

MARTA GÖTZ
Poznań

POTENCJAŁ KOOPETYCJI W WIELKOPOLSCE NA TLE WYBRANYCH WOJEWÓDZTW KRAJU

WPROWADZENIE

Koopetycja, czyli konkurencyjna współpraca, nazywana też kooperencją, jest zyskującym coraz większą popularność zagadnieniem ekonomiczno-społecznym. Jako koncepcja oksymoroniczna stanowi połączenie wzajemnie sprzecznych relacji – kooperacji i konkurencji¹. Bywa porównywana do starochińskiej idei harmonii *yin-yang*². Koopetycja to zespalanie się konkurencji i kooperacji w jeden typ relacji i interakcji. Z punktu widzenia firmy opisywana jest jako strategia synkretycznego poszukiwania renty³ i przyjmuje, że:

- Firmy, wchodząc ze sobą w interakcje, biorą udział w grze o sumie większej od zera acz zmiennej;
- Interakcje te wynikają z faktu posiadania zbieżnych interesów;
- Udział w grze umożliwi zarówno tworzenie wartości dodanej, jak i jej podział.

Choć istnieje już oficjalna definicja zakładająca, że kooperacja to współpraca między konkurentami w nadziei na osiągnięcie wspólnych korzyści⁴; rozumienie tego zagadnienia jest wciąż dalekie od jednoznaczności.

Z perspektywy makroekonomicznej, czyli regionu, kooperacja definiowana może być jako sposób regulacji zachowań firm, czyli porządkowania procesów gospodarczych w celu zapewnienia najlepszej sprawności danego systemu⁵.

¹ B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja*, „Ekonomista” nr 1, 2009, s. 67-91.

² T.A. Peng, M. Bourne, *The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks*, „British Journal of Management” vol. 20(3), 2009, s. 396-397.

³ A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, *Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model*, „Academy Management Review” vol. 22 (1), 1997, s. 128.

⁴ *Collaboration between business competitors, in the hope of mutually beneficial results*, *The Oxford Pocket Dictionary of Current English*, Oxford 2009.

⁵ B. Jankowska, *op. cit.*, s. 68.

Umiejętność godzenia współpracy i rywalizacji stanowi wyraz dojrzałości rynkowej i jest typowa dla wyżej rozwiniętych gospodarek. Koopetycję analizować można też w warstwie semantycznej, logicznej, a także systemowo. W tym pierwszym ujęciu proponowane polskie pełne określenie kooperacji jako konkurencyjnej współpracy sugeruje, że istotniejszym elementem jest kooperacja. Rywalizacja pełni w zasadzie funkcję przymiotnika, określa cechę tego współdziałania. Rozbudowana wersja kooperacji może też sugerować, że mamy do czynienia ze współpracą między konkurentami. Inna interpretacja może akcentować współpracę w celu poprawy konkurencyjności, czyli umożliwiającą konkurowanie w skali globu. Spojrzenie systemowe sugeruje, by traktować konkurencyjną współpracę w kategoriach pewnego systemu, na który składają się elementy/aktorzy (uczelnie, firmy) i relacje między nimi, pozytywne jak i negatywne (mobilność pracowników, wspólne projekty, „podkupywanie” pracowników, szpiegostwo przemysłowe). W rozumieniu logiki kooperacja jest koniunkcją, jako że implikuje jednoczesność kooperacji i konkurencji. Kooperację należy analizować w ujęciu ewolucyjnym, gdyż jej charakter i forma, w jakiej się przejawia, podlegają zmianom w czasie⁶. Początkowa świadomość, czyli uznanie potencjału, jaki niesie kooperacja, ustępuje miejsca rozpoznaniu możliwości jej praktycznego zastosowania, rozwojowi, zobowiązaniu do współpracy, które z czasem może jednak ulec zanikowi. Przesłanki do podtrzymywania kooperacji przestają wówczas obowiązywać. Fazom tym odpowiadają kolejne etapy w cyklu życia relacji. Równowagę między nimi osiągnąć można pod warunkiem zbilansowania czterech elementów: wiarygodności partnerów, kontroli wydajności, sprawiedliwości podziału oraz efektywności zwiększania potencjalnego zysku⁷. Kooperację traktować zatem należy jako więźkę relacji podlegających fluktuacjom, obejmujących elementy ekonomiczne i społeczne⁸. Daleka od kompaktowego monolitu, strategia kooperacji jest koncepcją wielowymiarową i wieloaspektową, a jej struktura, zmienność formy i ścieżka ewolucji nie są z pewnością łatwe do zrozumienia⁹. Ogólnie pewną dystynktywną cechą kooperacji wydaje się być jej niestabilność – konkurencyjna współpraca bowiem jest z definicji zawieszona między rywalizowaniem a kooperacją. Choć o jej kształcie, przebiegu, trwałości i zasięgu w zasadzie rozstrzygają te same siły (determinanty zdiagnozowane w literaturze), to jednak ich układ jest każdorazowo inny. Odzwierciedlając pewien ewoluujący ekosystem stanowi ona wyraz podejścia dynamicznego do zagadnień społeczno-gospodarczych.

⁶ F. Zerbini, S. Castaldo, *Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management” vol. 36, 2007, s. 944.

⁷ F. Zerbini, S. Castaldo, *op. cit.*, s. 948.

⁸ *Ibidem*, s. 944.

⁹ „Far from being a compact monolith, cooperation strategy is a multidimensional and multifaceted concept (...) and it is all but easy to grasp its structure, processes and evolving patterns.” G. B. Dagnino, G. Padula, *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, <http://www.altruists.org/static/files/coopetition%20strategy.pdf>, s. 13.

Literatura oferuje stosunkowo bogaty zestaw prawdopodobnych determinant kooperacji. Akcentowane są zwłaszcza przesłanki ekonomiczne, czyli dążenie do zwiększenia potencjalnego zysku – łączone z kooperacją – oraz do jego podziału, co związane jest z konkurencją. Kooperacji sprzyjają też stopień specjalizacji aktorów i atrakcyjność zasobów pozostających w ich posiadaniu. Ponadto występuje liczna i otwarta grupa innych czynników, zarówno zewnętrznych, takich jak dynamika na rynku, czy stopa wejścia nowych firm, jak i wewnętrznych – do których należą struktura organizacyjna przedsiębiorstwa (płaska czy zhierarchizowana) i faza cyklu życia produktu¹⁰. Na rozwój strategii kooperacji wpływają również: stopień zróżnicowania jednostek tworzących sieć, złożoności relacji między jej uczestnikami, obszary współpracy, a także intensywność i trwałość relacji.

