

Sylwia Guzdek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KOOPERACJA PRZEDSIĘBIORSTW W UJĘCIU SYNTETYCZNYM

Streszczenie: Globalizacja stwarza ogromne możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Obserwujemy tzw. wielki paradoks zarządzania, polegający na tym, że rosnąca konkurencja wymaga rosnącej kooperacji. Artykuł jest próbą syntezy najważniejszych informacji dotyczących kooperacji przedsiębiorstw. Autorka artykułu przedstawiła różnicę między pojęciami: współpraca, kooperacja, kooperencja oraz klasyfikację form kooperacji przedsiębiorstw, a w szczególności struktur klastrowych.

Słowa kluczowe: kooperacja, kooperencja, klastry

1. Wstęp

Proces globalizacji stwarza niespotykaną dotychczas możliwość rozwoju przedsiębiorstw. Pomimo naturalnej skłonności niezależnych podmiotów gospodarczych do rywalizacji, obserwuje się liczne formy ich współpracy¹. T. Peters zjawisko to nazywa wielkim paradoksem zarządzania, polegającym na tym, że rosnąca konkurencja wymaga rosnącej kooperacji². Opierając się na krajowym i zagranicznym dorobku naukowym omawiającym zjawisko współpracy przedsiębiorstw, można sformułować założenie, że jest to zjawisko pozytywne, przyczyniające się do podniesienia poziomu ich konkurencyjności. Celem artykułu jest syntetyczne ujęcie zjawiska kooperacji przedsiębiorstw.

2. Istota kooperacji przedsiębiorstw

Termin „współdziałanie” można definiować w dwóch aspektach: ogólnym i ekonomiczno-organizacyjnym. W aspekcie ogólnym współdziałanie oznacza „przy-

¹ W. Popławski i in., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 9.

² B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004, s. 218.

czynianie się do czegoś”, „współpracę z kimś”. W aspekcie ekonomiczno-organizacyjnym współdziałanie oznacza różnego rodzaju związki zachodzące między jednostkami i (lub) grupami społecznymi, dążącymi w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub wzajemnego uniemożliwienia sobie osiągnięcia celów rozbieżnych. Pojęcie współdziałania zawiera w sobie pojęcie współpracy, ponieważ współpraca oznacza działanie polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań cząstkowych wynikających z podziału pracy lub powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień, uniemożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań. Tak więc pojęcie współpracy jest węższe od pojęcia współdziałanie, i zawiera się w nim. Współpraca jest czynnikiem koordynującym wykonywane działania, które należy rozumieć jako elementy składowe, służące określonemu celowi. Przyjmując za kryterium cel aktywności „można wyróżnić następujące typy współdziałania: 1) współpraca (kooperacja pozytywna), 2) współzawodnictwo (rywalizacja), 3) walka (kooperacja negatywna)”³.

Obserwowane na współczesnym rynku zjawisko współpracy między przedsiębiorstwami skłania do szukania czynników zewnętrznych i wewnętrznych, stymulujących podmioty gospodarcze do podejmowania tych działań. Niewątpliwie do narastania zjawiska współdziałania przedsiębiorstw przyczynia się rozwój gospodarczy i cywilizacyjny na świecie, charakteryzujący się pogłębiającym się społecznym podziałem pracy i specjalizacją podmiotów gospodarczych w realizacji określonych części procesu gospodarczego, dynamicznym rozwojem zastosowań osiągnięć nauki i techniki w działalności gospodarczej, zaostrzeniem się walki konkurencyjnej na rynkach dotychczasowych, jak również zaostrzeniem się walki o nowe rynki zbytu. Wydaje się, że zainteresowanie przedsiębiorstw rozwijaniem rozmaitych więzi współpracy i kreowaniem owych form organizacyjnych wynika z dostrzegania przez przedsiębiorstwa nowych wyzwań otoczenia, które charakteryzują następujące atrybuty: przyspieszenie zmian technologicznych i ich starzenia się, wymagające szybszej deprecjacji kapitału i inwestycji *know-how*; trudność w utrzymaniu zadawalającej zyskowności przedsiębiorstwa, skłaniająca do poszukiwania sposobów redukcji kosztów; wzrastająca złożoność wielu produktów oraz różnorodność procesów technologicznych; rosnąca liczba uregulowań prawnych; intensywna konkurencja w skali całego świata, która stanowi silny bodziec skłaniający przedsiębiorstwa do poszukiwania partnerów rynkowych, dzięki którym możliwe będzie obniżenie poziomu ryzyka towarzyszącego określonych przedsięwzięciom (np. wejściu na rynki zagraniczne, wprowadzeniu nowych produktów itp.)⁴.

Przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, być może już od początku istnienia tej formy gospodarowania⁵, czyli od ponad 100 lat. W tym okresie wykształciły się

³ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 21.

⁴ W. Popławski, *Współpraca przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 60–62.

