

*Emilia Dobrowolska\**

## POMIĘDZY RYWALIZACJĄ A WSPÓŁPRACĄ – STRATEGIA KOOPETYCJI W KLASTRACH ICT

**Z a r y s t r e ś c i:** W niniejszym opracowaniu zarysowano koncepcję koopetycji przedsiębiorstw w klastrach ICT. Przedsiębiorstwa te z uwagi na prowadzenie działalności w obszarze zaawansowanych technologii poszukują nowych możliwości rozwojowych, których nie zapewnia im jedynie rywalizacja z konkurentami. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu poproszono o wskazanie: motywów przystąpienia do klastrów, czynników wpływających na decyzję o podjęciu współpracy z konkurentami, obszarów współpracy z konkurentami, korzyści wynikających z koopetycji, barier utrudniających koopetycję oraz zagrożeń płynących z tych relacji.

**S ł o w a k l u c z o w e:** koopetycja; współpraca; rywalizacja; klastry.

**K l a s y f i k a c j a J E L:** L24.

### WSTĘP

Zmienność otoczenia, szybkie tempo rozwoju technologii, wyzwania procesów globalizacji i internacjonalizacji, nowe wymogi konkurencyjne to tylko niektóre problemy, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa. Relacje konkurencji, koegzystencji bądź współpracy przedsiębiorstw mogą być w obliczu narastających trudności niewystarczające do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w klastrze.

---

\* Adres do korespondencji: Emilia Dobrowolska, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Zakład Strategii Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, e-mail: [emilia.dobrowolska@ug.edu.pl](mailto:emilia.dobrowolska@ug.edu.pl)

Rozwiązaniem w takiej sytuacji może być przyjęcie przez przedsiębiorstwa strategii koopetycji, łączy bowiem ona w sobie dwie perspektywy strategiczne – konkurencyjną i kooperacyjną [Romaniuk, 2012, s. 65].

Celem niniejszego opracowania jest próba scharakteryzowania strategii koopetycji podejmowanej przez przedsiębiorstwa z klastrów ICT. Klastry te, obok instytucji otoczenia biznesu, uczelni wyższych, jednostek B+R, zrzeszają przedsiębiorstwa m.in.: z branży informatycznej, telekomunikacyjnej, szkoleniowej i doradczej. Badanie relacji koopetycyjnych w klastrach łączy się z poszukiwaniem odpowiedzi na kilka pytań. Jakimi motywami kierują się przedsiębiorstwa podejmując decyzje o przystąpieniu do klastra? Czy ich oczekiwania pokrywają się z rzeczywistymi korzyściami odnoszonymi ze współpracy z konkurentami? Od jakich czynników uzależnione jest podjęcie współpracy z konkurentami? W jakich obszarach konkurenci współpracują lub dopuszczają możliwość współpracy? Z jakimi barierami utrudniającymi podjęcie współpracy się spotykają? Czy relacje koopetycji z konkurentami mogą stanowić dla zaangażowanych w nią przedsiębiorstw zagrożenie? Próbę odpowiedzi na powyższe pytania podjęto przeprowadzając badania pilotażowe, których uczestnikami były przedsiębiorstwa będące członkami klastrów ICT.

## 1. WPROWADZENIE DO TEMATYKI STRATEGII KOOPETYCJI W KLASTRACH

Relacje koopetycyjne stanowią zagadnienie mało rozpoznane pod względem teoretycznym. W literaturze przedmiotu akcentuje się ich interpretację w odniesieniu do teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych oraz koncepcji zasobowej [Cygler, 2009, s. 55]. Jednocześnie badacze podkreślają konieczność dokonania przeglądu w obszarze dokonanych badań nad koopetycją, który pozwoli na ich usystematyzowanie oraz wskazanie nowych kierunków badań [Gast, Filser, Gundolf, Kraus, 2015, s. 494], a to skłania do podjęcia rozważań nad tym tematem.

W literaturze przedmiotu badacze sygnalizują potrzebę sprecyzowania definicji koopetycji z dwóch powodów. Po pierwsze, dwuznaczna natura zjawiska koopetycji uniemożliwia stosowanie tej samej definicji przy analizie interakcji pomiędzy różnymi podmiotami (przedsiębiorstwami, dostawcami, instytucjami otoczenia biznesu, klientami) w sieci międzyorganizacyjnej oraz takimi samymi podmiotami (przedsiębiorstwami), które jednocześnie współpracują i rywalizują ze sobą. Po drugie, interakcje po-

między podmiotami rynkowymi stały się bardziej złożone i dynamiczne. Z tego powodu definicje kooperacji powinny wykraczać poza dwustronne interakcje pomiędzy podmiotami rynkowymi i koncentrować się na uchwyceniu wzajemnego oddziaływania pomiędzy różnymi podmiotami rynkowymi, pełniącymi różne role podlegające nieustannym zmianom [Bengtsson, Kock, 2014, s. 181].