Konkurencyjna współpraca, wiązana przede wszystkim ze sferą gospodarczą, nie jest zarezerwowana tylko dla niej. W literaturze bowiem pojawiają się propozycje rozszerzenia koncepcji kooperacji na relacje między jednostkami niekomercyjnymi, organizacjami pozarządowymi (NGOs), czy administracją publiczną¹¹. Tymczasem naukowe ujęcie kooperacji pojawia się prawie wyłącznie na łamach literatury ekonomiczno-biznesowej, w ramach zarządzania strategicznego, teorii organizacji i zachowań firm, czy marketingu. Intuicyjnie obecność tego fenomenu odkryć można w wielu sferach życia – prywatnej, gdzie przyjaciele i członkowie rodziny konkurują ze sobą; politycznej, gdy kierowani dobrem wyższego rzędu przeciwnicy zaczynają ze sobą współpracować; czy też administracyjnej, kiedy konkurujące na co dzień jednostki łączą siły w celu przeprowadzenia pewnych działań. Mimo przypuszczalnej „wszechobecności” kooperacji, profesjonalna analiza w zasadzie ogranicza się do wymiaru biznesowego. Rozpoznanie pozostałych odniesień wydaje się być dopiero propozycją dla dalszych badań w przyszłości.

KORZYŚCI Z KOOPETYCJI

Kooperacja, jak sugerują badania, oddziałuje pozytywnie na efektywność gospodarowania poprzez poprawę wykorzystania zasobów, koordynację działań, czy lepszą alokację surowców. Może być wyjątkowo korzystna w branżach wysokich kosztów i o długich cyklach produkcji. Konkurencyjna współpraca pozwala, dzięki dzieleniu się pracą, obniżyć koszty rozwoju nowych produktów, w efekcie skrócić czas i zagwarantować, że każda z jednostek wnosi do przedsięwzięcia najlepsze kompetencje¹². W konsekwencji osiągnane są korzyści synergii.

¹⁰ A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, *op. cit.*, s. 130.

¹¹ G. B. Dagnino, G. Padula, *op. cit.*, s. 23.

¹² M. Bengtsson, S. Kock, *Co-opetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” vol. 29 (5), 2000, s. 414.

W badaniach światowych zidentyfikowano wiele rodzajów kooperencji. Może ona dotyczyć jednej lub kilku branż. Może zachodzić wewnątrz firmy między jej departamentami, między przedsiębiorstwami, a także między sieciami i gronami przedsiębiorstw. Ponadto może dotyczyć jednej lub wielu funkcji, czy też obszarów działania. W związku z tym inni są jej uczestnicy i inny charakter potencjalnych korzyści. W przypadku szczebla mikro, gdy kooperacja dotyczy pracowników, dochodzi do generowania i przepływu wiedzy, co przekłada się na wzrost efektywności¹³. W kooperacji poziomu mezo, czyli w relacjach między firmami, pojawia się współprojektowanie, rozwój i przepływy wiedzy, co owocować może opracowywaniem nowych standardów, szybszym wprowadzeniem nowości na rynek, czy wspólnym szkoleniem pracowników. W przypadku kooperacji poziomu makro, a więc między klastrami i sieciami, dochodzi do kreowania nowej wiedzy, a w konsekwencji spadku działań agresywnych i poszukujących renty (tzw. *rent seeking*).

Kooperacja pozwala na bardziej optymalne korzystanie z posiadanych zasobów, co wydaje się szczególnie ważne dla mniejszych firm, nie dysponujących np. własnym zapleczem naukowym¹⁴. Zawodność zdolności (*capabilities failure*) zdiagnozowana w literaturze może być czynnikiem niezwykle istotnym właśnie dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)¹⁵. Trudności wynikające z braku lub niewystarczającego poziomu kompetencji, umiejętności w przyjmowaniu, absorpcji, rozwijaniu nowych technologii prowadzić mogą do zamknięcia się na nowe technologie, czyli zatrzaśnięcia w starej trajektorii rozwoju. Kooperacja stanowi jeden ze sposobów rozwiązania tego typu problemów.

Unikatowy charakter każdej z lokalnych kooperacji gwarantować może te wszystkie atrybuty, o których wspominają zarówno N. Foss i C. Knudsen¹⁶, jak i A. Malmberg i P. Maskell¹⁷, a więc elementy, które z jednej strony przesądają o atrakcyjności regionu dla prowadzenia działalności gospodarczej, a z drugiej strony liczą się dla firm w zdobywaniu przewag konkurencyjnych. Atrakcyjność, a zatem i konkurencyjność¹⁸ obejmuje pewne zlokalizowane zdolności związane

¹³ G. B. Dagnino, G. Padula, *op. cit.*, s. 30.

¹⁴ M. Bengtsson, S. Kock, *op. cit.*, s. 411-426.

¹⁵ R.K. Woolthuis, M. Lankhuizen, V. Gilsing, *A system failure framework for innovation policy design*, „Technovation” 25 (2005), s. 609-614.

¹⁶ N. Foss, C. Knudsen, *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, London, New York 1996, s. 164.

¹⁷ A. Malmberg, P. Maskell, *Localised learning and industrial competitiveness*, „Cambridge Journal of Economics” vol. 23, 1999, s. 173, 176-178.

¹⁸ Mianem konkurencyjności określa się zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji. Konkurencyjność regionu jest pojęciem, które może być stosowane w dwojakim znaczeniu: 1) jako zespół cech decydujących o atrakcyjności regionu z punktu widzenia lokowania w nim inwestycji i jako miejsca zamieszkania; 2) jako wyraz przewagi technologicznej lub niższych cen produktów i usług wytwarzanych w regionie, w porównaniu z analogicznymi produktami i usługami w innych regionach. *Słownik do Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do roku 2020*.

z koncepcją kooperacji – ich cechy bowiem (cennaść, rzadkość, brak substytutów, niekopiowalność gwarantowane dekompresją czasu, współzależnością elementów i osiągnięciem masy krytycznej zasobów) wymagają zachowań konkurencyjnej współpracy, umiejętności godzenia rywalizacji i kooperacji. W świadomości lokalnych aktorów powinno więc tkwić przekonanie, że jako region konkurują nie tylko z innymi jednostkami terytorialnymi w Polsce, ale z innymi regionami świata. „Niewystarczająca jest już konkurencyjność regionu w skali krajowej (...) celem i przedmiotem szczególnej troski w strategiach rozwoju społeczno-gospodarczego musi być podnoszenie poziomu międzynarodowej konkurencyjności regionów”¹⁹. Zatem idąc tym tropem, o atrakcyjności lokalizacji przesądza jej zdolność do oferowania warunków sprzyjających kooperacji.