⁵ J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 11.

proste i złożone formy współdziałania⁶. Do prostych form współdziałania można zaliczyć np. obrót towarowy, kooperację produkcyjną, najem, dzierżawę, pożyczkę, franchising, wspólne przedsięwzięcia, i leasing, a do form złożonych: alianse, akwizycje, czy fuzje⁷. Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami może mieć charakter luźny i opierać się na umowach gospodarczych zawieranych na zasadach równorzędności partnerów w celu przeprowadzenia określonych transakcji lub prowadzić do kształtowania się powiązań bardziej trwałych⁸. Najszerzej, uwzględniając jako kryterium klasyfikacji rodzaj wewnętrznych powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarczymi, można wyróżnić kooperacyjne i koncentracyjne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. Rodzaj współpracy z innymi przedsiębiorstwami zależy od zamierzonego celu, przy czym wskazuje się na następującą prawidłowość: im bardziej wkracza się w strukturę zakładu i im wyższa jest oczekiwana intensywność realizacji celu, tym silniejszy i ściślejszy musi być związek kooperacyjny. Intensywność współpracy jest wyższa w związkach koncentracyjnych niż kooperacyjnych.

Związki koncentracyjne⁹ charakteryzują się zacieśnianiem współpracy w oparciu o tworzenie powiązań kapitałowych, w wyniku czego firmy uczestniczące w ramach tego typu modelu współpracy, w części lub całości rezygnują z samodzielności gospodarczej. Przykładami działań o charakterze koncentracyjnym są fuzje (łączenie się przedsiębiorstw) oraz przejęcia (jedno przedsiębiorstwo nabywa część udziałów drugiego). W literaturze przedmiotu koncentracja definiowana jest także jako zjawisko polegające na łączeniu samodzielnych dotąd zakładów, przedsiębiorstw lub ich zgrupowań w większe związki, działające najczęściej pod kierownictwem jednego wspólnego zarządu, zarówno przy zachowaniu prawnej samodzielności przez uczestników zgrupowania (koncerny), jak i przy zniesieniu dotychczasowej osobowości prawnej zintegrowanych w ten sposób jednostek (fuzje), które zostają w zgrupowaniu przekształcone w zwykłe jednostki wewnętrzne no-

⁶ Za pierwszą oficjalną formę współpracy przyjmuje się Equitable Pioneers Society, powstałą w 1844 r. w Rochdale, niedaleko Manchesteru w Anglii. Dwudziestu ośmiu ochotników stworzyło wspólne przedsięwzięcie gospodarcze oparte na zasadach do tej pory obowiązujących w Światowym Ruchu na Rzecz Współpracy. Zasady współpracy przyjęte przez „Pionierów z Rochdale” były następujące: podział zysków pomiędzy członków stowarzyszenia jest proporcjonalny do ich wkładów; wszyscy wspólnicy mają prawo do kontroli przedsięwzięcia niezależnie od ilości posiadanych udziałów; sprzedaż towarów po zwykłych cenach rynkowych; wkład na rzecz społeczności lokalnej stanowi element kontrybucji ze strony wszystkich wspólników. Uczestnictwo w stowarzyszeniu było dobrowolne a jego funkcjonowanie demokratyczne, o czym świadczą powyższe zasady oraz reguła „jeden członek = jeden głos”, zob.: *International handbook of cooperative organizations*, red. E. Dulfer i in., Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1994, s. 120.

⁷ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 5–6.

⁸ T. Kondrakiewicz, K. Żuk, *Rynkowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 20.

⁹ J. Famielec, *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej – doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992, s. 11.

wego, scalonego przedsiębiorstwa. Koncentracją określa się także przejmowanie tylko części innych przedsiębiorstw, np. zakładów, oddziałów, obiektów itp. w drodze wykupu, dzierżawy, wynajęcia, wypożyczenia itp. To asocjacyjna droga koncentracji, występująca obok inwestycyjnej (polegającej na budowaniu od podstaw przedsiębiorstwa o dużych rozmiarach) oraz akumulacyjnej (polegającej na zwiększaniu rozmiarów produkcji w istniejącym przedsiębiorstwie). Mając na uwadze znaczenie koncentracji w ograniczaniu konkurencji i praktyk monopolistycznych oraz stopień niezależności przedsiębiorstw od otoczenia gospodarczego, można wyróżnić w literaturze koncentrację rynkową, pionową, konglomeratową i agregatową, które stanowią kolejne etapy uzyskania przewagi na pojedynczym segmencie rynku aż do ostatecznego opanowania całości gospodarki przez małą liczbę kompanii. W tym ostatnim rozróżnieniu związki kooperacyjne traktuje się jako koncentracyjne¹⁰.