W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje kooperacji, które ukazują różne podejścia badawcze do istoty tego zjawiska.

Tabela 1. Istota zjawiska kooperacji

Lp.	Autor	Istota
1.	Y. Luo	Kooperacja to zjawisko łączące współpracę i rywalizację, gdzie tworzenie wartości jest procesem wynikającym ze współpracy, a przejmowanie wartości jest procesem wynikającym z rywalizacji.
2.	J. Cygler	Kooperacja odnosi się do relacji kooperacyjnych i konkurencyjnych o charakterze ciągłym i kompleksowym. Ciągłość tych relacji wynika z długookresowości ich trwania oraz aktywności ich funkcjonowania. Kompleksowość kooperacji jest skutkiem wielostronności powiązań, których kontekst jest rozpatrywany nie tylko w ramach bezpośrednio zaangażowanych stron, ale również grup przedsiębiorstw oraz całych sektorów.
3.	M. Geraudel, D. Salvetat	Relacje kooperacyjne stanowią kontrakt w sytuacji wygrana/wygrana.
4.	T. Raza – Ullah, M. Bengtsson, S. Kock	Kooperacja jest zjawiskiem, które powinno być postrzegane przez pryzmat paradoksu, który wyznacza zewnętrzne i wewnętrzne granice pomiędzy współpracą i rywalizacją. Zewnętrzne granice podkreślają różnice pomiędzy współpracą i rywalizacją, podczas gdy wewnętrzne granice scalają te dwa przeciwstawne zjawiska.
5.	A. Tidström	Relacje kooperacyjne rozumiane jako jednoczesna współpraca i rywalizacja pomiędzy podmiotami rodzą napięcia wynikające z: odmiennych dążeń kooperatorów, konieczności dzielenia się wiedzą, braku równowagi pomiędzy dominacją a podporządkowaniem się kooperatorów, możliwości oportunistycznych zachowań kooperatorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Y. Luo, *Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, Vol. 40, Iss. 1, s. 72; J. Cygler, *Kooperacja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 63;

M. Geraudel, D. Salvetat, (), *What are the antecedents of coopetition? An explanation in terms of centrality and personality traits*, „European Business Review” 2014, Vol. 26, Iss. 1, s. 24; T Raza – Ullah, M. Bengtsson, S. Kock, *The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels*, „Industrial Marketing Management” 2014, Vol. 43, Iss. 2, s. 190; A. Tidström, *Managing tensions in coopetition*, „Industrial Marketing Management” 2014, Vol. 43, Iss. 2, s. 262–263.

Przedstawione w tabeli 1 definicje koopetycji stanowią wybrane aspekty, które jedynie częściowo obrazują złożoność i różnorodność tego zjawiska. W niniejszym opracowaniu koopetycja jest rozumiana zgodnie z definicją zaproponowaną przez J. Cygler, w której podkreśla się cechy charakterystyczne koopetycji, jakimi są ciągłość oraz kompleksowość i jednocześnie nawiązuje się do typologii relacji koopetycyjnych. W zależności od poziomu w hierarchii systemów gospodarczych wyróżnia się koopetycję na szczeblu globalnym, makroekonomicznym, mezoekonomicznym, mikroekonomicznym i mikro – mikro [Jankowska, 2012, s. 59]. W tabeli 2 przedstawiono koopetytorów na poszczególnych poziomach analizy.

