

## **ROLA KOOPETYCJI W KLASTRACH LOGISTYCZNYCH**

### **THE ROLE OF COOPETITION IN LOGISTICS CLUSTERS**

**Jarosław WINIARSKI**

Akademia Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Instytut Logistyki

#### **Streszczenie**

Celem artykułu jest próba identyfikacji występowania kooperacji w klastrach logistycznych, oraz próba ukazania, kooperacji jako jednego z głównych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności i osiągnięcie sukcesu przez klastry logistyczne. W artykule 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 osiągnięcia przez nie sukcesu biznesowego.

**Słowa kluczowe:** klastry logistyczne, kooperacja, konkurencyjność

#### **Abstract**

The aim of the article is to attempt to identify the occurrence of cooperation in logistics clusters, and an attempt to show cooperation as one of the main factors influencing the growth of competitiveness and success in logistics clusters. The article presents the issue of cooperation of business entities and a short presentation of the concept, attributes and benefits of clustering. The determination and importance of cooperation in cluster structures in the aspect of increasing their competitiveness as well as their business success were considered.

**Key words:** logistic clusters, cooperation, competitiveness

#### **Wstęp**

Rosnące znaczenie powiązań sieciowych w gospodarce europejskiej, w tym powiązań klastrowych, czyni klastry ważnym dla nauki i gospodarki obiektem badawczym. Działanie przedsiębiorstw w strukturach klastrowych, łączących jednocześnie współpracę i konkurencję, wykorzystując efekt synergii, co przekłada się na wymierne wspólne korzyści.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji występowania kooperacji w strukturach klastrowych, w szczególności w klastrach logistycznych, oraz próba ukazania kooperacji, jako jednego z głównych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności i osiągnięcie sukcesu przez klastry logistyczne. W artykule 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 osiągnięcia przez nie

sukcesu biznesowego. Przyjęto następującą hipotezę: kooperacja w klastrach logistycznych przynosi pozytywne efekty podmiotom funkcjonującym w ich strukturach. Taki rodzaj działalności przyczynia się do rozwoju organizacji. Rozważania poparto wynikami badań własnych, jak też innych autorów, wzbogacając tym samym podjętą problematykę.

### Istota koncepcji klastrów

Koncepcja klastrów jest przedmiotem zainteresowania naukowców z wielu dziedzin nauki - ekonomii, prawa, geografii ekonomicznej, socjologii, zarządzania i innych. Klastry są obecne zarówno w gospodarkach państw rozwiniętych, jak i państw rozwijających się, niezależnie od wielkości, dominujących gałęzi gospodarki oraz występują na różnych poziomach agregacji (państw, stanów, regionów, metropolii i miast).

W literaturze polskiej stosuje się różne terminy, stanowiące odpowiednik angielskiego słowa *cluster*<sup>1</sup>: grono, kompleks przemysłowy, skupiska, czy klaster. Równocześnie spotyka się inne terminy określające tę koncepcję, na przykład wiązki przemysłowe, kiście, czy lokalne systemy produkcji, stanowiące dosłowne tłumaczenie francuskiego terminu *systeme productif local*.

Koncepcja klastrów wywodzi się ze znacznie wcześniejszych teorii. Za pierwszą inspirację przyjmuje się spostrzeżenie A. Smitha, dotyczące specjalizacji siły roboczej. Jak zauważa M. Steiner<sup>2</sup>, stwierdzenie zawarte w 3 rozdziale „Wealth of the Nations” A. Smitha: „podział pracy jest ograniczony zakresem rynku” stanowi wskazówkę do uznania, że specjalizacja jest zależna od globalizacji, a rozszerzenie rynków jest wstępnym warunkiem regionalnej specjalizacji, prowadzącej do zwiększonej produktywności i wymuszającej kooperację.

Mimo istnienia powyżej przytoczonych koncepcji, teoria klastrów zaczęła się rozwijać dopiero w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku.

Jednym z ważnych mankamentów dotyczących badań klastrów jest brak ich jednoznacznej definicji. Analiza używanych przez badaczy definicji pozwala zaobserwować kilka wspólnych atrybutów, tj. koncentracja współzależnych podmiotów na określonym obszarze; występowanie interakcji i powiązań pomiędzy uczestnikami klastra; czy wpływ czynników społecznych i kulturowych na przepływ informacji wewnątrz klastra. Za najbardziej uniwersalną przyjmuje się definicję M. E. Portera, według której klaster to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”<sup>3</sup>. Klastry stanowią, zatem system wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw i instytucji. Wartość tego systemu, jako całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jego części. To dopiero ta „wartość dodana”, jaką wytwarza klaster,

<sup>1</sup>wg. Webster's Dictionary of English *cluster* to grupa podobnych rzeczy wzrastających bądź zgrupowanych razem; grono, pęk, kiść.

<sup>2</sup>M. Steiner, *Clusters and Regional Specialisation. On Geography, Technology and Networks*, Guilford Press, London 1998, s. 63.

<sup>3</sup>M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, s. 7.

wyzwała pozytywne procesy, przyczyniając się do wzmocnienia konkurencyjności danej lokalizacji. Procesy te można pogrupować na trzy kategorie:

1. Zwiększanie wydajności uczestników klastra, poprzez dostęp do wyspecjalizowanych nakładów i pracowników; dostęp do informacji (np. rynkowych lub technicznych); komplementarność firm i ich działań; dostęp do instytucji i dóbr publicznych (powiązania z uczelniami, szkołami, samorządem);

2. Zwiększanie zdolności do innowacji, dzięki efektowi „rozlewania się” wiedzy (*spillover*); mniejszym kosztom wprowadzania innowacji; przyspieszonej dyfuzji innowacji i wiedzy w wyniku bezpośrednich kontaktów firm i pracowników.