Związki kooperacyjne definiowane są jako obszary współpracy pomiędzy firmami mające na celu przede wszystkim podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw, powiększenie zysku partnerów układu. To dobrowolne i stosunkowo luźne, umowne połączenia przedsiębiorstw w celu wypełnienia określonej funkcji lub zadania cząstkowego, bądź też wspólnego koordynowania, ale bez tracenia przez nie przy tym samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej (np. tworzenia wspólnych przedsiębiorstw zakupu, sprzedaży, wspólnej reklamy, szkolenia itp.). W literaturze przedmiotu empirycznie określone cele kooperacji klasyfikuje się w czterech grupach zawierających kolejno korzyści z konkurencyjności oraz korzyści techniczno-produkcyjne i finansowe, które łącznie zmierzają do podniesienia siły gospodarczej partnerów związku kooperacyjnego. Wymienia się różnorodne cele kooperacji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, branży, mentalności, rodzaju przedsięwzięcia, wspólnie podejmowanej funkcji, stopnia spełnienia celów przedsięwzięcia, form porozumienia i jego wykonawców. Przedmiotem związku kooperacyjnego (powiązania kooperacyjnego, wspólnoty kooperacyjnej) są tylko wycinkowe fragmenty całego procesu gospodarczego przedsiębiorstw, względnie pewne jednorazowe lub krótkookresowe cele, których pojedyncze przedsiębiorstwa nie były w stanie samodzielnie zrealizować lub ich zrealizować w efektywny sposób. Podkreśla się, że osiągnane cele i korzyści związków są efektami synergicznymi, w których „w określonych przypadkach możemy uzyskać takie zestawienie dwóch lub więcej elementów ze sobą w jakiś różny od nich przedmiot, że jego oddziaływanie daje skutek pod jakimś względem większy niż suma skutków wywołanych przez każdy element z osobna”. Ważne jest tutaj sprzężenie zwrotne. Dzięki zespołowi sprzężeń całość staje się niesprowadzalna do sumy swych części. Zjawisko to określa się jako synergię systemu ekonomicznego¹¹.

W klasycznym ujęciu kooperację definiowano w szerokim i wąskim znaczeniu. Kooperacja w szerokim znaczeniu oznaczała współpracę przy wytwarzaniu wyro-

¹⁰ Tamże, s. 12.

¹¹ Tamże, s. 14–15.

bów i świadczeniu usług, a także działania w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Kooperacja właściwa w swoim ścisłym znaczeniu oznaczała bezpośrednią współpracę wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i zakładów, między którymi występowały przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy (w ramach umowy kooperacyjnej) z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego. Ujęcie to ograniczało związki kooperacyjne do powiązań produkcyjnych przy wytwarzaniu wyrobów finalnych. Rynkowe ujęcie związków kooperacyjnych wykracza daleko poza sferę dostaw podzespołów i elementów produkcyjnych¹².

Najważniejsze cechy wyróżniające kooperację od innych typów współpracy, a w szczególności od koncentracji to: udział przynajmniej dwóch partnerów kooperacyjnych. W praktyce liczba kooperantów zależy od celu kooperacji i zadań szczegółowych; zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności; wspólna realizacja zadań cząstkowych. Cel główny przedsiębiorstwa zostaje skonkretyzowany poprzez cele cząstkowe, które mogą być przekazane do realizacji przez partnerów kooperacyjnych będących w stanie realizować jednocześnie cele własne; dobrovolność współpracy rozumianą jako swobodę w zawieraniu i wypowiedaniu współpracy (stąd też wyznacza się terminy danych struktur kooperacyjnych); umowny charakter współpracy partnerów kooperacyjnych, których rezultatem jest określenie celu wspólnego działania.

Globalizacja gospodarki wykształciła również nowe podejście do zagadnienia konkurencji i kooperacji przedsiębiorstw. Współpraca podmiotów gospodarczych na rzecz konkurencyjności najczęściej polega na stworzeniu więzi z jednym partnerem przeciw pozostałym, ale nie zawsze ogranicza się do tak prostych powiązań¹³. W literaturze przedmiotu spotykamy się ze zjawiskiem kooperencji, rozumianym jako układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym, wydłużonym horyzoncie czasowym i należą do najbardziej złożonych relacji, jakie zachodzą między organizacjami gospodarczymi¹⁴. Jednym z najważniejszych i jednocześnie najbardziej ogólnych kryteriów selekcji typów kooperencji jest stopień konkurencji oraz kooperacji. Można wyróżnić kooperacyjne relacje prokooperacyjne, prokonkurencyjne oraz stabilne. Kooperacyjne relacje prokooperacyjne cechuje dominacja związków współpracy nad działaniami konkurencyjnymi. Układ ten w dłuższym horyzoncie czasowym będzie prowadził do przejęcia lub fuzji partnerów. Kooperacyjne relacje prokonkurencyjne charakteryzują się dominacją zjawisk i działań rywalizacyjnych nad współ-

¹² Tamże, s. 11–12.

¹³ W. Popławski, *Współpraca przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 62.

¹⁴ J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 19.

działaniem. Układ ten charakteryzuje się krótkotrwałością powiązań i powoduje powstawanie sytuacji konfliktowych między stronami, które będą skutkowały rozstaniem lub wrogimi przejęciami partnerów. Relacje stabilne w układzie kooperacyjnym tworzą sytuację wyrównania stopnia działań konkurencyjnych i kooperacyjnych między stronami¹⁵.