Tabela 2. Typy koopetycji w zależności od poziomu analizy

Poziom analizy	Koopetytorzy
Globalny	Gospodarki narodowe
Makroekonomiczny	Klustry, branże, sektory gospodarki
Mezoekonomiczny	Przedsiębiorstwa w branżach (relacje poziome), podmioty w klastrach (relacje poziome i pionowe)
Mikroekonomiczny	Działy funkcjonalne w firmie, dywizje, strategiczne jednostki organizacyjne
Mikro – mikro	Pracownicy w przedsiębiorstwie

Źródło: B. Jankowska, *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 59.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę scharakteryzowania koopetycji na poziomie mezoekonomicznym, koncentrując szczególną uwagę na relacjach poziomych (pomiędzy przedsiębiorstwami) w klastrach. Klustry (ang. clusters) stanowią współczesną, wyższą formę koncentracji przestrzennej działalności gospodarczej [Budner, 2012, s. 22]. Pojęcie

klastra zostało zdefiniowane przez ekonomistę M. Portera. Zgodnie z tą definicją klastr stanowi geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących [Porter, 2001, s. 246]. W literaturze przedmiotu pojawiają się liczne definicje klastra, z których wyłaniają się jego następujące atrybuty:

- Koncentracja przestrzenna, czyli bliskość geograficzna podmiotów wchodzących w skład klastra.
- Silne powiązania pomiędzy podmiotami.
- Wspólna trajektoria rozwoju rozumiana jako aktywność firm, która jest nakierowana na realizację wspólnego celu [Budner, 2012, s. 23].
- Specjalizacja (podział pracy i kompetencji w obrębie klastra, wymiana komplementarnych zasobów).
- Wspólna kultura.
- Dostęp do usług handlowych i niehandlowych.
- Konkurencja i współpraca [Stanieda, 2012, s. 187].

Przedmiotem dalszych analiz jest ostatnia z wymienionych cech klastra – konkurencja i współpraca, czyli koopetycja przedsiębiorstw z sektora ICT, który tworzą firmy: wysokich technologii (high – tech), zaawansowanych technologii, teleinformatyczne, technologii informacyjno-komunikacyjnych. Z powodu zachodzących w tym sektorze nieustannych zmian można tu obserwować zjawiska związane z nowym podejściem do tradycyjnych wzorców konkurowania i współpracy [Golonka, 2014, s. 30–31]. W dalszej części opracowania szczególną uwagę poświęcono motywom podjęcia koopetycji w klastrach, korzyściom z niej płynącym oraz ewentualnym barierom rozwoju współpracy w klastrach. Jak wskazuje Y. Luo, istnieje kilka kluczowych przesłanek, które skłaniają przedsiębiorstwa do ukierunkowania swojej strategii na koopetycję:

- Zwiększenie możliwości konkurowania na globalnym rynku
- Redukcja kosztów, ryzyka, niepewności wynikającej z wdrażanych innowacji, nowych produktów.
- Potrzeba wzmocnienia pozycji rynkowej wobec interesariuszy zewnętrznych.
- Potrzeba uzyskania strategicznej elastyczności, rozumiana jako umiejętność wykorzystania innych możliwości strategicznych niż te, które wynikają tylko ze współpracy bądź tylko z rywalizacji.

- Walka o zwiększenie udziału w rynku, wynikająca z konieczności wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych [Luo, 2007, s. 131–132].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że klastry w obliczu rosnącego znaczenia wiedzy w gospodarce stały się sposobem myślenia o kreowaniu konkurencji miast i regionów [Budner, 2012, s. 24]. Warto jednak zwrócić uwagę, że również przedsiębiorstwa koopetytujące w klastrach odnoszą wiele korzyści, m. in.:

- Włączanie przedsiębiorstw w sieci ponadnarodowe umożliwiające dostęp do nowych rynków i technologii.
- Rozwijanie doświadczeń mobilności pracowników w obrębie klastrów [Grzebyk, 2009, s. 24].
- Wspólną realizację dużych przedsięwzięć.
- Łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania.
- Zwiększenie potencjału innowacyjnego.
- Ograniczenie ryzyka własnej działalności.
- Zwiększenie skali produkcji.
- Redukcję kosztów działalności.
- Usprawnienie procesów produkcyjnych.
- Nawiazanie kontaktów biznesowych.
- Łatwiejszy dostęp do nowych technologii [Ławecki, 2012, s. 33].

Pomimo tak wielu korzyści ze współpracy konkurentów rozwój klastrów jest ograniczany przez liczne bariery:

- Organizacyjne – wynikające z niskiego stopnia współpracy świata nauki z sektorem przedsiębiorstw, braku koordynacji działań między instytucjami wsparcia biznesu.
- Infrastrukturalne – wynikające np. ze słabo rozwiniętej infrastruktury telekomunikacyjno-informatycznej i transportowej regionów.
- Prawne – wynikające z niskiej jakości i zmienności regulacji prawnych,
- Informacyjne – wynikające ze słabych mechanizmów wymiany informacji i doświadczeń w regionie.
- Ekonomiczno-finansowe – wynikające z niewystarczającego dostępu do kapitału czy też rozproszonych źródeł finansowania działań klastrowych [Kowalski, 2010, s. 9].