Rozwój technologiczny tłumaczyć można jako generowanie nowych, jak i rozszerzanie stosowania i doskonalenie już istniejących technologii. Konkurencyjna współpraca w regionie może się do niego przyczyniać między innymi stymulując lepsze wykorzystanie istniejącego dorobku naukowego i zaplecza badawczego poprzez rozwój więzi między podmiotami i zintensyfikowanie relacji między światem nauki i biznesu²⁰. Współcześnie, specyfika powstawania technologii implikuje potrzebę kooperacji wielu podmiotów. Idea tzw. otwartej innowacji zakłada współdziałanie podmiotów z łańcucha wartości dodanej, co sugeruje potrzebę kooperacji. Ponadto kooperacja może w pewien sposób wymuszać stosowanie najnowszych technologii i popularyzować wiele z nich wśród społeczeństwa; zwiększać zdolność do absorpcji zaawansowanych technologii informacyjnych i ich wykorzystanie w codziennym życiu gospodarczym i społecznym. Innymi słowy, kooperacja sprzyjająca wzajemnemu dzieleniu się wiedzą i stymulująca rozwój nauki może stanowić remedium na słabe powiązania nauki i biznesu, czyli BIZUKI²¹.

Jej pozytywnym skutkiem może być też lepiej ukształtowany rynek pracy. Rywale mogą wspólnie decydować o kierunkach rozwoju umiejętności i kompetencji pracowników i w ten sposób zapobiegać problemom niedopasowania (*mismatch*)²².

Kooperacja może przyczynić się do rozwoju kapitału rozumianego jako umiejętność współpracy, system norm, wartości, do wzrostu znaczenia w biznesie

¹⁹ E. Małuszyńska, *Gospodarcze aspekty integracji Wielkopolski z Unią Europejską*, w: R. Cichoński (red.), *Wielkopolska po dwóch latach w Unii Europejskiej*, Poznań 2006, s. 13.

²⁰ *Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski oraz Plan Działań na lata 2004-2006 – ocena wstępnego etapu realizacji działań*, Zespół Redakcyjny – Poznański Park Naukowo-Technologiczny i Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2006.

²¹ BIZUKA – zbitka słów biznes i nauka. Oznacza takie połączenie biznesu i nauki, z którego powstają nowe, innowacyjne firmy odnoszące sukcesy komercyjne, najlepiej w skali globalnej. Termin BIZUKA został stworzony na potrzeby *Raportu o innowacyjności polskiej gospodarki* przygotowanego w 2011 r. na zlecenie Telekomunikacji Polskiej i Krajowej Izby Gospodarczej.

²² Rozdźwięk między ofertą potencjalnych pracowników a potrzebami zgłaszanymi przez pracodawców, co skutkuje jednoczesnym bezrobociem w pewnych segmentach rynku i wakacjami w innych.

takich kategoriach, jak zaufanie, wiarygodność, itp. Trudno określić wpływ na sferę społeczną nie tylko dlatego, że podbudowa teoretyczna i założenia kooperacji nie przynoszą w tym względzie odpowiedzi, ale także ze względu na brak badań empirycznych, które podejmowałyby tego typu tematykę. Przedmiotem analiz były głównie kategorie ekonomiczne – zysk, fazy produkcji, itp. Rozwój społeczny rozumieć można w kategoriach tworzenia kapitału społecznego (relacje społeczne i zaufanie jednostek pozwalające na osiągnięcie większych korzyści)²³, niwelowania różnic, wyrównywania szans, poprawy standardu życia, bezpieczeństwa publicznego²⁴. Bliższe szacowanie wpływu konkurencyjnej współpracy na kwestie takie, jak aktywność zawodowa, czy wykluczenie społeczne jest bardzo trudne. Choć kapitał społeczny rozumiany jako zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania²⁵, czy też umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji własnych interesów²⁶ będą prawdopodobnie dzięki kooperacji rozwijane.

Koncepcja kooperacji posiada pewną immanentną niestabilność. Układ sił rywalizacji i kooperacji determinuje ostateczną formę działania i w związku z tym osiągane korzyści. Potencjalne zyski obejmują ułatwiony dostęp do informacji, większe możliwości identyfikacji nisz, rozwój kapitału ludzkiego, tworzenie nowych miejsc pracy dzięki dynamicznemu wzrostowi liczby nowych podmiotów, czy powstawaniu firm „odpryskowych” (*spin-offs*). Jednocześnie należy być świadomym, że korzyści te zależą od rzeczywistych warunków, tj. są silnie zależne od relacji sił. Jakakolwiek nierównowaga bowiem może oznaczać raczej utrudnienia aniżeli zyski.

WARUNKI SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI KOOPETYCJI W REGIONIE

Przegląd wcześniejszych badań

Pierwsza część tego rozdziału odwołuje się do efektów badań prowadzonych w ramach projektu *Foresight Wielkopolska*, dotyczących konkurencyjnej współpracy. Sugerowana w literaturze klasyfikacja głównych przesłanek kooperacji

²³ Kapitał społeczny uzewnętrznia się w procesach samoorganizacji. Stanowi komplementarny wobec interwencjonizmu państwowego mechanizm alokacji zasobów. M. Słodowa-Hełpa, *Wielkopolska w Europie Regionów*, w: *Europa w Wielkopolsce, Wielkopolska w Europie. Bilans pierwszego roku członkostwa w Unii Europejskiej*, Poznań 2005, s. 31.

²⁴ „Ocena kapitału społecznego jest jednak trudna, stąd stosunkowo rzadko jest ona dokonywana w sposób kompleksowy i wyczerpujący”. Jednym z nielicznych wyjątków są badania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) z Gdańska oceniające klimat społeczny jako składową atrakcyjności regionu. E. Małuszyńska, *op. cit.*, s. 20.

²⁵ R. Putnam, R. Leonardi, R. Nanetti, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton 1993, s. 167, za K. Malaga, *O niektórych dylematach teorii wzrostu gospodarczego i ekonomii*, <http://www.pte.pl/pliki/2/12/K.%20Malaga.pdf>.

²⁶ F. Fukuyama, *Social Capital, Tanner Lecture on Human Values*, Oxford 1997, s. 378-379, za K. Malaga, *op. cit.*

obejmująca kapitał społeczny, teorię gier, koszty transakcyjne i koncepcję zasobową pozwala postawić pewne hipotezy odnośnie do ewentualnych motywów angażowania się w kooperację podmiotów w Wielkopolsce. Jako mało prawdopodobny uznać można kapitał społeczny. Dość odważna decyzja, jaką byłoby wejście we współpracę z rywalami nie mogłaby być raczej powodowana chęcią tylko powiększenia grona kooperantów, uzyskania dostępu do pewnych niewymierzalnych korzyści, jak prestiż, reputacja. Bardziej przekonująca w warunkach polskich wydaje się teoria gier. Interpretując kooperację w tych kategoriach firmy upatrują szans na zwiększenie potencjalnych zysków (dosłownie powiększenie „tortu do podziału”). Akceptują, że angażując się we współpracę z rywalami mają szansę na korzyści, których nigdy nie odnieśliby samodzielnie. Nawiązanie do koncepcji zasobowej argumentującej, że poprzez kooperację firmy zyskują dostęp do komplementarnych cennych zasobów, wydaje się szczególnie zasadne w branżach wiedzointensywnych, np. w farmaceutycznej. Natomiast koszty transakcyjne uznać można za wspólny motyw podjęcia kooperacji dla wielu podmiotów. Motyw ten jednak ma obosieczne działanie – pozwala z jednej strony zredukować pewne koszty – poszukiwania, czy selekcji kontrahentów, ale zwiększa inne, implikując konieczność ich kontroli i monitorowania.