3. Klasyfikacja związków kooperacyjnych

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele rodzajów klasyfikacji związków kooperacyjnych. Do najważniejszych zaliczyć należy typologię ze względu na:

1. Stopień sformalizowania i rodzaj umocowania prawnego współpracy:
 - kooperacja bezumowna (np. relacje pomiędzy uczestnikami klastrów);
 - kooperacja umowna (np. długookresowe umowy o współpracy, porozumienia o poufności, umowy typu *joint venture* itd.).
2. Przedmiotowy zakres współpracy:
 - kooperację w zakresie pozyskiwania zasobów produkcyjnych (np. stowarzyszenia kupieckie);
 - kooperację w zakresie pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych (np. wspólne nakłady na działalność badawczo-rozwojową);
 - kooperację w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej – zwykle obowiązuje ona na podstawie umów kooperacyjnych pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, których celem jest zapewnienie usług, dostaw zespołów, podzespołów, półfabrykatów i części wyprodukowanych u dostawców na specjalne zamówienie odbiorcy; szczególnym przypadkiem jest współpraca na zasadach OEM (*Original Equipment Manufacturing*), która oznacza produkcję towarów wg specyfikacji kupującego, który następnie odsprzedaje je (po oznaczeniu ich swoją marką) własnymi kanałami dystrybucyjnymi;
 - kooperację w zakresie dystrybucji i marketingu;
 - kooperację w zakresie wspólnego reprezentowania interesów przedsiębiorców (np. izby i stowarzyszenia gospodarcze oraz handlowe).
3. Kierunki współpracy:
 - współpraca horyzontalna (tzw. *współpraca pozioma* – obejmuje współpracę przedsiębiorstw na podobnych segmentach rynkowych (zarówno produktowych, jak i geograficznych), przez co może prowadzić do tworzenia struktur klastrowych);
 - współpraca wertykalna (tzw. *współpraca pionowa* – współpraca w ramach łańcucha produkcji np. na linii dostawcy – producent, czy producent – dystrybutor).
4. Wielkość podmiotów gospodarczych:
 - współpraca pomiędzy małymi firmami – bardzo częstym przykładem współpracy małych firm jest współpraca o charakterze sieciowym (*networking*), która jest szczególnie popularna w krajach o wyższym stopniu rozwoju ekonomicznego;

¹⁵ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 22–23.

- współpraca pomiędzy dużą firmą a małymi firmami – bardzo charakterystycznym przykładem tego typu współpracy jest współpraca na zasadach OEM, licencjonowanie oraz franchising;
- współpraca pomiędzy dużymi firmami – bardzo częstym rodzajem kooperacji pomiędzy dużymi firmami jest licencjonowanie, OEM oraz tzw. alianse strategiczne (czyli współpraca dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw oparta na określonym porozumieniu i ukierunkowana na realizację celów strategicznych, zaakceptowanych przez uczestników)¹⁶.

Dla uwarunkowań rynkowych istotne jest także rozróżnienie kooperacji:

1. Doraźnej i trwałej.

Kooperacja doraźna to zazwyczaj luźny rodzaj współpracy w zakresie realizacji pojedynczej transakcji lub zadania, w przeciwieństwie do trwałej, w której występują stałe uzgadniania przedmiotu i warunków dostaw. Trwały, ale luźny charakter ma natomiast przynależność do izby lub zgrupowania przedsiębiorstw.

2. Pionowej, poziomej i nieograniczonej.

Kooperacja pionowa polega na współpracy przedsiębiorstw należących do różnych faz procesu gospodarczego, której celem jest wytworzenie możliwie dużej ilości wyrobów, dających duży dochód w jak najkrótszym czasie. W układzie tym następuje poszerzenie działalności o wcześniejsze fazy (kooperacja wsteczna) lub następne (kooperacja postępująca). Ta forma kooperacji jest korzystna wówczas, gdy wszystkie fazy procesu gospodarczego są kształtowane z myślą o potrzebach finalnego użytkownika wyrobów i usług. Kooperacja pozioma dotyczy większej liczby przedsiębiorstw tej samej fazy procesu gospodarczego w ramach branży lub służy zaspokajaniu określonej grupy potrzeb (kooperacja komplementarna). Natomiast kooperacja nieograniczona to współpraca między przedsiębiorstwami należącymi do różnych branż i faz procesu gospodarczego.

3. Dobrowolnej, przymusowej.

Optymalizacja realizacji celu jest osiągalna zawsze tylko przez dobrowolną współpracę, która umożliwia właściwe dopasowanie się partnerów. Współpraca przymusowa może być wynikiem istnienia przymusu prawnego (np. obowiązku przynależności do izby rzemieślniczej) lub przymusu ekonomicznego (np. groźba cofnięcia subwencji).

4. Funkcyjnej, całkowitej (zupełnej).

Kooperacja funkcyjna dotyczy tylko wybranego obszaru przedsiębiorstwa, np. zakupu, zbytu. Kooperacja całkowita dotyczy wszystkich funkcji przedsiębiorstwa.

5. Wewnątrzzakładowej, zewnętrznej.

Kooperacja wewnątrzzakładowa to współdziałanie samodzielnych organizacyjnie stanowisk, wydziałów, zakładów (przedsiębiorstwa wielozakładowego). Szczegół-

¹⁶ M. Górzyński i in., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Marlex, Warszawa 2006, s. 10–11.

ne znaczenie mają tutaj powiązania np. między gospodarką materiałową, produkcją, sprzedażą i rachunkowością. Kooperacja zewnętrzna to współpraca między niezależnymi zakładami i przedsiębiorstwami, np. poprzez realizację dostaw przez wspólną spółkę zakupu itp.

6. Lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się także dwie zasadnicze grupy związków kooperacyjnych: tzw. kooperację w zakupie oraz kooperację w zbyciu, zwaną też marketingową. Przedmiotem porozumień kooperacyjnych może być każda dziedzina działalności gospodarczej przedsiębiorstw, np. usługi transportowe, remontowe, budowlano-montażowe; dostawy energii; projektowanie, modernizacja wyrobów oraz realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych; transport wewnątrzzakładowy i magazynowanie; udostępnianie wyposażenia technicznego i kadry wyspecjalizowanej; transfer nowoczesnych technologii; badanie rynku i organizacja sprzedaży; eksport wyrobów i usług; reklama produktów; kształcenie kadry; pozyskiwanie kapitału; pozyskiwanie informacji, itp. Szczególnie dynamiczny jest rozwój kooperacji związany z wszelkiego typu usługami marketingowymi (w tym z opracowywaniem strategii rozwoju), transferem technologii oraz gromadzeniem i przetwarzaniem informacji. Specyficzne są dziedziny współdziałania partnerów w takich ustrukturyzowanych związkach kooperacyjnych, jak np. związki czy izby¹⁷.

4. Struktury klastrowe jako przykład formy kooperacji przedsiębiorstw

Podstawowym kierunkiem polityki ukierunkowanej na rozwój przedsiębiorstw jest kształtowanie i podnoszenie poziomu struktur sieciowych. Organizacja sieciowa (*networking*) jest strukturą powstałą na bazie najczęściej średnio- i długookresowych umów kooperacyjnych, zawartych pomiędzy przedsiębiorstwami niepowiązanymi kapitałowo¹⁸. Ta forma sieciowych powiązań umożliwia szybką relokację zasobów, znaczne obniżenie kosztów oraz stwarza poczucie solidarności i zaufania pomiędzy partnerami w zmieniającym się otoczeniu. Pozwala na pozyskiwanie informacji poprzez wspólne partnerskie zdobywanie jej z otoczenia¹⁹. Szybkość realizacji projektów i reakcji na sygnały otoczenia są elementarnym źródłem przewag konkurencyjnych w dobie globalizacji.

Niezależnie od wielości interpretacji sieci, wyróżnia się następujące reguły gospodarki sieciowej: konieczność sieciowego doskonalenia gospodarek; eliminacja centralizacji; zwiększenie wartości przedsiębiorstwa proporcjonalnie do liczby systemów, w jakich uczestniczy; efekt przedsiębiorczości należący do sieci, rozpo-

¹⁷ J. Famielec, *Układy kooperacyjne...*, dz. cyt., s. 15–21.

¹⁸ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 81–91.

¹⁹ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 76.

znawanie niszy rozwojowych z udziałem samorządu terytorialnego; odejście od struktur hierarchicznych; powszechność elektronicznej komunikacji i transakcji, tworzenie struktur wirtualnych; ciągle poszukiwanie nowych możliwości; szeroki dostęp do technologii; budowanie układów relacyjnych²⁰.

Przykładem jednej z najbardziej zintegrowanych i rozwiniętych form networkingu są formy klastrowe²¹. Podstawową cechą odróżniającą sieci od struktur klastrowych jest większy stopień integracji z otoczeniem organizacyjno-instytucjonalnym prowadzenia działalności gospodarczej oraz koncentracja geograficzna (która nie zawsze występuje w strukturach sieciowych)²². Trudno jest wydać jednoznaczną ocenę, czy sieć jest konsekwencją ewolucji klastra, czy raczej jego alternatywą²³.

Koncepcje gron przedsiębiorczości, rozumianych jako narzędzia polityki rozwoju regionalnego, zostały poprzedzone licznymi koncepcjami teoretycznymi, w tym koncepcją korzyści Marshalla. W sformułowanej przez siebie koncepcji dystryktu przemysłowego widział przestrzenne skupisko wzajemnych powiązań przedsiębiorstw jednego lub pokrewnych sektorów, w ramach której podkreślił pozytywny efekt aglomeracji opierający się na trzech źródłach²⁴: wyłonieniu się wyspecjalizowanego rynku wykwalifikowanej siły roboczej, dostosowanego do potrzeb dystryktu; przepływie wiedzy między przedsiębiorcami oraz kreowaniu wyspecjalizowanych usług i czynników produkcji przez wspierające sektory przemysłu.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że koncentracja ujęta w tradycyjnym znaczeniu jest zastępowana przez kooperację potencjalnych lub dotychczasowych konkurentów. Ta strategia dotyczy również klastrow, co do których literatura podaje szereg definicji. Samo słowo klastr jest używane zamiennie z takimi słowami jak: zbitka, rój, grono, gromadka, grupa, kiść i wreszcie skupiska przemysłowe. Jednak w praktyce gospodarczej stosuje się określenia klastr i grono, zgodnie z definicją sformułowaną przez M.E. Potera. Według niego klastr to grupy przedsiębiorstw, jednostek świadczących usługi, które znajdują się w geograficznym sąsiedztwie i są powiązane z innymi instytucjami zajmującymi się określoną dziedziną. Są połączone podobieństwami i wzajemnie się uzupełniają. Określa je również jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetami, stowarzyszeniami branżowymi, jednostkami normalizacyjnymi) w poszczególnych dziedzinach, współpracujących i konkurujących między sobą²⁵. Ta definicja

²⁰ J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 11, s. 30–32.