3. Zachęcanie do tworzenia nowych firm, umożliwiające łatwiejsze wejście na rynek (niższe koszty, lepsza informacja), tworzenie firm „odpryskowych” (*spin off*), przyciąganie przedsiębiorstw z branż pokrewnych i komplementarnych<sup>4</sup>.

Główne zalety funkcjonowania przedsiębiorstwa w klastrze związane są z dyslokacją wielu firm w obrębie jednej lokalizacji. Obejmują one przede wszystkim korzyści z dyfuzji wiedzy i innowacji, które przekładają się bezpośrednio na wzrost zysków lub wartości przedsiębiorstwa, dzięki zwiększeniu sprzedaży. Ponadto, położenie firm w bliskim sąsiedztwie może wpływać na obniżenie kosztów ich działania, poprzez zmniejszenie kosztów transportu oraz kosztów transakcyjnych. Ogromne znaczenie ma też dostęp do szeroko rozumianych dóbr publicznych, dostępnych wyłącznie dla uczestników klastra. Dzięki położeniu w bliskim sąsiedztwie, poprawia się jakość współpracy pomiędzy firmami i zwiększa się częstotliwość kontaktów formalnych i nieformalnych. Umożliwia to włączenie kooperantów w procesy innowacyjne i pośrednio wzmacnia pozycję konkurencyjną firm. Kolejną kluczową korzyścią jest transfer wiedzy. Położenie przedsiębiorstw w jednej lokalizacji wpływa pozytywnie na koszty dostępu do specjalistycznej wiedzy (w tym wiedzy ukrytej, *tacit knowledge*). Częste kontakty z innymi uczestnikami klastra, obserwacje ich poczyniń, przepływy pracowników powodują, że firmy posiadają aktualną wiedzę na temat najnowszych trendów w sektorze, nowych usługach, upodobaniach klientów, koncepcjach marketingowych, rynkach zbytu itp. Bliskość geograficzna zwiększa też prawdopodobieństwo współpracy z wynalazcami. Wszystko to wpływa na zwiększenie konkurencyjności na rynkach lokalnych i globalnych i zwiększenie możliwości rozwoju. Wreszcie, uczestnicy klastra, poprzez współdziałanie, uzyskują korzyści synergii (na przykład poprzez dostęp do komplementarnych technologii) oraz minimalizują ryzyko działania, które rozkłada się na wiele podmiotów. Jednocześnie firmy te mogą uzyskiwać korzyści skali, dostępne dla ich większych rywali. Mogą to być na przykład wspólne kampanie marketingowe, zakupy surowców i materiałów, wspólna infrastruktura, wspólne negocjacje itp.

Z drugiej strony, korzyściom płynącym z funkcjonowania w klastrze nieodłącznie towarzyszą także zagrożenia, często ujawniające się w miarę wzrostu klastra. W skrajnych przypadkach, te negatywne zjawiska mogą doprowadzić do zaniku klastra. Wzrost aktywności ekonomicznej oraz wzrost liczby uczestników klastra może prowadzić do wzrostu cen czynników produkcji – gruntów, usług, wynagrodzeń czy kosztów wynajmu nieruchomości. Rosnące koszty mogą doprowadzić firmę do obniżenia jej konkurencyjności,

---

<sup>4</sup>Ibidem, s. 47.

a nawet skłonić do opuszczenia klastra. Wydajność działania w klastrze może ulec obniżeniu na skutek procesów związanych z koncentracją ludzi i firm na ograniczonym obszarze geograficznym. Aglomeracja może doprowadzić do pogorszenia stanu środowiska naturalnego, poprzez wzrost poziomu hałasu i zanieczyszczeń, a także do pogorszenia warunków życia, poprzez przepełnienie przedszkoli i szkół, brak terenów rekreacyjnych. W konsekwencji może to zniechęcać do migracji oraz osiedlania się w klastrze, co będzie hamować dalszy jego rozwój. Również konkurencja w klastrze może przybierać niekorzystną postać. Konkurencja przez firmy z tej samej branży, wytwarzające te same lub podobne produkty, może prowadzić do obniżenia marż zysku, pogarszając wyniki finansowe firmy. Czasami zagrożeniem dla uczestników klastra może stać się zjawisko tzw. myślenia grupowego. Dzieje się tak, kiedy współpraca uczestników klastra staje się tak intensywna, że zaprzestają oni monitorowania trendów i nie zauważają zmian zachodzących w dalszym otoczeniu. Ogranicza to pojawianie się nowych pomysłów i implementację innowacji. Ponadto część firm świadomie ogranicza swoje kontakty z innymi uczestnikami klastra, z obawy przed konkurencją, niechęcią do uzależnienia się od otoczenia i ograniczeniem swobody działania. Firmy są świadome, że korzyści uzyskiwane z uczestnictwa w klastrze są nierówne. Firmy najlepiej zarządzane, stosujące najbardziej zaawansowane technologie, przeznaczające duże środki na badania i rozwój oraz szkolenia, mogą zyskać niewiele, a czasami wręcz stracić na obecności w klastrze. Stąd też może się okazać, iż silniejszą skłonność do uczestnictwa w klastrze mogą przejawiać firmy słabsze, a w rezultacie dobór firm w klastrze może przybrać formę selekcji negatywnej.

