

Unikatowy wymiar kooperacji jako determinanta konkurencyjności klastrów oraz ekspansji regionu

Roman Chorób¹

Wstęp

Postępująca integracja gospodarki światowej z jednej strony sprzyja rozwojowi wszelkich form powiązań, z drugiej zaś stymuluje podmioty gospodarcze do konkrowania ze sobą, również w wymiarze globalnym. Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze narzucają przedsiębiorstwom konieczność poszukiwania sposobów przeciwstawienia się nasilonej konkurencji. Jednym z takich sposobów jest poszukiwanie efektów synergii wynikających ze współpracy z innymi podmiotami oraz instytucjami otoczenia działalności gospodarczej, a w szczególności z zapleczem naukowo-badawczym. Praktyka gospodarcza potwierdza istotne znaczenie powiązań przedsiębiorstw z innymi podmiotami w generowaniu innowacji. Więzi i kontakty między firmami a ich kontrahentami oraz instytucjami i uczelniami wyższymi stanowią system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy pozyskują ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowatorskich pomysłów [Górzyński, Pander, Koć 2006: 5].

Coraz bardziej popularną i, jak wskazują na to międzynarodowe doświadczenia, skuteczną formą takiej współpracy jest tworzenie struktur klastrowych. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w takich strukturach, zazwyczaj poprzez specjalizację, podnoszą swoją konkurencyjność i produktywność. W szerszym ujęciu kreowanie inicjatywy klastrowej oznacza dla działających w niej przedsiębiorstw zmianę filozofii funkcjonowania. Jest to bowiem przejście od klasycznego oferowania produktów i usług do funkcjonowania w sieci kooperacji, która oferuje klientom potencjał. Nie jest to już produkt oferowany przez indywidualne przedsiębiorstwo, ale możliwość elastycznej i szybkiej reakcji na potrzeby rynku poprzez współdziałanie i konkurencję podmiotów zrzeszonych w klastrze [Dobrzyński, Dziekoński, Jurczuk 2013: 76]. Warto podkreślić, że w warunkach globalizacji gospodarki światowej oraz gospodarki opartej na wiedzy (ang. *knowledge based economy*), kiedy to kluczowym czynnikiem gwarantującym wysoką konkurencyjność jest zdolność do wdrażania rozwiązań innowacyjnych, wykorzystanie pozytywnych efektów współpracy klastrowej dla tworzenia wartości przedsiębiorstw jest niezwykle popularne [Kuczevska 2014: 227].

¹ Dr inż. Roman Chorób, Katedra Metod Ilościowych i Informatyki Gospodarczej, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba ukazania kooperacji i jej odmian jako jednego z głównych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności i osiągnięcie sukcesu podmiotów gospodarczych. Szczególnej uwadze, w świetle znaczenia współpracy, poświęcono inicjowaniu, funkcjonowaniu i rozwojowi innowacyjnych form powiązań integracyjnych, w tym zachodzących w agrobiznesie. W dalszej części przybliżono zagadnienie kooperacji podmiotów gospodarczych oraz dokonano krótkiej prezentacji koncepcji, atrybutów i korzyści klasteringu. Poddano rozważaniom określenie i znaczenie kooperacji w strukturach klastrowych w aspekcie podniesienia ich konkurencyjności, jak też osiągania przez nie sukcesu biznesowego. Rozważania poparto wynikami badań własnych, jak też innych autorów, wzbogacając tym samym podjętą problematykę.

Idea współpracy w kontekście zaufania, kompetencji i otoczenia

Kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami, a dokładniej – między przedsiębiorcami, jest jednym z kluczowych czynników rozwoju zarówno firm, jak i całej gospodarki. Korzyści wynikające ze współpracy są dla przedsiębiorstw różne, wśród nich można wymienić: łatwy dostęp do informacji, dzielenie się zasobami, współdzielenie ryzyka działalności czy większa siła przetargowa w kontaktach z innymi podmiotami. Wspólna realizacja przedsięwzięć zwiększa również szanse na nowe pomysły i innowacje. Niezmiernie ważna dla rozwoju społeczno-gospodarczego jest także współpraca przedsiębiorców z administracją publiczną i jednostkami naukowymi [Leydesorff 2013: 1400–1402]. Natomiast do głównych czynników warunkujących zaistnienie współpracy zaliczyć należy: zaufanie do partnera, odpowiednie kompetencje oraz otoczenie sprzyjające kooperacji, m.in. poprzez odpowiednie zabezpieczenie interesów współdziałających podmiotów [Krupnik 2014: 36].