²¹ M. Gorynia, B. Jankowska, *Koncepcja klastrow jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista” 2007, nr 3, s. 311–340.

²² J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych...*, dz. cyt., s. 30.

²³ A. Świadek, *Kooperacja w sieciach innowacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 7, s. 13.

²⁴ M. Górzyński i in., *Tworzenie związków...*, dz. cyt., s. 9.

²⁵ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246–248.

została oparta na interakcjach klasyfikujących się w czterech płaszczyznach, które tworzą tzw. diament konkurencyjności²⁶. Klaster definiowany jest również jako „skupione przestrzenne zespoły współpracujących i wspierających się przedsiębiorstw, głównie małych i średnich danej branży przemysłowej, powiązanych z reguły z uniwersytetem lub inną jednostką naukowo-badawczą” lub jako „sieci kooperacyjne tworzące skupiska firm lub inne wyspecjalizowane jednostki, których działanie koordynowane jest mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem poleceń i nakazów”.

Biorąc pod uwagę kryterium podziału wielkości i strukturę własności podmiotów należących do klastra, wyróżnia się jego trzy rodzaje: model holenderski, duński i włoski. W modelu holenderskim przewiduje się ścisłe powiązanie i współpracę z placówką badawczo-naukową. Stwarza to większe możliwości wykorzystania wiedzy i informacji, zapewniając dostęp do nowych technik i technologii. System podnosi jakość oferowanych wyrobów, ponieważ znacznie obniża koszty wdrażania prototypowych technologii i urządzeń. Występują tu powiązania między klastrem i aktywną polityką rządu. W modelu duńskim klaster opiera swoją działalność na programie rządowym, koordynowanym i inspirowanym przez neutralnego brokera sieciowego. Zaletą tego rozwiązania tkwi w dostępności środków diagnostycznych i analitycznych programów szkoleniowych. Model włoski zakłada dominację małych i średnich przedsiębiorstw, pomiędzy którymi brakuje wyodrębnionej struktury zarządczej, powiązań kapitałowych, silne powiązanie i wysoki poziom tożsamości lokalnej. Związki inicjowane przez właścicieli opierają się na zaufaniu. W modelu tym nie występują powiązania z zarządem centralnym²⁷.

Klasyfikację klastrów opiera się na różnorodnych kryteriach, pośród których można wymienić:

- poziom zaawansowania technologicznego – klastry niskich, średnich i wysokich technologii; klastry nisko i wysoko innowacyjne;
- specjalizacja sektorowa – klastry z wiodącym sektorem, np. IT;
- zasięg terytorialny – klastry o zasięgu: lokalnym, metropolitalnym, krajowym, międzynarodowym, globalnym; klastry na obszarach wiejskich;
- liczbę i charakter powiązanych sektorów – klastry wąskie i szerokie;
- stadium rozwoju – klastry embrionalne, wzrostowe, dojrzałe i schyłkowe;
- liczbę stadiów łańcucha produkcyjnego – klastry płytkie i głębokie;
- pozycję konkurencyjną – klastry będące liderami krajowymi, światowymi lub o przeciętnej bądź słabej pozycji konkurencyjnej;

²⁶ B. Bembenek, *Partnerstwo w klastrach szansą wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 319.

²⁷ J. Adamczyk, A. Mrozek-Duda, *Klaster jako forma współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 731, Kraków 2006, s. 36.

- według badań OECD zidentyfikowało następujące rodzaje klastrów: uzależnione od dostawcy, oparte na korzyściach skali, oparte na wiedzy, wyspecjalizowanych dostawców²⁸.

M. Porter do najważniejszych korzyści funkcjonowania klastrów zalicza wyższą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, która wynika z możliwości dostępu do wyspecjalizowanych dostawców i aktywów, mogących znacznie szybciej reagować w ramach struktur klastrowych niż w przypadku „odizolowanych” firm. Ponadto firmy i instytucje pozostające w strukturach klastrowych mogą przyczyniać się do podniesienia poziomu przedsiębiorczości w regionie, poprzez osiągnięcie wyższego poziomu innowacyjności dzięki występowaniu tzw. dyfuzji wiedzy. Im wyższy poziom rozwoju regionalnego, tym łatwiej powstaje partnerstwo firm i formułują się regionalne sieci powiązań pomiędzy podmiotami.

Akcentuje się współpracę na linii firma – firma oraz firma – instytucje badawczo-rozwojowe. Możliwe stało się dofinansowanie wspólnych przedsięwzięć kooperacji i sieci powiązań między przedsiębiorstwami, w tym także powstanie klastrów. W ramach przyjętej Europejskiej Karty Małego Przedsiębiorcy, Unia Europejska zadeklarowała stymulację działań m.in. na rzecz zwiększenia zaangażowania małych przedsiębiorstw w lokalną, krajową, europejską i międzynarodową działalność kooperacyjną. Przykładem tego typu rozwiązań jest skierowanie na dotację projektów związanych z podnoszeniem innowacyjności przedsiębiorstw, z wykluczeniem branży handlu detalicznego, odpowiedniej puli środków przeznaczonych na rozwój przedsiębiorczości na lata 2007–2013.