Jak wynika z analizy badań, klastrów<sup>5</sup>, po analizie czynników związanych z lokalizacją, gospodarką i konkurencyjnością klastrów, zaobserwowano, że klastry charakteryzują się ponadprzeciętną konkurencyjnością i innowacyjnością w stosunku do podmiotów nieskupionych w klastrach. Każdy klastr odznacza się specyficznym zestawem zmiennych wpływających na procesy jego tworzenia i ewolucji. Co więcej, zaobserwowano przy tym, że ani wielkość klastra, ani jego wiek nie mają dużego wpływu na konkurencyjność. Za to kluczową rolę w tym zakresie odgrywa często współpraca i współzawodnictwo uczestników (tzw. kooperacja). Wewnętrzni konkurenci, działając w zbliżonych warunkach, posiadają silne bodźce do zmniejszania konkurencji poprzez m. in. specjalizację lub innowacyjność, co z kolei wpływa pozytywnie na ewolucję klastra. Brak konkurencji wewnętrznej lub jej niskie natężenie, działa natomiast osłabiająco. Interesujące jest również to, że klastry opierające źródła swojej konkurencyjności głównie o warunki popytu są zazwyczaj mniej konkurencyjne od klastrów opartych na branżach powiązanych i wspierających lub na kontekście strategii i współzawodnictwa.

### **Klasyfikacja klastrów**

Charakterystyczną cechą klastrów jest ich niepowtarzalność, złożoność i zróżnicowanie w wielu wymiarach: m. in. w zależności od wytwarzanych produktów lub usług, lokalnej dynamiki, fazy rozwoju, czy otaczającego je środowiska biznesowego.

---

<sup>5</sup> J. Winiarski, *Polish clusters and European clusters—differences in the mechanisms of their creation and functioning* „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki” nr 184 (2)/2017, s. 151-164.

W literaturze podejmowane są liczne próby mające na celu sklasyfikowanie klastrów według różnorodnych kryteriów.

Klastry są zróżnicowane poprzez swoją specjalizację w konkretnym ogniwie łańcucha wartości, przez skoncentrowanie na konkretnych obszarach geograficznych, lub przez skupienie się na wybranych potrzebach klientów lub segmentów rynku. Biorąc pod uwagę na przykład sektor produkcji obuwia, można zauważyć, że w północnych Włoszech istnieje skuteczny klaster o światowym znaczeniu. Podobnie w Portugalii istnieje klaster, skupiający się na produkcji obuwia, zorientowany przede wszystkim na rynki europejskie. Kolejnym przykładem klastra obuwniczego jest rumuński klaster w Timisoara, skupiający się na produkcji tańszego obuwia. Ponadto istnieją duże klastry azjatyckie, w szczególności w Chinach i w Wietnamie, skupiające się na masowej produkcji taniego obuwia, przeznaczanego na rynki amerykańskie i europejskie.

Klastry mogą być klasyfikowane także ze względu na dynamikę lokalizacyjną gałęzi gospodarki, w których działają. Wiele branż jest związanych z daną lokalizacją potrzebą bliskości do swoich klientów. Takie „lokalne” gałęzie służą jedynie lokalnym rynkom i są rozlokowane zgodnie z rozmieszczeniem populacji. Branże te mogą tworzyć klastry w węższym znaczeniu geograficznym. Z kolei inne gałęzie gospodarki mogą być powiązane ze swoimi lokalizacjami koniecznością dostępu do złóż surowców naturalnych. Istnieje także wiele branż, w których nie ma ograniczeń lokalizacyjnych. Skuteczność klastrów w takich gałęziach jest wysoka, a ich obecność staje się kluczową częścią atrakcyjności danej lokalizacji.

Klastry mogą być klasyfikowane ze względu na osiągnięty przez nie etap rozwoju. Etap rozwoju klastra zależy od dwóch czynników - od jakości zewnętrznego otoczenia biznesowego, w którym funkcjonuje klaster oraz od postępu, jaki poczynił klaster w mobilizowaniu potencjału otoczenia biznesowego poprzez aktywną współpracę i inne działania wewnętrzne.

Spotyka się również klasyfikacje klastrów wyodrębnione w oparciu o kilka nie zawsze rozdzielnych kryteriów. Na przykład J. Meyer-Stamer<sup>6</sup> wyróżnia trzy rodzaje klastrów, między innymi ze względu na wielkość i strukturę własności podmiotów uczestniczących:

- klastry pokrewne włoskim dystryktom przemysłowym (np. Krzemowa Dolina), charakteryzujące się dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją oraz wzajemną rywalizacją i jednoczesnym systemem powiązań sieciowych, opartych przede wszystkim na zaufaniu – występowanie tych czynników umożliwia elastyczną specjalizację, stymuluje wysoką produktywność oraz kreuje znaczący potencjał innowacyjny;

- klastry typu „oś i szprycha” (ang. *hub-and-spoke*), które charakteryzują się współistnieniem na danym obszarze dużego przedsiębiorstwa powiązanego hierarchicznie z rozległą grupą firm (np. Boeing lub Toyota City). Klaster tego typu opiera się na głównie na sile wielkich korporacji, przy jednoczesnej elastyczności działania oraz wykorzystaniu przewagi kosztowej;

---

<sup>6</sup>J. Meyer-Stamer, *Strategien lokaler regionaler Entwicklung: Cluster, Standortpolitik und systemische Wettbewerbsfähigkeit*, Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg, Duisburg 2000, s. 16.