Obecnie Wielkopolska cechuje się stosunkowo słabym uczestnictwem ludności w kształceniu ustawicznym²⁷. W dziedzinie działalności badawczo-rozwojowej (B+R) zajmuje ostatnią pozycję wśród siedmiu najbardziej konkurencyjnych województw Polski. Słabą stroną jest mała nowoczesność, wyrażająca się niewielkim udziałem firm o bardzo wysokiej technologii. Region cechuje niedostateczna, jak na współczesne potrzeby, nowoczesność gospodarki²⁸.

W przypadku „kapitału społecznego” zaobserwować można wyraźną relację o charakterze sprzężenia zwrotnego. Z jednej bowiem strony stanowi on *explicite* przesłankę dla angażowania się podmiotów w kooperację, z drugiej strony to właśnie w jej wyniku zasób kapitału społecznego ulega dalszemu rozwojowi. Zatem kapitał społeczny rozumiany jako zdolność do samoorganizacji umożliwia prowadzenie konkurencyjnej współpracy. Jej efektem może być natomiast między innymi doskonalszy system norm i wartości, powstanie nowych sieci powiązań, a więc nowe elementy kapitału społecznego. Wstępna diagnoza tego obszaru w Wielkopolsce sugeruje raczej korzystny grunt dla rozwoju konkurencyjnej współpracy²⁹.

Dobrze wróżą kooperacji w regionie cechy lokalnych przedsiębiorców. Sukcesy zawdzięczają oni między innymi dobrej kulturze marketingowej, umiejętności dostosowania się do wymogów klientów, zaangażowaniu pracowników, wysokiej

²⁷ T. Czyż, *Competitiveness of the Wielkopolska Region in Terms of a Knowledge-Based Economy*, „*Quaestiones Geographicae*” 29(2), 2010, s. 13.

²⁸ T. Czyż, *op. cit.*, s. 20.

²⁹ Etos pracy, dokładność i skrupulatność, oszczędność, szacunek dla starszych, poszanowanie czasu, rola rodziny – to główne elementy wielkopolskiej tożsamości. *Foresight – Raport końcowy*, część poświęcona tożsamości regionalnej (2011).

kulturze organizacyjnej, dbałości o jakość wyrobów i usług, wysokim umiejętnościami adaptacyjnym oraz naśladowaniu dobrych wzorów. Ponadto posiadają zdolność dostosowywania się do takich czynników otoczenia, jak: zmiany cen na rynku, preferencje klientów czy działania najbliższych konkurentów.

Największą słabością wielkopolskich przedsiębiorstw jest brak myślenia strategicznego i długofalowego planowania rozwoju firmy³⁰. Wiele celów takich, jak wprowadzenie nowego produktu, poprawa warunków pracy, ulepszenie procesów produkcji odkładanych jest na później. Na bieżąco podejmowane są działania dotyczące redukcji kosztów, poprawy jakości, nowych kanałów dystrybucji. Przedsiębiorstwa z regionu posiadają dość nowoczesny park maszynowy i generalnie rzecz biorąc, przeprowadzając modernizację, zmniejszyły lukę technologiczną w stosunków do krajów rozwiniętych. Słabo są jednak przez lokalne firmy wykorzystywane takie źródła innowacji, jak uczelnie i instytuty badawcze, co świadczy zarówno o niedostosowaniu oferty i oczekiwań oraz potrzeb po obu stronach, jak i braku kontaktów między nauką a biznesem. Pesymistyczne są także wnioski w zakresie wykorzystania przez wielkopolskie firmy możliwości współpracy ponadregionalnej³¹. Okazuje się, że istnieją różne bariery utrudniające nawiązywanie i utrzymywanie kooperacji. Są to głównie przeszkody mentalne – niechęć i obawy związane z brakiem doświadczenia.

Zainteresowanie i uczestnictwo w konkurencyjnej współpracy wielkopolskich podmiotów pozostaje na razie albo nie w pełni uświadomione, albo w sferze deklaratywnej. Czasami przedsiębiorcy przyznają potrzebę i korzyści płynące z kooperacji z rywalami, ale w rzeczywistości nie mają zamiaru się w nią angażować. „Generalnie kooperacja jest postrzegana jako mało istotna z punktu widzenia konkurencyjności firm (...) co może świadczyć o tym, że współpraca jako strategia prowadzenia gry konkurencyjnej jest wyraźnie niedoceniana”³². W tym kontekście warto przytoczyć problemy MSP zdiagnozowane w badaniach nad Regionalną Strategią Innowacji dla Wielkopolski na lata 2004-2006³³, m.in.: brak świadomości własnych potrzeb i możliwości w zakresie innowacji, brak strategicznego myślenia i długofalowego planowania oraz zaawansowanej analizy rynku – w zasadzie elementy podstawowe dla powodzenia kooperacji³⁴. Niepokojące są też różnorodne problemy związane z nieumiejętnością współpracy przedsiębiorstw w samym regionie – niedostrzeganie korzyści wynikających ze współpracy, postrzeganie innych firm jedynie w kategoriach zagrożenia i konkurencji, czy też

³⁰ *Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski...*, s. 12.

³¹ *Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski...*, s. 13.

³² M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy i konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa” nr 5(6), 2008, s. 106.

³³ Podobne są spostrzeżenia z raportu DGA z 2009 r. *Dynamika i kierunki zmian gospodarczych w województwie wielkopolskim, ich przewidywany wpływ na profil działalności przedsiębiorstw oraz kształt regionalnego rynku pracy*, DGA, Poznań 2009, s. 19.

³⁴ *Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski...*, s. 13.

brak współpracy z regionalnym sektorem B + R. Podobnie niewykorzystywany jest potencjał współpracy międzyregionalnej. Występują bariery mentalne, emocjonalne, polityczne i językowe, a firmy są niechętne tworzeniu sieci współpracy, zwłaszcza jeśli są one tworzone odgórnie. Zagrożenia dla funkcjonowania MSP w sieciach gospodarczych związane są głównie z faktem, że przedsiębiorcy często nie myślą kategoriami regionu czy branży³⁵.

Jak sugerują przytoczone dane i co wykazały wstępne badania w innych obszarach projektu *Foresight*, w regionie występują niejednoznaczne sygnały, co do możliwości rozwoju kooperacji. Z jednej strony obecne są takie właściwości gospodarki regionalnej, którym typowo przypisuje się wspomaganie występowania modelu konkurencyjnej współpracy, z drugiej zaś strony można wskazać na brak innych istotnych z tego punktu widzenia zachowań.