Decydując się na działalność w formie klastra, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą oczekiwać pewnych wymiernych korzyści, np.: dostęp do rynków eksportowych; wspólne poszukiwanie i zdobywanie nowych rynków zbytu; obniżenie kosztów działalności; uzyskiwanie wyższej jakości wyrobów i usług; wzrost poziomu elastyczności i reagowania na zmieniające się potrzeby rynku; wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania organizacją pracy; stosowanie bardziej wydajnych metod produkcji wyrobów bądź usług; wymiana doświadczeń, umiejętności, informacji; prowadzenie wspólnych kampanii promocyjnych²⁹.

Jednym z najsłynniejszych klastrów na świecie jest Dolina Krzemowa. To wspólnota technologiczna, która cechuje się bardzo wysoką mobilnością personelu. Średni czas pracy pracowników w firmie to dwa, trzy lata, choć zdarza się, że wracają oni do tego samego przedsiębiorstwa. Wspólne korzenie wielu przedsiębiorców oraz elastyczność pracowników stały się źródłem społecznych i profesjonalnych sieci, które umożliwiają sprawny przepływ wiedzy i informacji oraz ich szybką dyfuzję. Tworzą one rodzaj superorganizacji, gdzie jednostki tworzą zdecentralizowany proces eksperymentów i przedsiębiorczości. Początki Doliny sięgają

²⁸ T. Tylec, G. Wałęga, *Krakowski Park Technologiczny a perspektywy tworzenia się klastra wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 728, Kraków 2006, s. 85–86.

²⁹ J. Adamczyk, A. Mrożek-Duda, *Klaster jako forma...*, dz. cyt., s. 38.

1912 r. i są związane z wynalezieniem wzmacniaczy w Palo Alto, które przyczyniły się do rozwoju technologii komunikacyjnych. Dolina Krzemowa ulokowana pomiędzy Palo Alto i San Jose w Kalifornii na przestrzeni 300 mil, składa się z ponad sześciu tysięcy firm wysokotechnologicznych, w których pracuje milion osób. W większości przedsiębiorstwa zajmują się rozwojem komputerów i mikroelektroniki. To właśnie w 1938 r. zaczęła działalność pierwsza, założona przez studentów Williama Hewletta i Davida Packarda, firma Hewlett-Packard, wsparta pożyczką udzieloną przez profesora Uniwersytetu w Stanford, Fredrica Tremana³⁰.

Na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2008 r. dokonano inwentaryzacji klastrów, dzięki której opracowano interaktywną mapę klastrów³¹. W Małopolsce, przykładowo, zlokalizowano 6 klastrów: Klastr Multimediów i Systemów Informacyjnych, Medycyna Polska Południowo-Wschodnia, Małopolski Klastr Technologii Informacyjnych, Klastr Poligraficzny ITTP, Tarnowski Klastr Przemysłowy SA, Life Science Klastr Kraków oraz 3 inicjatywy klastrowe (Małopolsko-Podkarpacki Klastr Czystej Energii, Małopolski Klastr Informatyczny, Międzyregionalny Klastr Technologii MINATECH), które są zorganizowanymi przedsięwzięciami mającymi na celu wpływać na potencjał rozwoju danego klastra.

Przykładem zidentyfikowanego klastra jest Tarnowski Klastr Przemysłowy SA, który w trakcie swojej działalności zarządzał terenem o powierzchni ok. 61 hektarów, skoncentrowanych w czterech parkach przemysłowych. Klastr został założony w 1999 r. Wzorowano się na francuskim klastrze przemysłowym „Plastic Vallee” w regionie Rhone-Alpes. Celem Spółki jest tworzenie nowych miejsc pracy oraz warunków do wszechstronnego rozwoju gospodarczego regionu, poprzez wdrożenie i realizację projektu zmierzającego do stworzenia zgodnego ze standardami Unii Europejskiej, atrakcyjnego obszaru prowadzenia działalności gospodarczej i inwestowania. Tarnowski Regionalny Park Przemysłowy zamierza to osiągnąć m.in. przez konsolidację administracji terenów inwestycyjnych w mieście oraz subregionie tarnowskim. Klastr wspiera małe i średnie przedsiębiorstwa, poszukując partnerów do współpracy, w tym propozycji większych firm krajowych i zagranicznych oraz służy bezpłatnym doradztwem prawnym i technicznym. Docierając z informacjami do potencjalnych partnerów, promuje drobną przedsiębiorczość.

4. Podsumowanie

W kontekście postępującej globalizacji coraz większego znaczenia nabiera zdolność konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw. Konieczność poszukiwania sposobów przeciwstawienia się wzmoczonej konkurencji jest wymuszona przez ze-

³⁰ *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 32.