- klastry satelitarne, z dominującym udziałem małych i średnich firm, uzależnionych od firm zewnętrznych, którego przewaga lokalizacyjna bazuje z reguły na przewadze kosztowej (np. Research Triangle Park).

Z kolei OECD<sup>7</sup> przyjmuje jako kryterium klasyfikacji sposób kształtowania się procesów innowacyjnych wewnątrz klastrów:

- klastry oparte o wiedzę (np. farmaceutyczne, lotnicze, chemiczne, elektroniczne), dla których istotny jest bezpośredni dostęp do wyników badań podstawowych, realizowanych przez publiczne instytucje badawcze oraz uczelnie. Takie klastry tworzą firmy należące do sektorów o dużej intensywności działalności badawczo-rozwojowej, oraz o wysokiej intensywności patentowania;

- klastry oparte o korzyści skali (np. spożywcze lub związane z przetwórstwem materiałów masowych), w których firmy powiązane są z uczelniami prowadzącymi badania na ograniczoną skalę. Są to zazwyczaj złożone systemy, oparte o znaczną skalę produkcji, których efektywność innowacyjna zależy od zdolności importowania i budowania na wiedzy wytworzonej gdzie indziej, szczególnie w zakresie usprawnień procesu produkcyjnego;

- klastry uzależnione od dostawcy (np. w branży rolniczej, usługach, przetwórstwie), które importują technologię głównie w formie dóbr kapitałowych i półproduktów. Ich działalność innowacyjna zależy w dużym stopniu od zdolności do współdziałania zarówno z dostawcami, jak i z tak zwanymi usługami posprzedażnymi;

- klastry wyspecjalizowanych dostawców, które stanowią przedsiębiorstwa o dużej intensywności badawczo-rozwojowej, kładące nacisk na innowacje produktowe, zazwyczaj pracujące blisko siebie, klientów i użytkowników. Firmy takie produkują wkłady do złożonych systemów produkcyjnych, najczęściej w postaci maszyn, instrumentów, komponentów i oprogramowania.

Wreszcie, klastry mogą być klasyfikowane według branż i charakteru oferowanych produktów. Istnieją klastry medialne, lotnicze, motoryzacyjne, rolnicze, usług finansowych, turystyczne, ceramiczne i wiele innych. Przykłady klastrów można znaleźć praktycznie w każdej gałęzi gospodarki – zarówno w przemyśle wysokich technologii (Dolina Krzemowa), przemyśle odzieżowym, przemyśle samochodowym, czy naftowym. W tym kontekście można wyróżnić także klastry działające w branży logistycznej. Klastry logistyczne stanowią specyficzny typ organizacji sieciowych, zdefiniowanych, jako geograficzną koncentrację:

- firm oferujących usługi logistyczne;
- funkcji logistycznych producentów lub dystrybutorów towarów;
- oraz firm wykonujących operacje logistyczne, dla których logistyka stanowi dużą część kosztów<sup>8</sup>. Specyfika branży logistycznej oraz zasięg prowadzonej działalności powoduje, że jeden z wyznaczników klastra, ograniczenie geograficzne, traci na znaczeniu. Uczestnicy klastra logistycznego specjalizują się głównie w realizacji procesów logistycznych, zaś czynniki decydujące o lokalizacji takiego klastra są

<sup>7</sup> OECD, *Local partnership, cluster and SME globalization*, Bologna 2000, s. 4.

<sup>8</sup>Y. Sheffi, *Logistics clusters: delivering value and driving growth*, MIT Press 2012, s. 96.

zasadniczo takie same, jak w przypadku lokalizacji działalności logistycznej na danym terenie – przede wszystkim dostęp do infrastruktury (zwłaszcza węzłów komunikacyjnych), czy poziom kosztów.

Klastry logistyczne, podobnie jak klastry przemysłowe, odgrywają istotną rolę w gospodarce, szczególnie z perspektywy ich wpływu na podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności regionów. Często jednak ich rozwój ograniczony bywa barierami, uniemożliwiającymi pełne wykorzystanie możliwości klastrów. Wśród głównych ograniczeń zidentyfikowano następujące:

- infrastrukturalne – głównie dotyczące infrastruktury transportowej i teleinformatycznej;
- inwestycyjne – niedobór gruntów i ich wysokie koszty;
- zasobowe – niedobór odpowiednio wykwalifikowanych kadr;
- kapitałowe – brak potencjalnych inwestorów, zwłaszcza, jeśli chodzi o *venture capital*;
- niechęć uczestników klastra do współpracy, spowodowana brakiem zaufania.

### Istota kooperacji

Jednymi z głównych paradygmatów w zarządzaniu strategicznym organizacjami są: paradygmat konkurencyjności i paradygmat relacyjny. Najwcześniejsze prace w zakresie zarządzania strategicznego koncentrowały się na „rywalizacji” między firmami<sup>9</sup> i pozwoliły one na sformułowanie „paradygmatu konkurencyjności”, opierającego się na konkurencji pomiędzy firmami.