Zaufanie jest głównym wytworem norm społecznego współdziałania zakotwiczonych w kulturze narodowej i grupowej, które składają się na kapitał społeczny [Fukuyama 2000]. Współczesne badania pokazują bezpośrednie związki zaufania z innymi procesami w otoczeniu gospodarczym. Transparentność stosunków gospodarczych i publicznych wymaga minimalnego poziomu zaufania zakotwiczonych w relacjach międzyludzkich [Krannich 2013: 55; Chorób, Chorób 2015: 47–49]. Wspólne wartości stanowią układ odniesienia dla norm społecznych, które stwarzają przewidywalność i wiarygodność, a dzięki temu dają szansę na zespolone, kooperatywne działanie.

W odniesieniu do przedsiębiorców często można spotkać się ze stwierdzeniem, że są oni nieufni. Przykładowo w badaniach J. Gardawskiego 40,4% respondentów oznajmiło, że większości Polaków można ufać, a 51,6% uznało, że w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy za wiele [Gardawski 2013]. Dla porównania, w podobnym okresie tylko 13,4% dorosłych Polaków stwierdziło, że większości ludzi można ufać [http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2011.pdf]. Przytoczone wyniki badań niestety nie stanowią dobrej przesłanki do budowania trwałej współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu.

Drugim czynnikiem determinującym współpracę między podmiotami są odpowiednie kompetencje. Wysokie kompetencje i skłonność mieszkańców do inwestowania w posiadane umiejętności są głównymi elementami sprzyjającymi rozwojowi

przedsiębiorczości oraz wzmocnieniu gospodarki danego kraju [Hansson, Johanson, Leitner 2004; Jelonek 2014: 16; OECD, 2010]. Powyższe cechy sprzyjają ponadto zmniejszeniu bezrobocia głównie wśród młodych ludzi oraz ograniczeniu nierówności dochodowych [OECD, 2012].

Odnosząc się do wymagań pracodawców względem przyszłych pracowników, wykazano, że aż dla 42% pracodawców poziom wykształcenia kandydata na dane stanowisko nie ma większego znaczenia². Istnieją zatem inne, ważniejsze czynniki, które odgrywają istotną rolę w procesie oceny jakości pracownika – tymi elementami są posiadane przez kandydata kompetencje. Część z nich bezpośrednio wiąże się z wyuczonym zawodem (z kwalifikacjami, które posiada kandydat), a część to typowe miękkie kompetencje. Należy zauważyć, że popyt na konkretne kompetencje jest silnie skorelowany z poziomem innowacyjności i zaawansowania produktów czy usług oferowanych przez firmy. Zatem od kierunków rozwoju sektora prywatnego zależeć będzie to, jakie grupy kompetencji będą szczególnie pożądane na rynku. Ważną rolę w tym zakresie ma do spełnienia sektor edukacji, który powinien „przewidywać” te potrzeby, biorąc pod uwagę kierunki rozwoju przedsiębiorstw oraz strategię rozwoju kraju czy poszczególnych regionów [Jelonek 2014: 17].