³¹ Cz. Piłarska, *Polityka oparta na klastrach wybranych krajów Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 8, PTE, Kraków 2010, s. 89–118.

wewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze. Jednym z takich sposobów jest poszukiwanie efektów synergii, które wynikają ze współpracy z innymi krajowymi firmami, jak również z międzynarodowymi przedsiębiorstwami³².

Celem współpracy jest realizacja określonego przedsięwzięcia poprzez łączenie wybranych zasobów i kompetencji stron. Wyróżnia się trzy główne obszary korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą osiągnąć podejmując współpracę. Obejmują one zmniejszenie ryzyka towarzyszącego przedsięwzięciu w warunkach permanentnie zmieniającego się otoczenia, poprawę wykorzystania posiadanych zasobów oraz możliwość uzyskania dostępu do określonych zasobów wiedzy i umiejętności, w tym technologii. Niezależnie od szczegółowych motywów skłaniających przedsiębiorstwa do współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, należy stwierdzić, że wszystkie kooperujące jednostki poszukują korzyści wynikających z synergii, która oznacza takie zestawienie dwóch lub więcej przedmiotów, by ich działanie odniosło większy skutek, niż suma wydatków wywołanych przez każdy z podmiotów oddzielnie. Strategia ta jest wyrazem dążenia przedsiębiorstwa do maksymalizacji bezpieczeństwa, związanego z trwałością pewnością strategicznych relacji, jakie buduje ono z innymi podmiotami rynku³³.

Wśród najistotniejszych ograniczeń możliwości kooperacyjnych wymienia się niezgodę, kontrowersję i tajemnicę. Kontrakty formalne mogą być sposobem ich ograniczenia, jednak podnoszą koszty samej transakcji. Problem wzajemnego, partnerskiego zaufania staje się ewidentny w przypadku długotrwałych kontraktów. Równie ważnym czynnikiem ograniczającym możliwości współpracy jest konieczność dzielenia się zyskami. Mimo tego współczesna, nowoczesna gospodarka wymaga nastawienia kooperacyjnego, szczególnie dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w okresie dekonunktury³⁴. Kooperacja umożliwia im absorpcję innowacji, dostęp do nowoczesnej wiedzy, narzędzi gospodarowania zasobami materialnymi i ludzkimi, ukształtowanie lepszej obsługi rynku, redukcji kosztów, zwiększenie dynamiki działania, co sprzyja wysokiej jakości pracy firmy³⁵.

³² K. Lisiecka, *Partnerstwo jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa (CRM)*, „Problemy Jakości” 2002, sierpień, s. 14.

³³ W. Popławski, *Współpraca przedsiębiorstw...*, dz. cyt., s. 103–104.

³⁴ Z badań, które zostały przeprowadzone przez S.A. Rosenfelda w Stanach Zjednoczonych wynika, że najlepszym momentem stymulacji współpracy pomiędzy przedsiębiorcami jest okres dekonunktury gospodarczej kraju. Rośnie wówczas skłonność do podejmowania kooperacji – A. Świadek, *Kooperacja w sieciach innowacyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 7, s. 13.

³⁵ M. Strużycki, *Zarządzanie kooperacyjne jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Handel wewnętrzny. Marketing – Rynek – Przedsiębiorstwo” 2005, nr 2 (295), s. 2.

Literatura

1. Adamczyk J., Mrożek-Duda A., *Klaster jako forma współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 731, Kraków 2006.
2. Bębenek B., *Partnerstwo w klastrach szansą wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
3. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009.
4. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
5. Famielec J., *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej – doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
6. Gorynia M., Jankowska B., *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „*Ekonomista*” 2007, nr 3.
7. Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
8. Górczyński M. i in., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Marlex, Warszawa 2006.
9. *International handbook of cooperative organizations*, red. E. Dulfer i in., Vandenhoeck & Ruprecht, Gottingen 1994.
10. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
11. *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
12. Kondrakiewicz T., Żuk K., *Rynkowe uwarunkowania współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, „*Przegląd Organizacji*” 2005, nr 5.
13. Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
14. Lisiecka K., *Partnerstwo jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa (CRM)*, „*Problemy Jakości*” 2002, sierpień.
15. Pilarska Cz., *Polityka oparta na klastrach wybranych krajów Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 8, PTE, Kraków 2010.
16. Pławgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2004.
17. Popławski W. i in., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
18. Staszewska J., *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „*Przegląd Organizacji*” 2007, nr 11.
19. Strużycki M., *Zarządzanie kooperacyjne jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „*Handel wewnętrzny. Marketing – Rynek – Przedsiębiorstwo*” 2005, nr 2 (295).
20. Świadek A., *Kooperacja w sieciach innowacyjnych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2005, nr 7.
21. Tylec T., Wałęga G., *Krakowski Park Technologiczny a perspektywy tworzenia się klastra wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 728, Kraków 2006.

COOPERATION BETWEEN BUSINESSES. SYNTHETIC APPROACH

Summary: Globalization offers a huge opportunity to develop businesses. We observe the so-called great paradox of the management, which consists in the fact that the increasing competition requires increased cooperation. The article is an attempt to present a synthetic approach to the most important information about the cooperating enterprises. The article presents the difference between the terms: collaboration, cooperation and classification of forms of business cooperation, in particular cluster structures.