Zgodnie z paradygmatem konkurencyjności, przetrwanie firmy zależy od jej zdolności do stymulowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej zależy od stopnia konfrontacji z rywalami w branży, pozycji firmy w branży, wielkości firmy i dostępu do zasobów. Taka przewaga konkurencyjna zależy również od intensywności działań konkurencyjnych oraz zdolności firm do „destabilizacji” rywali, to znaczy do zmuszenia ich do opuszczenia rynku<sup>10</sup>.

Zupełnie inne podejście prezentowane jest w paradygmacie relacyjnym, opierającym się na zasadzie współpracy firm. Według tej koncepcji, przetrwanie firmy na rynku jest równoznaczne z jej zdolnością do utrzymywania współpracy z jedną lub większą liczbą firm w formie partnerstw lub sojuszy strategicznych<sup>11</sup>. Taka konstelacja umożliwia przedsiębiorstwu dostęp do zasobów zewnętrznych, które nie są dla niego dostępne, ale są dostępne u jego partnerów.

Pomiędzy tymi dwoma przeciwstawnymi podejściami, niektórzy autorzy<sup>12,13,14</sup> dostrzegli znaczenie łączenia korzyści płynących z postawy konfrontacyjnej i korzyści płynących ze

<sup>9</sup> M. E. Porter, *Competition Strategy*, Free Press, New York 1980, s. 23.

<sup>10</sup> F. Le Roy, *Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des stratégies collectives «agglomérées»*, „Revue Française de Gestion” nr (2)/2003, s. 145-157.

<sup>11</sup> S. Yami, F. Le Roy, *Les stratégies collectives: une nouvelle forme de concurrence*, EMS, Caen 2007, s. 76.

<sup>12</sup> B. J. Nalebuff, A. Brandenburger, A. Maulana, *Co-opetition*, London: Harper Collins Business 1996, s. 121.

<sup>13</sup> Bengtsson, M., Kock, S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” nr 14(3)/1999, s. 178-194.

współpracy, co prowadzi do jednoczesnego przyjmowania zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych. Ten dualizm nawiązuje do koncepcji zarządzania strategicznego, znanej, jako „koopetycja”. Samo pojęcie koopetycji jest wielowymiarowe i wieloaspektowe, jednak poszukując teoretycznego zaplecza tej koncepcji można wskazać na teorię zasobową, teorię kosztów transakcyjnych, teorię kapitału społecznego oraz teorię gier. Można stwierdzić, że istotą koopetycji jest dążenie uczestników klastra do zdobycia przewagi konkurencyjnej dzięki dostępowi do specyficznych zasobów, kompetencji i określonej pozycji rynkowej, przy jednoczesnym dążeniu do integracji swoich atutów z walorami pozostałych członków klastra. Najważniejsze zalety wynikające z koopetycji są następujące<sup>15</sup>:

- uzyskanie przewagi kosztowej, będącej rezultatem oszczędności wynikającej z koordynacji czynności z dostawcami lub kanałami dystrybucji;
- dostęp do innowacji;
- korzyści skali (w zakresie wykorzystywania technologii bądź kontaktu).

Zjawisko współpracy konkurencyjnych firm obserwowane jest w naukach społecznych od dawna, w naukach o zarządzaniu pojawiło się na początku lat osiemdziesiątych i zostało opisane w pracy autorstwa Nalebuffa i Brandenburgera<sup>16</sup>. Od tego czasu koncepcja ta cieszy się wzrastającym zainteresowaniem środowiska naukowego w różnych dyscyplinach nauk o zarządzaniu. Koopetycja pojawiła się w obszarze finansów, marketingu, logistyki i strategii. Początkowo Nalebuff i Brandenburger<sup>17</sup> wykorzystali sieć wartości (*Value Network*) do modelowania istniejącej praktyki w środowisku organizacyjnym. Inną conceptualizację tego zjawiska wnieśli Lado i in., paradoksalnie nie posługując się terminem „koopetycja”, a kwalifikując je z perspektywy behawioralnej, jako synkretyczne formy zawłaszczania renty (*Syncretic Rent Seeking Behavior*)<sup>18</sup>. Zaobserwowali oni, że firmy często wykorzystują strategie mieszane-agresywne i kooperacyjne. Opierając się na teorii zasobowej, teorii kosztów transakcyjnych, teorii kapitału społecznego oraz teorii gier, wykazali, że należy odejść od dotychczasowego postrzegania rywalizacji i kooperacji, jako ekstremów pewnego kontinuum, na rzecz dwuwymiarowości przestrzeni relacji międzyorganizacyjnych. Kolejna conceptualizacja, bazująca bardziej na podejściu sieciowym, niż na teorii zasobowej, została przeprowadzona przez Bengtssona i Kocka<sup>19</sup>, w wyniku, czego dokonano różnicowania pojęcia „koopetycja” od pokrewnych koncepcji - konkurencji, współpracy i współistnienia. Autorzy wyróżnili cztery typy relacji pomiędzy firmami, zgodnie ze względną pozycją firmy w branży i jej zapotrzebowaniem na zasoby zewnętrzne. Te relacje to: konkurencja, współpraca, koegzystencja i koopetycja. Według autorów, koopetycja jest relacją, która łączy wymianę o charakterze gospodarczym i niegospodarczym. Definiowana jest, jako „relacja

<sup>14</sup>D. B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, *La dynamique des stratégies de cooptation*, „Revue Française de Gestion” nr (7)/2007, s. 87-98.