Wreszcie trzecim czynnikiem, równie ważnym jak zaufanie i kompetencje, wpływającym na kooperację między podmiotami jest otoczenie sprzyjające tej współpracy, w tym jakość stanowienia i egzekwowania prawa. Jak się okazuje, przedsiębiorcy są bardziej skłonni do współdziałania, jeśli mają poczucie, że prawo i sądy są w stanie zminimalizować ryzyko związane z nieuczciwymi partnerami. Doniosły wpływ jakości prawa i pracy sądów na współpracę oraz wydatki inwestycyjne w zakresie prac badawczo-rozwojowych jest dowiedziony empirycznie [Watzinger, Seitz 2013; Krupnik 2014: 40]. W międzynarodowych rankingach Polska zajmuje stosunkowo niskie lokaty w tym zakresie. Oznacza to, że jednym z kluczowych sposobów wsparcia kooperacji przedsiębiorstw i działalności badawczo-rozwojowej oraz innowacyjnej jest poprawa jakości stanowienia i egzekwowania prawa. Reasumując tę część rozważań, należy podkreślić, że współpraca jest zasadniczym wyzwaniem, m.in. dlatego że ma ona istotny wpływ na wymienioną wyżej działalność badawczo-rozwojową oraz innowacyjną. Na kooperację można oddziaływać poprzez wysokie kompetencje, wzrost poziomu zaufania, podnoszenie sprawności funkcjonowania państwa i wymiaru sprawiedliwości w dbałości o indywidualne czy grupowe interesy pracowników. Współpraca ta może przybierać różne formy [Pierścieniak 2015: 68–75], jedną z nich jest współdziałanie podmiotów w ramach innowacyjnych powiązań integracyjnych, których idea przybliżona zostanie w kolejnym punkcie niniejszego opracowania.

Zarys koncepcji, uwarunkowań i korzyści klastringu

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 przeglą-

² Na podst. przeprowadzonych pięciu edycji badań przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim prowadzonych w latach 2010–2014 (w ramach monitoringu rynku pracy pt. *Bilans Kapitału Ludzkiego*).

dzie koncepcji klasteringu i korzyściach płynących z funkcjonowania tego typu struktur.

Koncepcja klastrów stanowi nowe podejście do zagadnień związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Postęp, jaki dokonał się w ostatnich dekadach w rozumieniu 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 klaster 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 [Brodzicki, Szultka 2002: 45–60].

Idea klastrów gospodarczych wskazuje nowe aspekty działania różnych podmiotów zaangażowanych w skupisku – głównie przedsiębiorstw – ponieważ akcentuje znaczenie kooperacji, a także innowacyjności i konkurencyjności. Dla przedsiębiorców czy menedżerów ważna jest świadomość, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest w pewnej mierze zależna od warunków lokalizacji, czyli od czynników znajdujących się poza daną firmą, ale działających w określonej przestrzeni czy terytorium. Akceptowany jest pogląd, że ważne jest wdrażanie instrumentów polityki ekonomicznej sprzyjających innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw oraz rozwojowi struktur klastrowych [Ślętko 2012: 21].

Zasadniczym elementem każdego klastra są skoncentrowane geograficznie przedsiębiorstwa z jednej branży. Zazwyczaj reprezentują one kilka ogniw łańcucha produkcyjnego – od przedsiębiorstw pozyskujących i przetwarzających zasoby naturalne poprzez producentów półfabrykatów po wytwórców wyrobów finalnych, dystrybutorów hurtowych i detalistów. Koncentracja przedsiębiorstw zaostrza ich wzajemną konkurencję na rynkach zbytu i czynników produkcji. Jednocześnie jednak fakt, że występują one w zbiorowości, wywołuje dla nich szereg korzystnych efektów zewnętrznych [Chilicka 2008: 86].

Perspektywa potencjalnych korzyści płynących z inicjatyw klastrowych dla przedsiębiorstw oraz regionów zachęca prawdopodobnych uczestników do zaangażowania się w rozwój tej inicjatywy. Działając razem, można zracjonalizować wewnętrzne procesy w firmach i instytucjach, skorzystać z synergii między partnerami, wspólnie korzystać z zasobów i infrastruktury, dzielić i w konsekwencji obniżyć ryzyko podejmowanych działań oraz przede wszystkim generować dodatkowe zyski przez zmianę podejścia do konkurentów. Potencjalne i spodziewane korzyści obejmują ponadto [Koszarek, red. 2011: 9–10]:

- wzrost specjalizacji pozwalający każdemu z podmiotów skoncentrować się na jego kluczowych kompetencjach;
- pozyskanie i dodanie uzupełniających kompetencji poprzez pozyskanie nowej wiedzy i doświadczenia lub zlecenie zadania do kompetentnego partnera;
- rozszerzenie zakresu oferowanych produktów i możliwość oferowania pełnego systemu rozwiązań i procesów;
- lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów i możliwości produkcyjnych;

- budowanie bazy *know-how*;
- poprawa dostępu do informacji i ograniczenie niepewności (wymiana doświadczeń);
- korzystanie ze wsparcia dla uczestników (usługi i praktyczne rozwiązania) zorganizowanego zwykle przez inicjatywę klastrową;
- zwiększenie przychodów przez nowe kanały sprzedażowe, łatwiej dostępne informacje o nowych rynkach, zmniejszenie barier wejścia;
- dostęp do infrastruktury tworzonej na potrzeby struktury klastrowej;
- wzrost innowacyjności poprzez zwiększenie współpracy ze sferą badawczo-rozwojową.

Reasumując tę część rozważań, warto zauważyć, że struktury klastrowe nabierają szczególnego znaczenia w obliczu współczesnego paradygmatu innowacji podkreślającego jej nielinearność, systemowość oraz interaktywność wraz z przełożeniem obserwacji o nieliniowości i sieciowości procesu innowacyjnego na funkcjonowanie gospodarki. Koncepcja ta postrzega system gospodarczy jako sieć podmiotów i instytucji związanych różnorodnymi interakcjami warunkującymi uzyskiwanie synergicznych efektów współpracy. Struktury klastrowe różnią się od zwykłych zgrupowań gospodarczych tym, że dotychczasowe efekty zewnętrzne stały się efektami quasi-wewnętrzny. W wyniku rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *information and communication technologies – ICT*) i związanych z tym możliwościami szybkiego przenikania rozwiązań innowacyjnych do konkurentów, coraz mniej możliwe staje się utrzymywanie tajemnicy produkcyjnej oraz ochrona własnych rozwiązań technologicznych. O konkurencyjności gospodarczej decyduje natomiast umiejętność szybkiego wprowadzania innowacji, we współczesnej gospodarce warunkowana w znacznym stopniu przez otwarcie na inne podmioty uczestniczące w sieci, umożliwiające pozyskiwanie nowej wiedzy i szybsze uczenie się [Kowalski 2010: 8]. Znaczenie unikatowej formy współpracy, jaką jest kooperacja, w kontekście wzrostu konkurencyjności klastrów i rozwoju regionu będzie przedmiotem rozważań kolejnego podrozdziału niniejszego opracowania.

Kooperacja przesłanką konkurencyjności klastrów

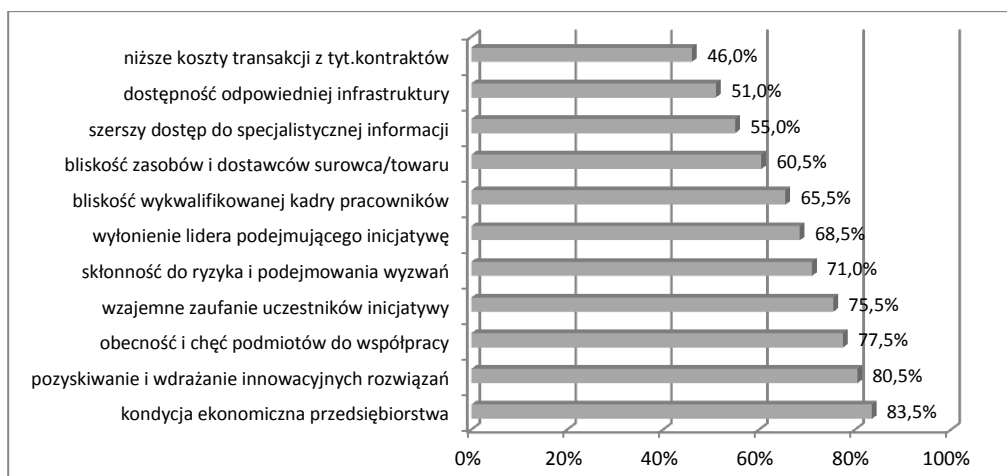
Współpraca przedsiębiorstw należących do klastra z jednostkami naukowo-badawczymi oraz jednostkami samorządu terytorialnego, o czym wspomniano wcześniej, przyczynia się do wzrostu wiarygodności firm. Kooperacja w ramach klastra wpływa na obniżenie barier wejścia do sektora, w którym funkcjonuje struktura klastrowa, z kolei dobrze działający klastrowy poprawia przepływ informacji pomiędzy członkami. Wytyczona wspólnie strategia oraz cele do osiągnięcia usprawniają przepływ informacji oraz współpracę pomiędzy uczestnikami struktury. Ponadto podmioty klastra bardzo często podejmują działalność eksportową, co ma bezpośrednie przełożenie na sytuację finansową regionu oraz jego postrzeganie na arenie międzynarodowej. Sprzyja to również możliwości pozyskania wyższych środków finansowych na rozwój lokalnej przedsiębiorczości [Adamiak 2013: 156].