Analiza potencjału kooperacyjnego regionu³⁶

Badanie kompetycji jest bardzo trudne z wielu względów. Po pierwsze, jak można wnioskować z przeglądu koncepcji, kategoria ta jest na tyle ulotna, że analizowanie jej w sposób praktyczny, konkretny, czyli jej operacjonalizacja, jest prawdziwym wyzwaniem. Po drugie, nie zostały dotąd opracowane jakiegokolwiek standardy sprawozdawczości w tym zakresie. Brakuje porównywalnych, wiarygodnych statystyk na ten temat. Po trzecie wreszcie, literatura dostarcza wiedzy głównie w postaci studiów przypadku, a wnioskowanie na ich podstawie jest siłą rzeczy bardzo ograniczone.

Podejmowany zamiar oceny zdolności regionu do kooperacji jest zatem ostrożną próbą nie tylko rozpoznania ewentualnego potencjału tkwiącego w lokalnych podmiotach, ale także uzupełnieniem i wzbogaceniem nadal bardzo rzadkich w Polsce badań nad kooperacją. Proponowana metoda pomiaru tego potencjału z pewnością nie jest pozbawiona wad, dlatego wnioskowanie na podstawie otrzymanych rezultatów musi być bardzo ostrożne. Wybór zmiennych, u podstaw którego leży przegląd piśmiennictwa, podyktowany został dostępnością danych.

Do analiz porównawczych wybrano cztery najbogatsze województwa Polski, kierując się przy tym najnowszymi statystykami Banku Danych Lokalnych GUS. Są to: Mazowsze z PKB na osobę wynoszącym 52 770 zł i stanowiącym 157,7% wartości średniej dla Polski, Śląsk z poziomem 36 126 zł (108%), Dolny Śląsk – 35 989 zł (107,6%) i Wielkopolska z poziomem 34 934 zł (104,4%).

³⁵ M. Ładzińska-Depko, E. Sołtysiak, Z. Wawrzyniak, *Rola izb gospodarczych w tworzeniu sieci współpracy*, w: P. Golinska, *Potencjalne sieci gospodarcze i społeczno-gospodarcze w regionie – typy relacji z ukierunkowaniem na transformację innowacji*, Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, prezentacja przygotowana na potrzeby Programu Foresight – sieci gospodarcze Wielkopolski, 22.02.2010.

³⁶ W artykule traktuje się województwo wielkopolskie i pozostałe jako regiony, co jest z pewnością dużym uproszczeniem, koniecznym jednak ze względu na dostępność danych. Por. P. Cichocki, *Jaka jest tożsamość Wielkopolan*, „Przegląd Zachodni” nr 1, 2012, s. 87.

Pojawienie się kooperacji, choć nie *explicite*, wiązane jest z wyższym poziomem rozwoju gospodarczego. Przyjmuje się, że o ile na niższych poziomach o konkurencyjności decydować mogą elementy takie, jak tanie czynniki produkcji czy obfitość zasobów, a później efektywność produkcji, o tyle na wyższych poziomach, w gospodarkach wysoko rozwiniętych, konkurencyjność wynika z zaawansowania innowacji, sprzyjających warunków biznesowych, poziomu organizacji środowiska biznesowego, a więc tego, czy jednostki biznesowe na danym obszarze są w stanie dobrze ze sobą kooperować lub specjalizować się w rozmaitych obszarach działalności, co może istotnie zwiększyć konkurencyjność wytwarzanych przez nie produktów³⁷. Wraz z rozwojem gospodarczym (wzrostem PKB p.c.) zmieniają się siły napędowe konkurencyjności. W miejsce tradycyjnych przewag wykształcają się nowe elementy, wśród nich między innymi powiązania sieciowe, klastry itp. Większą rolę zaczyna odgrywać między innymi umiejętność współpracy z rywalami. Zatem z jednej strony poziom dochodu w regionie, oddający stan jego rozwoju przesądza o pojawieniu się kooperacji, ale z drugiej strony to dzięki niej właśnie i korzyściom z niej płynącym, możliwe jest przechodzenie gospodarki na wyższe poziomy rozwoju.

Proponowane, wybrane do analizy, zmienne można poddać pewnej kategoryzacji. Pierwsza grupa obejmuje czynniki związane z innowacyjnością i stopniem zaawansowania technologicznego i naukowego regionu; druga oddaje stan konkurencji, stopień rozwoju rynku i jego dojrzałość (nasycenie podmiotami); trzecia – sytuację demograficzną, czwarta dotyczy udziału branż, zwracając uwagę na te szczególnie predestynowane do zachowań kooperacji, a piąta, rezydualna, obejmuje inne elementy istotne, jak sugeruje literatura dla rozwoju zachowań kooperacji.

WIEDZA (B+R. INNOWACJA)

Jednym z wyzwań branż naukochońnych jest bez wątpienia szybka dezaktualizacja wiedzy. W takich sektorach, często skupionych wokół rozwoju nowości rynkowych, szczególnie istotna wydaje się potrzeba współdziałania. Jest to związane z wysoką niepewnością wprowadzanych przedsięwzięć o dużym prawdopodobieństwie niepowodzenia. W takich warunkach, w interesie pionierów pozostaje współpraca między konkurentami. Współdziałanie może przełożyć się na korzyści związane z późniejszymi etapami komercjalizacji – standaryzacją, czy działaniami

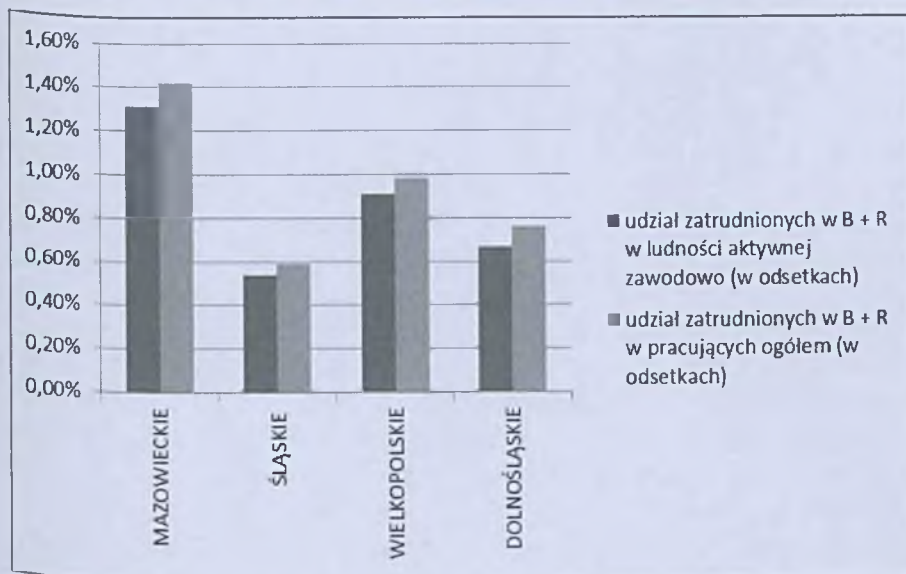
³⁷ Określenie kluczowych dla państwa mechanizmów i zasobów pozwala na zaliczenie go do jednej z trzech grup: krajów, w których podstawą konkurencyjności są czynniki produkcji tzw. *factor-driven economies*; tych, w których przesądzająca jest efektywność (*efficiency driven economies*) oraz państw kierowanych innowacyjnością (*innovation driven economies*). X. Sala-i-Martin, J. Blanke, M. Drzeniek-Hanouz, T. Geiger, I. Mia, F. Paua, *The Global Competitiveness Index: Measuring the Productive Potential of Nations, The Global Competitiveness Report 2007-2008*.