<sup>15</sup>B. Jankowska, *Koopetycja w klastrach kreatywnych: przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 61.

<sup>16</sup>B. J. Nalebuff, A. Brandenburger, A. Maulana, *Co-opetition*, London: Harper Collins Business 1996, s. 7.

<sup>17</sup>Ibidem, s. 36.

<sup>18</sup>A. A. Lado, N. G. Boyd, S. C. Hanlon, *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, „Academy of Management Review” nr 22(1)/1997, s. 110-141.

<sup>19</sup>M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, 14(3), s. 178-194.



dwustronna i paradoksalna, która wyłania się, gdy dwa przedsiębiorstwa współdziałają a w zakresie kilku aktywności, pozostając jednocześnie w stosunkach konkurencyjnych na innych polach”<sup>20</sup>.

Przywołane konceptualizacje stanowią podstawy teoretyczne koncepcji kooperacji. Na tym tle powstają kolejne prace, pozwalające lepiej zrozumieć to zjawisko. Jednak można zaobserwować, że większość definicji proponowanych przez licznych badaczy uwzględnia trzy kluczowe aspekty: (1) paradoksalny charakter relacji między firmami, (2) liczba podmiotów i (3) poziom interakcji (między- i wewnątrzorganizacyjny). Aby przeanalizować paradoksalną i złożoną relację kooperacyjną, badacze wykorzystują podejście sieciowe, teorię gier<sup>21</sup> lub teorię zasobową<sup>22</sup>, aby zbadać znaczenie powiązań kooperacyjnych między konkurującymi firmami.

### Przejawy kooperacji w klastrach logistycznych

Przedmiotem analizy były europejskie i polskie klastry logistyczne oraz logistyczne inicjatywy klastrowe. Oczywiście, klastry i inicjatywy klastrowe występują także w innych regionach świata, jednak charakteryzują się one specyfiką - na przykład w zakresie dominujących rodzajów transportu. Dlatego też zdecydowano się na ograniczenie wyboru klastrów do państw europejskich. Wyboru klastrów dokonano w oparciu o następujące kryteria:

- aktywność klastra – pod uwagę wzięto tylko klastry prowadzące rzeczywistą działalność, pominięto podmiotu nieaktywne;
- zasięg klastra – preferowano klastry, w których działalność logistyczna miała zasięg ogólnoeuropejski;
- wielkość klastra – wybrano klastry, które odgrywały znaczącą rolę w gospodarkach narodowych.

**Tabela 1.** Przejawy kooperacji w klastrach logistycznych

Klaster	Państwo	Charakterystyka	Przejawy kooperacji	Rok powstania
Luksemburski Klaster Logistyczny	Luksemburg	Głównym celem klastra jest rozszerzenie i intensyfikacja aktywności logistycznej w rejonie Luksemburga,	1. utworzenie platformy wymiany informacji w celu wspierania wzajemnego transferu wiedzy między członkami;	2008

<sup>20</sup>Ibidem, s. 178-194.

<sup>21</sup>B. J. Nalebuff, A. Brandenburger, A. Maulana, *Co-opetition*, London: Harper Collins Business 1996, s. 16.

<sup>22</sup>A. A. Lado, N. G. Boyd, S. C. Hanlon, *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, "Academy of Management Review" nr 22(1)/1997, s. 110-141.

		<p>kreowanie regionu jako ważnego węzła logistycznego. Klaster ma charakter otwarty i jest dostępny dla wszelkich organizacji czy osób jako platforma wymiany informacji, czy dobrych praktyk. Klaster nie ogranicza się wyłącznie do operatorów logistycznych, ale również zaprasza ich klientów oraz inne organizacje (np. o charakterze edukacyjnym).</p>	<p>2. stworzenie mapy aktualnego stanu instytucji szkoleniowych, z uwzględnieniem potrzeb sektora logistycznego;</p> <p>3. powstały struktury sieciowe umożliwiające dzielenie się pomysłami i doświadczeniem, a także poszukiwaniami innowacyjnych rozwiązań.</p>	
Waloński Klaster Logistyczny	Belgia	<p>Klaster łączy przedsiębiorstwa z branży TSL (usługodawców, firmy produkcyjne, edukacyjne i inne) i koordynuje lokalne inicjatywy ukierunkowane na rozwój sektora transportowego i logistycznego na obszarze Walonii. Liczbę partnerów szacuje się na 163, w większości z obszaru Walonii (miasto Liege). Głównym zadaniem każdego klastra jest konfigurowanie sieci powiązań pomiędzy organizacjami biznesowym.</p>	<p>1. zidentyfikowano dwa regiony perspektywiczne dla rozwoju transportu i logistyki: Chiny i kraje Europy Środkowej. W celu budowy partnerskich relacji, klaster podjął dwie misje – jedną w Chinach (w roku 2004 łącznie z belgijską misją gospodarczą) i drugą w Bratysławie (Słowacja).</p>	2004