Kooperacja będąca przedmiotem rozważań to zespalanie się konkurencji i kooperacji w jeden typ relacji i interakcji. W literaturze przedmiotu można jednak spotkać

różne podejścia i perspektywy badawcze w wyjaśnianiu tego zjawiska. Pomimo tego istnieje jednak zgodność, że strategia tego typu ma przynieść przedsiębiorstwu określone korzyści. Walory te stanowią jednocześnie podstawowe motywy do podejmowania działań kooperacyjnych. Należy podkreślić, że istotny wpływ na te działania ma również globalizacja i zmiana granic organizacji [Cyfert 2012; Luo 2004; Zakrzewska-Bielawska 2013: 420–422].

Kooperacja skupia się zatem na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej korzyści, 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 [Jankowska 2009: 5]. W koncepcji kooperacji przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami lub usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej wspólnej ewolucji zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy. Wspólna ewolucja (ang. *coevolution*) wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, zawieraniem sojuszy, negocjowaniem umów i nawiązywaniem kompleksowych relacji na poziomie zarządzania, a także administrowania. Warto podkreślić, że kooperacja może występować na różnych poziomach w hierarchii systemów gospodarczych. Można mówić o kooperacji na szczeblu makroekonomicznym, mezoekonomicznym i mikroekonomicznym [Stanienda 2012: 185].

Niejako potwierdzeniem powyższych rozważań są wyniki badań własnych³ wskazujące na znaczącą rolę w tworzeniu i rozwoju klastrów takich czynników, jak chęć podmiotów do współpracy i poziom zaufania między partnerami (rys. 1).



Rys. 1. Determinanty kreowania i rozwoju inicjatyw klastrowych według opinii przedstawicieli firm przetwórczych (wg skali ważności)⁴

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

³ Badania ankietowe przeprowadzono w 2014 roku wśród 200 wiodących przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zajmujących się przetwórstwem: mięsa, mleka, zbóż oraz owoców i warzyw funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC–2011/01/D/HS4/03911).

⁴ Dane nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Z przedstawionych danych wynika, że głównymi determinantami kreowania inicjatyw klastrowych, tuż po czynnikach natury ekonomicznej i związanych z rozwiązaniami innowacyjnymi, są właśnie: obecność i chęć podmiotów do współpracy (77,5% wskazań) oraz wzajemne zaufanie uczestników inicjatywy, na które wskazało 75,5% ankietowanych przedsiębiorców. Świadczy to o tym, że obok sygnalizowanych czynników ekonomicznych i rozwiązań innowacyjnych niezwykle ważnym elementem jest umiejętność prowadzenia działalności we współpracy, jak też obustronny wysoki poziom zaufania między partnerami. Warto zaznaczyć, że wymienione czynniki, jak też liczne interakcje zachodzące pomiędzy nimi, stanowią pozytywną przesłankę rozwoju różnorodnych form innowacji, które można sprawdzać 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.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że przedsiębiorstwa, które chcą czerpać korzyści z faktu włączenia w kooperację, muszą dostrzegać wagę zarówno konkurencji, jak i kooperacji. W relacjach kooperacyjnych 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 [Jankowska 2012: 61].