Dodatkowo przedsiębiorstwa koopetytujące w klastrach spotykają się z barierami mentalnymi wynikającymi z niskiego poziomu zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi i niedostrzegania we współpracy szans na wspólny rozwój [Kowalski, 2010, s. 9].

## 2. STRATEGIA KOOPETYCJI W KLASTRACH – WYNIKI BADAŃ

W badaniu pilotażowym wzięło udział dwadzieścia jeden podmiotów z Pomorskiego Klastra Interizon ICT, Mazowieckiego Klastra ICT i Wschodniego Klastra ICT. Jednakże jedenaście przedsiębiorstw na pytanie czy posiadają w klastrze konkurentów odpowiedziało „nie” lub „nie wiem”. Tym samym nie wzięły one udziału w dalszej części badania dotyczącej współpracy z konkurentami. Biorąc pod uwagę to, że członkami klastrów ICT są głównie przedsiębiorstwa z branży informatycznej, zastanawiające wydaje się, iż pięć przedsiębiorstw z tej branży zadeklarowało, że nie wie czy w klastrze działają ich konkurenci, a dwa przedsiębiorstwa odpowiedziały, że nie mają w klastrze konkurentów. Takie odpowiedzi mogą wskazywać na brak zainteresowania tych przedsiębiorstw wchodzeniem w relacje kooperacyjne, jednak potwierdzenie tej tezy wymagałoby pogłębionych badań.

W tabeli 3 przedstawiono podstawowe dane dotyczące badanych podmiotów.

Tabela 3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw z klastrów ICT

Podstawowe dane o przedsiębiorstwie	Przedsiębiorstwa kooperujące (liczba wskazań)	Przedsiębiorstwa nie kooperujące (liczba wskazań)
<b>Okres prowadzenia działalności:</b>		
1–3 lata	3	2
3–5 lat	2	1
5–10 lat	2	3
10–20 lat	1	3
powyżej 20 lat	2	2
<b>Wielkość zatrudnienia:</b>		
mikro (do 9 osób)	4	3
małe (do 49 osób)	4	5
średnie (do 249 osób)	1	3
duże (powyżej 249 osób)	1	0
<b>Geograficzny obszar działania:</b>		
krajowy	5	5
międzynarodowy – kraje Unii Europejskiej	3	3
globalny	2	3

Cd. tab. 3

Podstawowe dane o przedsiębiorstwie	Przedsiębiorstwa koopetytujące (liczba wskazań)	Przedsiębiorstwa nie koopetytujące (liczba wskazań)
<b>Branża*:</b>		
informatyczna	8	7
teleinformatyczna	1	1
elektroniczna	1	1
produkcyjna	0	2
usługowa	2	2
szkoleniowa	1	0
doradcza	2	1

\* liczba odpowiedzi nie jest zgodna z liczbą respondentów, z uwagi na możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa koopetytujące to, jak wynika z danych zawartych w tabeli 3, przede wszystkim przedsiębiorstwa mikro i małe (8 przedsiębiorstw), działające zarówno na rynku krajowym, międzynarodowym, jak i globalnym, stosunkowo młode, w większości powstałe po 2000 r., działające głównie w branży informatycznej.

W pierwszym pytaniu kwestionariusza ankiety poproszono respondentów o wskazanie motywów przystąpienia do klastra ICT. W tabeli 4 przedstawiono przyczyny, które skłoniły przedsiębiorstwa do zgłoszenia uczestnictwa w klastrze z podziałem na przedsiębiorstwa współpracujące z konkurentami i te, które takiej współpracy nie zadeklarowały.

Tabela 4. Motywy przystąpienia przedsiębiorstw do klastra ICT

Motywy	Przedsiębiorstwa koopetytujące (liczba wskazań)	Przedsiębiorstwa nie koopetytujące (liczba wskazań)
Możliwość kształtowania korzystniejszych relacji z innymi podmiotami	8	7
Zwiększenie możliwości wykorzystania okazji rynkowych	8	6