<p>Klaster Logistyczny Dolnej Austrii</p>	<p>Austria</p>	<p>Członkami klastra jest 87 przedsiębiorstw (głównie sektora MŚP) i 27 instytucji badawczo-rozwojowych. Inicjatorem i zarządzającym klastrem jest Departament Gospodarki Dolnej Austrii dział transportu ogólnego). Cechą charakterystyczną klastra jest szeroka kooperacja przedsiębiorstw z różnych branż – nie jest on ograniczony do usługodawców logistycznych z jednej określonej branży.</p>	<p>1. prowadzenie wspólnej bazy danych z informacjami kontaktowymi partnerów, pomoc partnerom poprzez rekomendacje techniczne i profesjonalne,</p> <p>2. podniesienie efektywności planowania operacji transportowych, zmniejszenie pustych przebiegów i promocja transportu kombinowanego, co umożliwia zredukowanie ruchu na drogach Dolnej Austrii i obniżenie kosztów transportu,</p> <p>3. współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi, pozyskanie funduszy na działalność innowacyjną.</p>	
<p>Klaster Logistyczny Rotterdam</p>	<p>Holandia, Belgia, Niemcy</p>	<p>Klaster o ponad stuletnich korzeniach, obejmujący dwa kompleksy portowe (Rotterdam i Antwerpia) oraz węzeł kolejowy Duisburg. W skład klastra wchodzi ponad 6000 firm – 45% to firmy transportowe, 36% - logistyczne, 4% - produkcyjne. W</p>	<p>1. z inicjatywy klastra, utworzono Holenderski Instytut Logistyki Zaawansowanej (Dinalog), w celu koordynacji programu badawczo-rozwojowego w zakresie logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw.</p> <p>2. rząd holenderski</p>	

		działaniach klastra aktywnie uczestniczą holenderskie władze państwowe i samorządowe.	wprowadził liczne ułatwienia, obejmujące m. in. mechanizm odroczonej płatności VAT, czy automatyzację służby celnej, zapewniającą całodobową działalność centrum dystrybucji.	
Klaster LODZistics - Łódź	Polska	Inicjatywa klastrowa pod auspicjami Urzędu Marszałkowskiego województwa łódzkiego, zrzeszająca przedsiębiorstwa działające w sektorze logistyki i transportu, samorządy, jednostki badawczo - rozwojowe, instytucje otoczenia biznesu.	1. stworzenie multimedialnego terminala przeładunkowego; 2. projekt Edukacyjny Akademia LODZistics – kursy i szkolenia logistyczne; 3. działania networkingowe – nawiązanie współpracy z klastrami zagranicznymi.	2016
Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe (LTPP) - Gdańsk	Polska	Inicjatywa klastrowa zrzeszająca przedsiębiorstwa, instytucje naukowe i samorządowe w branży logistyki, transportu, dystrybucji.	1. dopasowanie programów nauczania na kierunkach związanych z TSL do potrzeb firm; 2. pozyskanie finansowania realizacji inwestycji infrastrukturalnych	2012
Południowy Klaster Kolejowy - Katowice	Polska	Inicjatywa klastrowa zrzeszająca firmy, instytucje otoczenia biznesu, instytucje naukowo-badawcze, działające w branży kolejowej na terenie województwa śląskiego. Celem klastra jest	1. uzyskanie dofinansowania w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego Nawiązanie współpracy z firmami branży kolejowej w innych	2012

		konsolidacja sektora kolejowego, transfer technologiczny, <i>benchmarking</i> technologiczny oraz kreowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie ruchu kolejowego. Cel ten zostanie osiągnięty dzięki wytworzonemu efektowi synergii.	regionach Polski,  2. nawiązanie współpracy z organami administracji publicznej.	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Dobrzyńska, *Europejskie klastry logistyczne*, „Ekonomia i Zarządzanie” nr 3/2013, s. 37-49.; Y. Sheffi, *Logistics clusters: delivering value and driving growth*, MIT Press 2012; J. Winiarski, *Polish clusters and European clusters – differences in the mechanisms of their creation and functioning* „Zeszyty Naukowe/Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki” nr 184 (2)/2017, s.151-164.

Przedstawione w tabeli 1. przykłady pozwalają zaobserwować, że uczestnicy klastra podejmują wspólne działania, aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku. Przejawia się to w rozwijaniu współpracy w obszarze naukowo-badawczym (rozwój innowacyjności, w tym uzyskanie dofinansowania na cele związane z innowacyjnością), edukacyjnym (szkolenie przyszłych kadr i doskonalenie obecnych), prowadzeniu działań z zakresu połączonej dystrybucji, zespołowym występowaniu w przetargach, przygotowywaniu wspólnych ofert klastra dla odbiorców zewnętrznych. Transfer innowacji pomiędzy uczestnikami klastra odbywa się najczęściej za pośrednictwem najprostszyc narzędzi i kanałów imitacji zachowań, na drodze wymiany informacji podczas formalnych i nieformalnych spotkań, coraz częściej jednak klastry podejmują współpracę z uczelniami i jednostkami badawczo-rozwojowymi.

Realizacja wspólnych przedsięwzięć jak i tworzenie kanałów dystrybucji wymaga dużego poziomu zaufania i czasu na wdrożenie odpowiednich rozwiązań. Stąd lepsze efekty można zaobserwować w przypadku klastrów zachodnioeuropejskich, funkcjonujących od wielu lat, niż w przypadku polskich inicjatyw klastrowych, niebędących jeszcze w pełni wykształconymi klastrami.

Niewątpliwą korzyścią z funkcjonowania w klastrach jest transfer wiedzy, polegający m. in. na wymianie informacji handlowych, czy o nierzetelnych kontrahentach czy klientach. Klastry realizują również wspólne działania promocyjne, obejmujące przygotowywanie materiałów reklamowych, czy udział w targach i wystawach.