marketingowymi. Osiągnięcie, dzięki konkurencyjnej współpracy, masy krytycznej może zwiększyć „siłę przebicia” w realizacji pewnej innowacji. Może zadziałać jako remedium przy wprowadzaniu tzw. opornych innowacji (*resistant innovations*) na rynkach z awersją do nowości³⁸. Zwarcie szyków i porozumienie się dostawców danego innowacyjnego produktu (usługi) może ułatwić jego skuteczne umieszczenie na rynku. Innymi słowy sukces w działalności naukowej i innowacyjnej z jednej strony uzależniony jest od zdolności do kooperacji, z drugiej zaś to rozmiary tego sektora gospodarki stanowią korzystny grunt dla rozwoju kooperacji.

O potencjale do zachowań kooperacyjnych może pośrednio świadczyć skala działalności badawczo-rozwojowej w regionie, kojarzona z koniecznością podejmowania jednoczesnej współpracy i rywalizowania dla dobra podejmowanych procesów, co wynika ze specyfiki wiedzy i procesów z nią związanych. Wielkopolska, sądząc po udziale kadr badawczo-rozwojowych w ogóle ludności aktywnej zawodowo, jak i udziale tych kadr w pracujących ogółem wydaje się być w badanej grupie czterech najbogatszych województw predestynowana do konkurencyjnej współpracy. Znacznie jednak ustępuje w tym względzie liderowi, czyli Mazowszu.

Rycina 1

Kadry działalności badawczo-rozwojowej



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

³⁸ R. Garcia, T. Atkin, *Co-competition for the Diffusion of Resistant Innovations: A Case Study in the Global Wine Industry*, Institute for Global Innovation Management „Working Paper” No.: 05-002.

Rycina 2

Przedsiębiorstwa przemysłowe wprowadzające innowacje



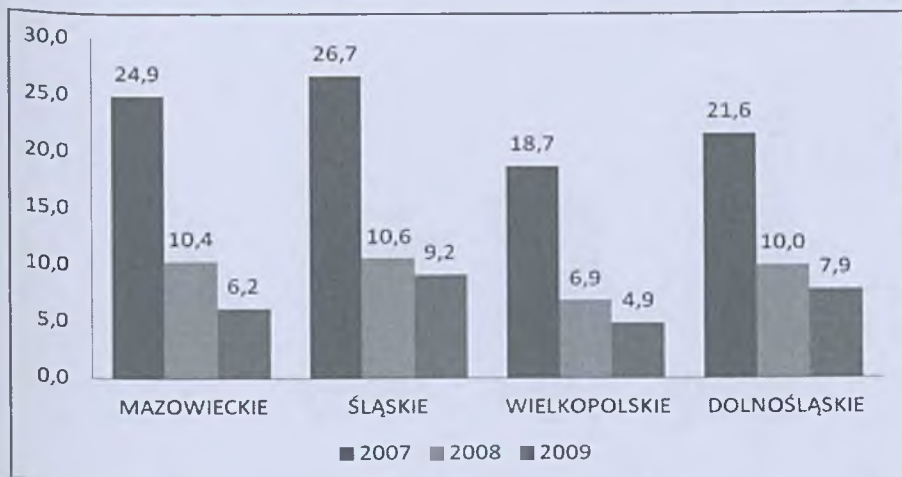
Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

Wprowadzanie innowacji na rynek także wymaga współdziałania wielu partnerów, nierzadko właśnie kooperacji między rywalami. Zakończony sukcesem plasowanie nowych rozwiązań, czy to procesowych czy produktowych, wiąże się z natury rzeczy z koordynacją działania wielu zaangażowanych stron, a więc odzwierciedla zachowania kooperacyjne. Odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje przemysłowe (co może stanowić przybliżenie faktycznie zachodzących procesów kooperacji) każe sądzić, że Wielkopolska w gronie badanych województw wykazuje najniższy potencjał do zachowań kooperacyjnych, który, podobnie jak w innych regionach, systematycznie maleje. W 2009 r. liderem w tej kategorii były *ex aequo* Śląsk i Dolny Śląsk.

Jednym z najlepszych mierników faktycznie przybliżającym kooperację może być ogólnodostępna statystyka dotycząca odsetka firm przemysłowych w ogóle przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej. Biorąc pod uwagę ten wskaźnik należy stwierdzić, że Wielkopolska jest słabo predestynowana do kooperacji, jako że na przestrzeni ostatnich trzech lat wykazywała najmniejszy odsetek takich przedsiębiorstw. W 2009 r. niecałe 5% wobec ponad 6% w Mazowieckiem, prawie 8% na Dolnym Śląsku i ponad 9% na Śląsku, gdzie może to być najprawdopodobniej zasługą tradycji współpracy przemysłu górniczego, czy funkcjonującego obecnie zagłębia motoryzacyjnego.

Rycina 3

Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej

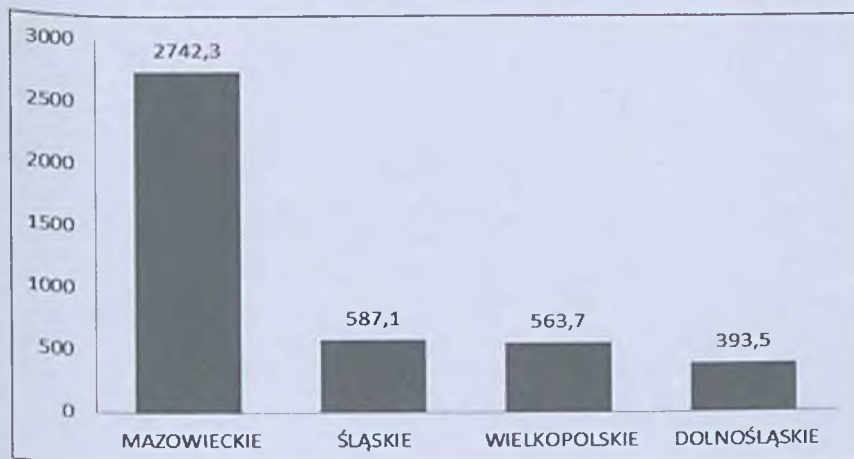


Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

Dane dotyczące wydatków na B+R w mln złotych i na jednego zatrudnionego stanowiące przybliżenie skali działalności naukowchłonnej i wiedzointensywnej pośrednio wskazują także na potencjał do zachowań kooperacyjnych istotnych w procesach badawczo-rozwojowych. Wielkopolska wykazuje na tle badanej grupy