Cd. tab. 4

Motywy	Przedsiębiorstwa koopetytujące (liczba wskazań)	Przedsiębiorstwa nie koopetytujące (liczba wskazań)
Pozyskanie partnerów do realizacji trudnych zleceń	8	4
Dostęp do wiedzy i informacji	7	9
Zwiększenie poziomu innowacyjności	7	5
Możliwość uczenia się od konkurenta	7	3
Kształtowanie wizerunku organizacji jako otwartej na współpracę	6	5
Skuteczniejsze promowanie wytworzonych produktów	6	2
Pozyskanie środków finansowych	5	5
Nawiązanie kontaktów z nowymi klientami	4	5
Dostęp do rozwiązań technologicznych	4	2
Poszerzenie asortymentu oferowanych produktów/usług	4	1
Zwiększenie przychodów z działalności	3	1
Udoskonalenie produktów/usług	2	4
Wzmocnienie pozycji wobec konkurenta nie należącego do klastra	2	0
Wzrost wartości firmy	1	2
Obniżenie kosztów działalności	1	1
Zmniejszenie podatności przedsiębiorstwa na zagrożenia występujące w otoczeniu	1	0
Zmniejszenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności	0	1
Rozwój sieci dystrybucji	0	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując porównania motywów przystąpienia do klastra można stwierdzić, że nie ma znaczących różnic w udzielonych odpowiedziach pomiędzy przedsiębiorstwami kooperującymi, a przedsiębiorstwami, które nie zdecydowały się na nawiązanie współpracy z konkurentami. W przypadku podmiotów wymienionych jako pierwsze, kluczowymi czynnikami są możliwość kształtowania relacji z innymi podmiotami, zwiększenie możliwości wykorzystania okazji rynkowych oraz pozyskanie partnerów do realizacji trudnych zleceń. Dla podmiotów niekooperujących najważniejszym czynnikiem determinującym przystąpienie do klastra jest dostęp do wiedzy i informacji. Z kolei takie czynniki, jak: wzmocnienie pozycji wobec konkurenta nienależącego do klastra, wzrost wartości firmy, obniżenie kosztów działalności, zmniejszenie podatności przedsiębiorstwa na zagrożenia występujące w otoczeniu, zmniejszenie ryzyka działalności czy też rozwój sieci dystrybucji dla obu grup respondentów mają najmniejsze znaczenie przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do klastra.

W kolejnym pytaniu kwestionariusza ankiety poproszono respondentów o wskazanie rzeczywistych korzyści odnoszonych z podjęcia kooperacji w klastrze. W tabeli 5 zestawiono korzyści z motywami przystąpienia do klastra.

Tabela 5. Korzyści z kooperacji w porównaniu do motywów przystąpienia do klastra

	Korzyści (liczba wskazań)	Motywy (liczba wskazań)
Zwiększenie możliwości wykorzystania okazji rynkowych	5	8
Udoskonalenie produktów/usług	4	2
Pozyskanie partnerów do realizacji trudnych zleceń	3	8
Kształtowanie wizerunku organizacji jako otwartej na współpracę	3	6
Skuteczniejsze promowanie wytworzonych produktów	3	6
Poszerzenie asortymentu oferowanych produktów/usług	3	4
Dostęp do wiedzy i informacji	2	7