Podsumowanie

Współczesne warunki prowadzenia działalności wymuszają poszukiwanie i zastosowanie nowych rozwiązań. Przedsiębiorstwa, chcąc być konkurencyjnymi na rynku, powinny m.in. spełniać rosnące wymagania i oczekiwania finalnych odbiorców ich towarów czy usług. W konsekwencji zmuszone są do poszukiwania coraz bardziej innowacyjnych rozwiązań umożliwiających tworzenie przewagi konkurencyjnej. Jedną z form współpracy, która może przynieść zamierzone efekty, jest trudna w praktycznej realizacji kooperacja. Determinantami jej prawidłowego rozwoju są głównie: chęć podmiotów do współpracy oraz poziom wzajemnego zaufania między uczestnikami inicjatywy klastrowej.

Na powodzenie kooperacji wpływa obecność między podmiotami czynników zarówno komplementarnych, jak i substytucyjnych. Oczywiście im więcej występuje czynników komplementarnych, tym prostsza i łatwiejsza jest kooperacja. Jednakże rozwój gospodarczy, ale także i kryzysy, które dotknęły większość gospodarek narodowych, wymuszają współpracę wśród partnerów, pomiędzy którymi występują obszary substytucyjne (czyli konkurencyjne). Rozważając problematykę kooperacji, należy wziąć pod uwagę, iż dany podmiot może z jednym podmiotem (grupą podmiotów) kooperować, a jednocześnie z drugim (innym) podmiotem (grupą podmiotów) konkurować. Silna pozycja konkurencyjna danego podmiotu zachęca inne podmioty do nawiązania, utrzymania i rozwijania z nim stosunków o charakterze kooperacyj-

nym. Z drugiej strony kooperowanie powinno wzmacniać pozycję kooperujących podmiotów wobec ich konkurentów. Zachowanie odpowiedniego dystansu i stosowanie przemyślanych rozwiązań może w dużym stopniu przyczynić się do uniknięcia negatywnych skutków nadmiernej, wyniszczającej konkurencji, jak i z drugiej strony pogłębiać już istniejącą kooperację. Powyższe założenia potwierdzają, iż kooperację powinno wykorzystywać się w miarę możliwości na jak największą skalę. Potwierdzeniem tego może być wykorzystanie klasycznej teorii D. Ricardo mówiącej o kosztach komparatywnych, gdzie wskazane jest, iż korzyści ze specjalizacji i wymiany w handlu międzynarodowym mogą uzyskiwać wszyscy współuczestniczący partnerzy, a nie tylko jedna strona [Tundys 2011: 583].

Problematyka kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, w tym kooperacji wewnątrz struktur klastrowych, stanowi z jednej strony niezmiennie interesujące, z drugiej niełatwe zagadnienie badawcze. Faktem jest, że koncepcja kooperacji jest nierozwalnie związana z efektywnym funkcjonowaniem inicjatyw klastrowych. Stanowią one zupełnie nowe podejście do tworzenia konkurencyjności i współpracy między podmiotami, jak też przyczyniają się do szeroko pojętego rozwoju regionalnego, krajowego i międzynarodowego.

Bibliografia

- Adamiak K., 2013, *Klasy w ujęciu regionu – charakterystyka i dynamika powstawania*, EUROPA REGIONUM, t. XVII, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Brodzicki T., Szultka S., 2002, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (110).
- Chilicka E., 2008, *Rola klastrów i inicjatyw klastrowych w podnoszeniu konkurencyjności regionu* [w:] *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, red. B. Plawgo, PWSliP w Łomży, Instytut Przedsiębiorczości, Łomża.
- Chorób R., Chorób E., 2015, *Informacja, wiedza i zaufanie w kreowaniu ekspansji innowacyjnych struktur integracyjnych w dobie społeczeństwa cyfrowego* [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Społeczeństwo, przedsiębiorstwa i regiony w dobie gospodarki elektronicznej*, red. M.G. Woźniak, z. nr 44 (4/2015), cz. 1, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Cyfert S. 2012, *Granice organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Dobrzyński M., Dziekoński K., Jurczuk A., 2013, *Ocena skłonności do kooperacji przy realizacji procesów biznesowych w klastrze*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Fukuyama F., 2000, *Wielki wstrząs: natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Wyd. Bertelsmann Świat Książki, Warszawa.
- Gardawski J. (red.), 2013, *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*, PARP, Warszawa.
- Górzyński M., Pander W., Koć P., 2006, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Hansson B., Johanson U., Leitner K-H., 2004, *The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results* [w:] *Impact of Education and training*, red. P. Descy, M. Tessaring, Publications Office of The European Union, Luxembourg.
- Jankowska B., 2009, *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista”, nr 1.
- Jankowska B., 2012, *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