Rycina 4

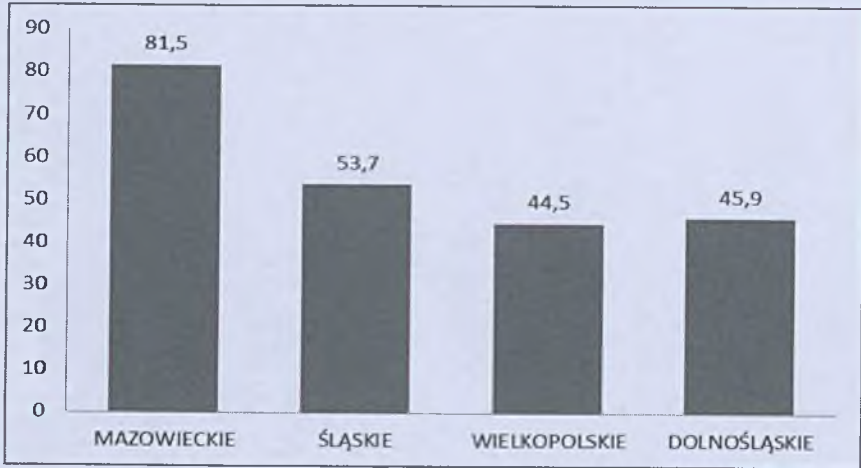
Nakłady na B+R (mln zł.)



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

Rycina 5

Nakłady na B+R (tys. zł. na zatrudnionego)



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

umiarkowany potencjał do kooperacji, jeśli mierzyć ogół nakładów pieniężnych i bardzo niski, biorąc pod uwagę wydatki na jednego zatrudnionego.

DEMOGRAFIA (SPOŁECZEŃSTWO)

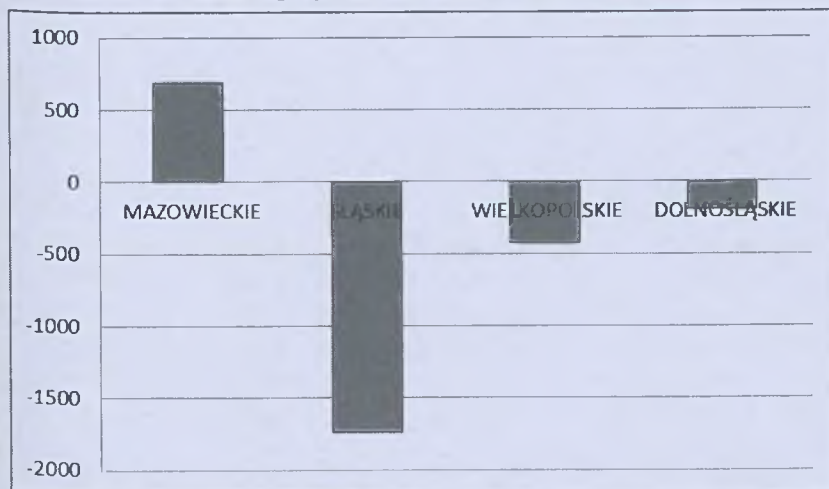
Jak sugeruje literatura, angażowaniu się w kooperację sprzyjają określone typy postaw menedżerskich³⁹, takie jak elastyczność, otwartość na zmiany. Nie sprzyjają jej unikanie konfliktów, czy preferowanie stabilności. Te ostatnie cechy, z pewnością nie zawsze słusznie, ale z reguły przypisywane są ludziom starszym. Młodsze osoby wydają się zazwyczaj bardziej skłonne do podejmowania ryzyka, czy szybszego reagowania na zmiany.

Przy braku innych dokładnych wskaźników oceniających potencjał kooperacyjny, należy przyjąć, że sytuacja demograficzna, zwłaszcza relacje populacji w wieku przedprodukcyjnym do tej w wieku produkcyjnym oraz ludności w wieku poprodukcyjnym do produkcyjnej mogą stanowić przybliżenie ewentualnej gotowości do kooperacji. W tym zakresie Wielkopolska wydaje się mieć bardzo dobre rokowania na przyszłość, jako że relacja ludności w wieku przedprodukcyjnym do tej w okresie produkcyjnym wynosi 1/3, podczas gdy na Mazowszu nieco mniej niż 29%, a na Dolnym Śląsku i Śląsku około 1/4. Jednocześnie najniższy jest też

³⁹ A. Lado, N. Boyd, S. Hanlon, *Competition, cooperation and the search for economic rents: a synthetic model*, „Academy Management Review”, vol. 22(1), 1997, s. 126.

Rycina 6

Saldo migracji (zameldowania – wymeldowania)



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

w Wielkopolsce stosunek ludności w wieku poprodukcyjnym do tej w wieku produkcyjnym – 23,6%. Na Mazowszu wynosi on 28%, na Śląsku – 27% a na Dolnym Śląsku – 26%.

Saldo migracji międzynarodowej stanowić może przybliżenie otwartości na „nowe i obcych” i pośrednio przesądzać o potencjale do angażowania się w kooperację⁴⁰. Pod tym względem sytuację w Wielkopolsce ocenić należy negatywnie, gdyż w 2010 r. liczba wymeldowań przekraczała zameldowania, co oznacza negatywne saldo migracji. Co prawda relacja ta nie kształtowała się tak niekorzystnie jak na Śląsku, ale była gorsza niż w województwie dolnośląskim i mazowieckim, gdzie liczba nowo zameldowanych obcokrajowców przekraczała wymeldowania.

Województwo w kontekście uwarunkowań dla rozwoju kooperacji wydaje się mieć silną pozycję pod względem demograficznym. Korzystna struktura wiekowa, a przez to także umiejętność szybkiej adaptacji do działalności w warunkach gospodarki rynkowej, stymulują powstawanie nowych firm i nowych miejsc pracy. Czynniki te powinny sprzyjać gotowości do angażowania się w kooperację.

⁴⁰ P. Cichoński, P. Jabkowski, *Postawy wobec „nowych” i „nowego”, w ramach raportu Foresight, Opracowanie Trendów Społeczno-Gospodarczych dla Wielkopolski Foresight Wielkopolska, Etap uruchomienia i diagnoza stanu, przygotowany na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego, Poznań 2010.*

DOJRZAŁOŚĆ RYNKU

W literaturze spotkać można pogląd, według którego intensywna rywalizacja w ogóle warunkuje wystąpienie postaw kooperacyjnych⁴¹. Współpraca może bowiem paradoksalnie wynikać z intensywnej konkurencji, o czym świadczy – jak się często przyjmuje – powstawanie niektórych karteli czy zmów cenowych. Stąd opinie, że intensywna rywalizacja w ogóle warunkuje wystąpienie postaw kooperacyjnych⁴².