Cd. tab. 5

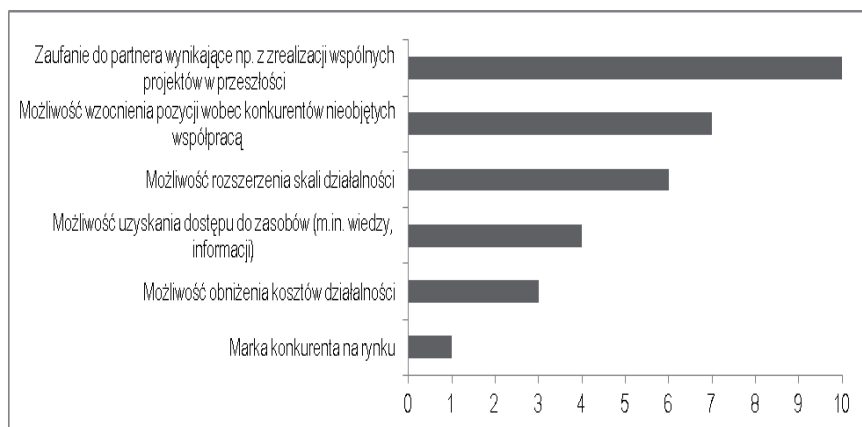
	Korzyści (liczba wska- zań)	Motywy (liczba wska- zań)
Możliwość uczenia się od konkurenta	2	7
Zwiększenie poziomu innowacyjności	1	7
Pozyskanie środków finansowych	1	5
Dostęp do rozwiązań technologicznych	1	4
Zwiększenie przychodów z działalności	1	3
Możliwość kształtowania korzystniejszych relacji z innymi podmiotami	0	8
Nawiązanie kontaktów z nowymi klientami	0	4
Wzmocnienie pozycji wobec konkurenta nie należącego do klastra	0	2
Wzrost wartości firmy	0	1
Obniżenie kosztów działalności	0	1
Zmniejszenie podatności przedsiębiorstwa na zagrożenia występujące w otoczeniu	0	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zestawione w tabeli 5 odpowiedzi respondentów wskazują na duże dysproporcje pomiędzy motywami przystąpienia do klastra, a rzeczywiście odnoszonymi korzyściami z kooperacji w klastrze. Oczekiwania przedsiębiorstw nie mają odzwierciedlenia w odnoszonych profitach ze współpracy z konkurentami. Większość przedsiębiorstw (osiem odpowiedzi) przystępując do klastra oczekiwało zwiększonych możliwości kształtowania korzystnych relacji z innymi podmiotami, jednak żadne z nich takich relacji nie nawiązało. Tylko trzem podmiotom udało się pozyskać partnerów do realizacji zleceń przekraczających ich możliwości, podczas gdy oczekiwania w tej kwestii wyraziło osiem przedsiębiorstw. Decydując się na kooperację z konkurentami przedsiębiorstwa w ograniczonym stopniu uzyskują dostęp do wiedzy i informacji, mają znikome możliwości uczenia się od konkurentów (po dwie odpowiedzi w każdym przypadku) i nie wzrasta ich poziom innowacyjności (jedna odpowiedź). Z kolei zwiększenie możliwo-

ści wykorzystania okazji rynkowych to jedyna korzyść odnoszona przez koopetyujące przedsiębiorstwa, która w największym stopniu pokrywa się z oczekiwaniami przedsiębiorstw (pięć przedsiębiorstw potwierdza uzyskiwanie takiej korzyści). Tylko w przypadku możliwości udoskonalenia produktów bądź usług większa liczba przedsiębiorstw odniosła korzyść z koopetycji (4 przedsiębiorstwa) niż tego oczekiwała (2 przedsiębiorstwa).

Wobec znaczących różnic pomiędzy oczekiwaniami, a korzyściami z koopetycji istotne wydaje się również określenie czynników warunkujących podjęcie współpracy z konkurentami, zostały one przedstawione na wykresie 1.



Wykres 1. Liczba wskazań poszczególnych czynników warunkujących podjęcie współpracy z konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu uzależniają podjęcie współpracy od zaufania do konkurentów. Dla ponad połowy respondentów istotna jest również możliwość wzmocnienia pozycji wobec konkurentów nieobjętych współpracą oraz rozszerzenie skali działalności, natomiast marka konkurenta ma dla przedsiębiorstw marginalne znaczenie.

W celu zgłębienia istoty koopetycji poproszono respondentów o wskazanie obszarów współpracy z konkurentami. Zestawione odpowiedzi przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Obszary współpracy z konkurentami w klastrze

Obszary współpracy	Współpracujemy w tym obszarze (liczba wskazań)	Planujemy współpracę w tym obszarze (liczba wskazań)	Dopuszczamy możliwość współpracy w tym obszarze (liczba wskazań)	Nie przewidujemy współpracy w tym obszarze (liczba wskazań)
Projekty badawczo-rozwojowe	4	1	5	0
Praca nad nowym produktem	3	1	5	1
Realizacja szkoleń	2	4	3	1
Sprzedaż produktów/ świadczenie usług	2	2	6	0
Praca nad udoskonaleniem istniejącego produktu	2	1	6	1
Finansowanie projektów badawczo – rozwojowych	1	2	7	0
Ubieganie się o dofinansowanie do zrealizowania projektów badawczo – rozwojowych	1	2	7	0
Oddziaływanie na rynek pracy	1	2	5	2
Wymiana informacji o dostawcach	1	2	3	4
Działanie ukierunkowane na pozyskanie i utrzymanie klientów	0	3	4	3
Nabywanie dóbr / usług dające możliwość wynegocjowania z dostawcami korzystniejszych warunków zamówienia	0	2	3	5

