>12</sup> Por. J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klastringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 11, s. 30.

stra i promowaniu inicjatyw klastrowych. Wyniki można potraktować raczej jako wskazówkę dla pożądanych działań podejmowanych z myślą o klastrach.

Wyraźnie można zauważyć, że ogromne znaczenie ma wspieranie nawiązywania kontaktów nieformalnych, kooperacji nieformalnej i *networkingu* przez przedsiębiorców. Przy czym kontakty nieformalne mogą stanowić bardzo istotne podwaliny współpracy bezpośrednio w ramach klastrów, jak i poszerzania oraz umacniania relacji kooperacji ich członków także z podmiotami zewnętrznymi (wykraczającymi poza wewnętrzne ramy klastra). Działania w zakresie wspierania kontaktów nieformalnych mogą przybierać formę wspomagania istniejących klubów i spotkań *networkingowych* lub promowania zakładania nowych. Spotkania takie powinny wykraczać poza granice samego klastra.

Ponadto trzeba zauważyć, że pewne z analizowanych i wysoko ocenionych pod względem nawiązywania i utrzymywania współpracy przez badane przedsiębiorstwa organizacyjnych form współpracy (na przykład zrzeszenia przedsiębiorstw, izby przemysłowo-handlowe) mogą w rzeczywistości grać rolę istotnych członków klastrów. W klastrze lub w jego otoczeniu funkcjonować mogą także inne wyspecjalizowane jednostki składające się na regionalny system innowacji, takie jak: centra transferu technologii, inkubatory technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, parki przemysłowe lub parki technologiczne<sup>□</sup>. W kontekście przytoczonych wyników i wysokiej oceny tych form współpracy należy, wspierając klastry, większą uwagę skupić na pozyskiwaniu oraz promowaniu właśnie tych członków oraz wykorzystaniu ich statusu jako źródła współpracy przedsiębiorstw (wewnętrznej w ramach klastra, ale i przede wszystkim z podmiotami zewnętrznymi).

Przy promowaniu inicjatywy klastrowej nieodzowne jest również skoncentrowanie się na dodatkowych korzyściach płynących z rozwoju bliskiej kooperacji w ramach klastra i wykraczanie poza motyw w postaci wsparcia finansowego. Ważne jest, aby obecni i potencjalni członkowie klastra byli świadomi idei współpracy, kooperencji i korzyści, jakie mogą dzięki temu osiągnąć (na przykład wspólne pozyskiwanie zasobów, zdobycie wiedzy i *know-how*, poprawa innowacyjności).

Przede wszystkim należy jednak być świadomym, że nie ma jednej, uniwersalnej drogi stymulowania współpracy przedsiębiorstw. W związku z tym działania mające na celu rozwój kooperacji powinny być realizowane

równolegle w różnych obszarach. Konieczne jest więc rozszerzenie myślenia o współpracy poza ideę polityki opartej na klastrach, a także wspieranie innych struktur współdziałania oraz sprzyjanie kooperacji nieformalnej.

## Literatura

- Alstynne M. Van, Bulkley N., *Why Information Should Influence Productivity?*, w: *The Network Society. A Cross-cultural Perspective*, red. M. Castells, Edward Elgar Publishing 2004.
- Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe Summary in Polish*, OECD Multilingual Summaries, OECD 2005.
- Gołębiowski T., *Kooperacja międzynarodowa a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, w: *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, red. J.W. Wiktor, A. Żbikowska, PWE, Warszawa 2010.
- Kierunki rozwoju klastrów w Polsce. Koncepcja klastra*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, [www.mg.gov.pl/files/upload/11784/Tekst-1Koncepcjaklastra.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/11784/Tekst-1Koncepcjaklastra.pdf) (12.07.2012).
- Klasy zaawansowanych technologii jako instrument wsparcia i rozwoju konkurencyjności regionów – analiza i wnioski dla polityki regionalnej oraz polityki spójności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009.
- Klerk S. de, Kroon J., *Business networking relationships for business success*, „South African Journal of Business Management” 2008, Vol. 39, No. 2.
- Laschewski L., Phillipson J., Gorton M., *The Facilitation and Formalisation Small Business Networks: Evidence from the North East of England*, „Environmental Planning C: Government and Policy” 2002, Vol. 20, No. 31.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009.
- Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klasy przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, red. M.A. Weresa, Instytut Gospodarki Światowej SGH w Warszawie, Warszawa 2010.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Ratajczak-Mrozek M., *Motywy podejmowania współpracy w działalności zagranicznej przez polskie przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii (prezentacja wyników badań)*, „Organizacja i Kierowanie. Organization and Management” 2010, nr 3.
- Staszewska J., *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 11.
- Teräs J., *Regional Science-based Clusters – A Case Study of Three European Concentrations*, University of Oulu, Oulu 2008.

## **CLUSTERS AS A SOURCE OF ESTABLISHING COMPANIES COOPERATION**

### **Summary**

The ability to establish and maintain cooperation with entities of the business environment can significantly contribute to the companies' competitiveness. Clusters may create one possible way of intensifying this cooperation.

The article presents results of empirical research that aims to answer the question how does the cooperation within the clusters look like compared to other forms of cooperation, and whether the focus on the promotion of cooperation within the clusters is the best possible solution?

The aim of the article is to analyse clusters as a source of establishing and maintaining cooperation between companies compared to other forms of cooperation. There is also an attempt to indicate the desired direction of improvements in this area.

*Translated by Milena Ratajczak-Mrozek*