Na uwagę zasługuje również wspólne działania lobbingowe wobec władz lokalnych, w celu ugruntowania swojej pozycji w regionie oraz zapewnienia poziomu konkurencyjności, dlatego prowadzą.

### Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była identyfikacja kooperacji w strukturach klastrów w branży logistycznej oraz próba ukazania, kooperacji jako jednego z głównych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności i osiągnięcie sukcesu przez klastry logistyczne. Przedstawione podejście klasteringu, zdefiniowanie kooperacji oraz zidentyfikowanie działań o charakterze kooperacyjnym w wybranych klastrach logistycznych pozwoliło na osiągnięcie celu artykułu.

Przedstawione w pracy klastry charakteryzują się dużą różnorodnością. Znajdują się na początkowych etapach cyklu życia, charakteryzujących się początkiem współpracy pomiędzy firmami, rozwojem tych powiązań (klastry Dolnej Austrii, luksemburski, portowy w Rotterdamie). Można ocenić, że formę dojrzałą (stabilną) osiągnął klastry waloński. Odrębnym przypadkiem są polskie inicjatywy klastrów, które trudno zakwalifikować, jako klastry, z uwagi na bardzo wczesny etap rozwoju i brak niektórych cech klastra (np. niski poziom interakcji pomiędzy zaangażowanymi podmiotami, czy brak efektu synergii). Z badań przeprowadzonych przez autora<sup>23</sup> wynika, że w Polsce jedynie nieliczne skupiska firm opisane w literaturze spełniają cechy klastrów. Wiele spośród deklarowanych klastrów w rzeczywistości nie funkcjonuje, co wskazywałoby na tendencję do ich tworzenia wyłącznie w celu wykorzystania funduszy publicznych (krajowych, unijnych) przeznaczonych na realizację polityki wspierania klastrów. Mocno ograniczone zasoby polskich podmiotów, w porównaniu do ich zachodnioeuropejskich odpowiedników, obniżają ich zdolności konkurencyjne. Poprawić to mogłaby bardziej aktywna współpraca i konkurencja podmiotów wewnątrz klastra, umożliwiając poprzez efekt synergii uzyskanie pozycji konkurencyjnej nieosiągalnej dla pojedynczych podmiotów. Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce także odkrywają wiele prawdy o krajobrazie inicjatyw klastrów w Polsce – przede wszystkim fakt istnienia zaledwie kilku modelowych, rozwijających się i efektywnych organizacji o cechach klastrów - wiele klastrów odmawiało udziału w badaniach, zaś istnienie niektórych okazywało się fikcją.

Z przedstawionej analizy wynika także, że koncepcja kooperacji jest nierozdzielnie związana z koncepcją klastrów. Ogromne znaczenie ma tu również efekt synergii- dzięki połączeniu swoich sił firmy mogą uzyskać znacznie więcej, niż gdyby działały osobno. W praktyce ta współpraca może polegać na dzieleniu się informacjami, technologiami, korzystaniu ze wspólnej promocji lub kojarzeniu oferty z danym regionem. Również obecność w klastrze drugiego komponentu kooperacji – współzawodnictwa – może być korzystna zarówno dla klastra, jako całości, jak i poszczególnych jego uczestników, ponieważ celem konkurencji wewnątrzklastrowej jest podnoszenie kompetencji i wzrost wiedzy. W tym kontekście konkurencja staje się motorem rozwoju korzystnych interakcji między uczestnikami klastra.

---

<sup>23</sup>J. Winiarski, *Polish clusters and European clusters—differences in the mechanisms of their creation and functioning*, „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki” nr 184 (2)/2017, s.151-164.

Prowadzenie badań nad taką formą relacji nie jest łatwe zewzględu na problem z operacjonalizacją koncepcji kooperacji. Stąd celowe wydaje się poszukiwaniemiar natężenia relacji kooperacyjnej pomiędzy podmiotami.

## Bibliografia

1. Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 1999, 14(3), s. 178-194.
2. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., *La dynamique des stratégies de coopetition*, "Revue Française de Gestion" 2007, (7), s. 87-98.
3. Dobrzyńska E., *Europejskie klastry logistyczne*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2011, 3, s. 37-49.
4. Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych: przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
5. Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, "Academy of Management Review" 2013, 22(1), s. 110-141.
6. Le Roy F., *Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des stratégies collectives «agglomérées»*, "Revue Française de Gestion" 2003, (2), s. 145-157.
7. Meyer-Stamer J., *Strategien lokaler/regionaler Entwicklung: Cluster, Standortpolitik und systemische Wettbewerbsfähigkeit*, Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg, Duisburg 2000.
8. Nalebuff B.J., Brandenburger A., Maulana A., *Co-opetition*, London: Harper Collins Business 1996.
9. OECD, *Local partnership, cluster and SME globalization*, Bologna 2000.
10. Porter M.E., *Competition Strategy*. Free Press, New York 1980.
11. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York 1990.
12. Sheffi Y., *Logistics clusters: delivering value and driving growth*, MIT Press 2012.
13. Steiner M., *Clusters and Regional Specialisation. On Geography, Technology and Networks*. Guilford Press, London 1998.
14. Winiarski J., *Polish clusters and European clusters—differences in the mechanisms of their creation and functioning*, "Zeszyty Naukowe/Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki" 2017, 184 (2), s. 151-164.
15. Yami S., Le Roy F., *Les strategies collectives: une nouvelle forme de concurrence*. EMS, Caen 2007.