Cd. tab. 6

Obszary współpracy	Współpracujemy w tym obszarze (liczba wskazań)	Planujemy współpracę w tym obszarze (liczba wskazań)	Dopuszczamy możliwość współpracy w tym obszarze (liczba wskazań)	Nie przewidujemy współpracy w tym obszarze (liczba wskazań)
Dokonywanie ustaleń odnośnie cech produktu	0	1	4	5
Prace nad płynnością zaopatrzenia	0	1	2	7
Wprowadzanie podobnych systemów informatycznych w zakupach	0	0	1	9
Prace nad racjonalizacją powierzchni magazynowych	0	0	1	9
Wzajemne udzielanie kredytu kupieckiego	0	0	0	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Do głównych obszarów współpracy konkurentów zalicza się: realizację projektów badawczo-rozwojowych (cztery odpowiedzi), prace nad nowym produktem (3 odpowiedzi) bądź jego udoskonalaniem, realizację szkoleń oraz sprzedaż produktów i świadczenie usług (po dwie odpowiedzi dla każdego obszaru). Jednak współpraca w obszarach najczęściej wskazywanych przez przedsiębiorstwa nie jest zjawiskiem powszechnym, gdyż większość respondentów planuje bądź dopuszcza taką możliwość współpracy. Warto zwrócić uwagę na to, że siedem przedsiębiorstw nie współpracuje, a jedynie dopuszcza możliwość współpracy z konkurentem w obszarze finansowania bądź ubiegania się o dofinansowanie projektów badawczo-rozwojowych. Potencjalnie przedsiębiorstwa mogłyby odnieść korzyści ze wspólnych działań ukierunkowanych na pozyskanie i utrzymanie klientów, ze wspólnego nabywania dóbr lub usług od dostawców, z pracy nad określaniem cech tworzonych produktów, z pracy nad płynnością zaopatrzenia czy też unifikacji zakupowych systemów informatycznych bądź racjionali-

zacji powierzchni magazynowych, jednak żadne przedsiębiorstwo biorące udział w badaniu nie współpracuje z konkurentami w tych obszarach. W dwóch z ostatnich wymienionych obszarów dziewięć przedsiębiorstw nie przewiduje współpracy z konkurentami. Z kolei możliwość udzielania konkurentom kredytu kupieckiego nie jest brana pod uwagę przez żadne przedsiębiorstwo kooperujące.

Nieliczne obszary współpracy z konkurentami mogą być skutkiem istnienia barier utrudniających jej nawiązywanie. Respondentów poproszono o wskazanie czynników utrudniających nawiązanie współpracy z konkurentami, zostały one zaprezentowane na wykresie 2.



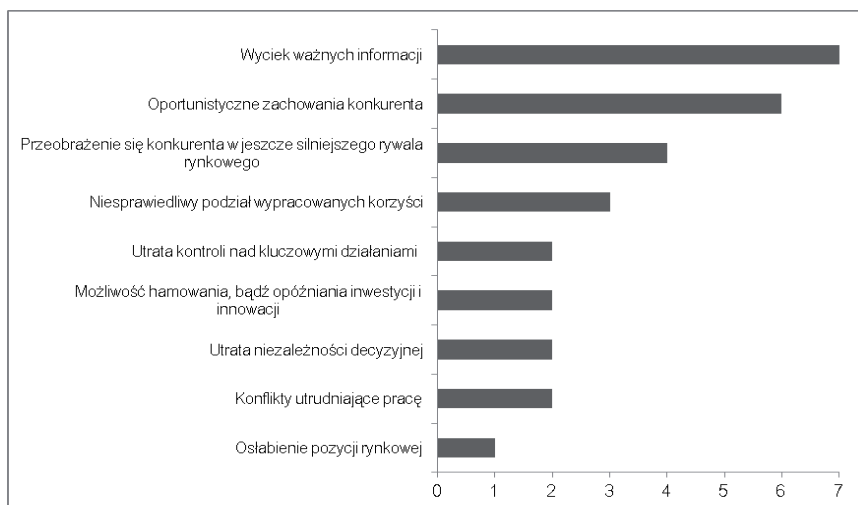
Wykres 2. Liczba wskazań poszczególnych barier utrudniających współpracę z konkurentami w klastrze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Połowa respondentów wskazuje na brak informacji na temat możliwości nawiązania współpracy z konkurentem i potencjalnych korzyści z niej wynikających. Może to świadczyć o niedostatecznej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a administratorem klastra. Bariery psychologiczne utrudniające nawiązanie współpracy z konkurentami można podzielić na dwa rodzaje: bariery wewnętrzne wynikające z nastawienia samego przedsiębiorstwa do nawiązania współpracy (obawę o niepewność wyników

współpracy, brak zaufania do konkurentów, obawę o utratę autonomii, złe doświadczenia ze współpracy z konkurentami w przeszłości czy też brak zasobów finansowych na inicjowanie wspólnych przedsięwzięć) oraz bariery zewnętrzne wynikające z obaw konkurentów (niechęć do dzielenia się wiedzą, brak zaufania konkurentów, brak motywacji i zainteresowania współpracą ze strony konkurentów).