- Jelonek M., 2014, *Kompetencje [w:] Przedsiębiorczość, głupcze! Jak wejść na drogę do bogactwa?*, red. P. Dardziński, M. Dulak, M. Jelonek, M. Kędzierski, S. Krupnik, W. Przybylski, A. Rzegocki, J.F. Staniłko, Fundacja Lepsza Polska, Wyd. Księgarnia Akademicka Sp. z o.o., Kraków.
- Koszarek M. (red.), 2011, *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa.
- Kowalski A.M., 2010, *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, „Gospodarka Narodowa”, nr 5–6 (225–226).
- Krannich M., 2013, *Zaufanie w klastrze [w:] Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, red. L. Knop, J. Stachowicz, M. Krannich, S. Olko, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Krupnik S., 2014, *Współpraca [w:] Przedsiębiorczość, głupcze! Jak wejść na drogę do bogactwa?*, red. P. Dardziński, M. Dulak, M. Jelonek, M. Kędzierski, S. Krupnik, W. Przybylski, A. Rzegocki, J.F. Staniłko, Fundacja Lepsza Polska, Wyd. Księgarnia Akademicka Sp. z o.o., Kraków.
- Kuczewska J., 2014, *Konkurencja i kooperacja przedsiębiorstw – dylematy polityki wspierania klastrów*, Zarządzanie i Finanse „Journal of Management and Finance”, vol. 12, no. 3/1/2014.
- Leydesorff L., 2013, *N-tuple of Helices [w:] Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, red. E.G. Carayannis, Springer, Nowy Jork.
- Luo Y. 2004, *Coopetition in international business*, Copenhagen Business School, Frederiksberg, DK.
- OECD, 2010, *Innovative Workplaces: Making Better Use of Skills within Organizations*, OECD Publishing.
- OECD, 2012, *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*, OECD Publishing.
- Pierścieniak A., 2015, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, „Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, seria „Monografie i Opracowania”, nr 18, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Stanienda J., 2012, *Strategia kooperacji w klastrach*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie”, t. 20, nr 1.
- Ślepko M., 2012, *Umiejdzynarodowienie klastrów gospodarczych*, CeDeWu, Warszawa.
- Tundys B., 2011, *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw*, „Logistyka”, nr 2.
- Watzinger M., Seitz M., 2013, *Contract Enforcement and R&D Investment*, Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2013: Wettbewerbspolitik und Regulierung in einer globalen Wirtschaftsordnung – Session: R&D and Innovation II, no. C10-V1.
- http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2011.pdf
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Kooperacja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, Zarządzanie i Finanse „Journal of Management and Finance”, vol. 11, no. 4/1/2013.

A unique dimension of cooperation as a determinant of competitiveness clusters and the expansion of the region

Summary

The main objective of this study is an attempt to show cooperation and its variations as one of the main factors influencing the growth of competitiveness and success of business entities. Special attention, in view of the importance of cooperation, devoted to the initiation, operation and development of innovative forms of integration links, including those occurring in agribusiness. This was followed by a closer look at the issue of cooperation among companies and a short presentation of concepts, attributes and benefits of clustering. The definition and meaning of coopetition in the cluster structures in terms of their competitiveness, as well as achieving their business success were examined. These deliberations were supported by the findings of the author, as well as other authors, thus enriching the issues examined.

Key words: cooperation, competition, innovation, coopetition, competitiveness