W ostatnim pytaniu kwestionariusza ankiety poproszono respondentów o wskazanie zagrożeń wynikających ze współpracy z konkurentami. Zostały one przedstawione na wykresie 3.



Wykres 3. Liczba wskazań poszczególnych zagrożeń wynikających ze współpracy z konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa koopetytujące przede wszystkim obawiają się utraty istotnych dla nich informacji (siedem odpowiedzi), oportunistycznych zachowań konkurenta (sześć odpowiedzi), możliwości przeobrażenia się konkurenta w jeszcze silniejszego rywala rynkowego (cztery odpowiedzi), a także niesprawiedliwego podziału wypracowanych korzyści. Wydaje się, że wskazane przez respondentów liczne zagrożenia wynikające z koopetycji mogą być powodem ograniczonej liczby obszarów współpracy z konkurentami.



## PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa w klastrach ICT z dużą ostrożnością podchodzą do współpracy z konkurentami, uzależniając ją od zaufania do partnera. Współpraca przedsiębiorstw jest ograniczona do nielicznych obszarów, przede wszystkim opiera się na realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych oraz pracy nad nowymi produktami. Warto jednak zaznaczyć, że przedsiębiorstwa są otwarte na nawiązywanie relacji kooperacji przede wszystkim w obszarze B+R oraz w obszarze wspólnych prac dotyczących udoskonalenia istniejących produktów oraz ich sprzedaży. Pomimo barier psychologicznych oraz potencjalnych zagrożeń wynikających ze współpracy z konkurentami, strategia kooperacji daje przedsiębiorstwom większe możliwości wykorzystania okazji rynkowych, a także udoskonalenie produktów i świadczonych usług. Przeprowadzone badania o charakterze pilotażowym nie dają możliwości uogólnień wyników na całą populację, jednak spostrzeżenia z nich wynikające zachęcają do pogłębionej analizy zarysowanego tematu.

## LITERATURA

- Bengtsson M., Kock S., *Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, „Industrial Marketing Management” 2014, Vol 43, Iss. 2.
- Budner W.W., *Znaczenie klastrów w kreowaniu przewagi konkurencyjnej gospodarki lokalnej i regionu*, w: Prace Instytutu Ekonomicznego, red. Fimińska-Banaszyk M., Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, Konin 2012.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2.
- Gast J., Filser M., Gundolf K., Kraus S., *Coopetition research: towards a better understanding past trends and future directions*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2015, Vol. 24, No. 4.
- Geraudel M., Salvetat D., *What are the antecedents of coopetition? An explanation in terms of centrality and personality traits*, „European Business Review” 2014, Vol. 26, Iss. 1.
- Golonka M., *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

- Grzebczyk M., *Koncepcja klastra a współdziałanie i konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Kowalski A.M., *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 5–6.
- Luo Y., *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business” 2007, Vol. 42, Iss. 2.
- Luo Y., *Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, Vol. 40, Iss. 1.
- Ławecki M., *Współpraca w ramach klastrów szansą na rozwój polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1 (2).
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S., *The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels*, „Industrial Marketing Management” 2014, Vol. 43, Iss. 2.
- Romaniuk K., *Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4.
- Stanieda J., *Strategia kooperacji w klastrach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, t. 20, nr 1.
- Tidström A., *Managing tensions in coopetition*, „Industrial Marketing Management” 2014, Vol. 43, Iss. 2.

## BETWEEN COOPERATION AND COMPETITION – COOPETITION STRATEGY IN ICT CLUSTERS

**Abstract:** This article explores the nature of coopetition strategy in ICT clusters. The firms are no longer able to achieve competitive advantage only by competing with rivals. Coopetition is a process or phenomenon of simultaneous cooperation and competition between rivals. The paper first explains the differences between motives of becoming a cluster member and benefits from coopetition in cluster. This is followed by a review of cooperation – oriented activities between competitors. The final section discusses barriers and threats of coopetition in ICT clusters.

**Keywords:** coopetition; cooperation; competition; clusters.