Jeśli przyjąć, że liczba firm na 10 tys. ludności obrazuje nasycenie rynku, jego dojrzałość, stopień konkurencji i tym samym potencjał do zachowań kooperacyjnych uznać należy, że Wielkopolska na tle pozostałych najbogatszych województw Polski jest umiarkowanie predestynowana do kooperencji. Z wartością 1098, ustępuje pod tym względem zarówno województwu mazowieckiemu, gdzie w 2010 r. na 10 tys. osób zarejestrowanych było prawie 1300 podmiotów i województwu dolnośląskiemu, gdzie funkcjonowało ponad 1150 firm.

Natomiast biorąc pod uwagę dynamikę przedsiębiorczości, mierzoną relacją nowo zarejestrowanych do wykreślonych firm z systemu regon na 10 tys. osób uznać należy, że Wielkopolska jest województwem o najgorszym wskaźniku na tle trzech pozostałych. Stosunek nowo powstałych firm do tych wyrejestrowanych sięga około 1,69, podczas gdy na Mazowszu wynosi prawie 2, na Śląsku ponad 1,8, a na Dolnym Śląsku ponad 1,7.

Zdiagnozowana w literaturze zawodność zdolności (*capabilities failure*), czyli trudności wynikające z braku lub niewystarczającego poziomu zasobów, czy umiejętności w przyjmowaniu, absorpcji, rozwijaniu nowych technologii jest czynnikiem niezwykle istotnym zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)⁴³. Kooperacja może stanowić jeden ze sposobów rozwiązywania tego typu problemów. Wielkopolska tradycyjnie uchodzi za region takich firm, co znajduje swoje potwierdzenie w statystykach.

Jeśli przyjąć, że udział mikroprzedsiębiorstw, czyli podmiotów zatrudniających do 9 osób, w regionie pośrednio predestynuje go do kooperacji, można stwierdzić, że wszystkie analizowane województwa wykazują potencjał do takich zachowań. W 2010 r. udział mikroprzedsiębiorstw sięgał prawie 96% w Dolnośląskiem, w Mazowieckiem – 95,2% i nieco ponad 94% w Wielkopolsce i na Śląsku. MSP, czyli firmy liczące do 249 pracowników stanowiły w każdym z województw trzon gospodarki. Ich udział wahał się od 99,05% ogółu firm właśnie w Wielkopolsce do 99,23% na Dolnym Śląsku.

⁴¹ A. BarNir, K. Smith, *Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*, „Journal of Small Business Management” vol. 40(3), 2002, s. 219; S. Zerbini, S. Castaldo, *Stay in or get out the Janus The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers*, „Industrial Marketing Management”, vol. 36, 2007, s. 941.

⁴² A. BarNir, K. Smith, *op. cit.*, s. 219-232.

⁴³ R.K. Woolthuis, M. Lankhuizen, V. Gilsing, *op. cit.*, s. 609, 614.

Rycina 7

Udział mikrofirm i MSP w ogólnej liczbie przedsiębiorstw



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

Aby móc korzystać z efektów kooperacji, firmy muszą być świadome własnych potrzeb, odważne, angażować się w relacje z innymi podmiotami i nie mogą ulegać pokusie krótkookresowej perspektywy. Niestety prowadzone dla potrzeb Regionalnej Strategii Innowacji badania wykazały, że jest niemal odwrotnie. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te małe i średnie w związku z problemami mentalnymi, brakiem świadomości własnych potrzeb i ograniczeń, obawami czy wręcz niechęcią wobec współpracy i niezdolnością do perspektywicznego długofalowego myślenia strategicznego nie wydają się być predysponowane do podjęcie kooperacji.

Znaczny odsetek firm dużych, tj. liczących ponad 250 pracowników świadczy o możliwości pojawienia się kooperacji mikro, tj. wewnątrz firmy, między pracownikami. Najwięcej takich podmiotów jest w stosunku o ogółu firm na Mazowszu 0,17%, najmniej – *ex aequo* – w Wielkopolsce (0,12%) i na Dolnym Śląsku (0,13%).

Warto w tym momencie zauważyć, że pojawienie się i rozwój określonego typu kooperacji w regionie zależeć też będzie od ewentualnej asymetrii, czyli stosunku małych i średnich firm do przedsiębiorstw dużych. W literaturze przyjmuje się też, że kooperacji sprzyjają stopień specjalizacji aktorów i atrakcyjność zasobów konkurenta. Kooperację determinują też zaufanie między partnerami, równowaga sił, jakość współpracy⁴⁴. Studia wskazują na utrudniający kooperację oportunizm

⁴⁴ F. Zerbini, S. Castaldo, *op. cit.*, s. 950.

i brak zaufania⁴⁵. Podział na MSP i duże przedsiębiorstwa pociąga za sobą siłą rzeczy podział na ich potencjał tak finansowy, jak i kadrowy, czy naukowy. Wszystkie te elementy rzutują z kolei na skłonność do angażowania się w kooperację. Podmioty te dysponują innymi funduszami, mają inną mentalność biznesową w myśl hasła „duży może więcej”. Na kooperację wpływa między innymi odczuwane napięcie między rywalami⁴⁶. Uczestnicy kooperacji powinni dysponować w stosunku do siebie odpowiednimi zdolnościami absorpcyjnymi. Takie dopasowanie warunkuje ewentualne czerpanie korzyści. Partnerzy powinni być zatem na tyle różni i komplementarni, aby być sobą wzajemnie zainteresowani, ale też na tyle podobni, aby możliwe było osiąganie zysków ze współpracy.

Fachowe piśmiennictwo podkreśla także, że późniejsze etapy działalności gospodarczej np. zbyt, marketing – sprzyjają konkurencji. Na tym tle znaczne rozmiary handlu rejestrowane w Wielkopolsce mogą sugerować przewagę tendencji rywalizacji nad współpracą, choć nie wykluczają zachowań kooperacyjnych. Pod względem wartości sprzedaży detalicznej przypadającej na jednego mieszkańca województwo mazowieckie dystansuje kolejne województwa z kwotą ponad 35 tys. złotych w 2009 r. W Wielkopolsce, znajdującej się na drugim miejscu, sprzedaż ta sięgnęła nieco ponad 21 tys. Jeśli zatem przyjąć, że wartości te świadczą o nasyceciu lokalnego rynku i potencjale do kooperacji, to Wielkopolska jest względnie predestynowana do rozwoju konkurencyjnej współpracy.

Podsumowując, można stwierdzić, że kooperacji w regionie służyć powinna (pomimo przytaczanych zastrzeżeń) struktura wielkopolskiego przemysłu ze zdecydowaną przewagą przedsiębiorstw małych i średnich, których zaletą jest duża mobilność i elastyczność w dostosowywaniu się do reguł gry rynkowej⁴⁷. Niewielka liczba podmiotów dużych sugeruje, że mało prawdopodobne wydaje się rozwinięcie w Wielkopolsce w najbliższym czasie kooperacji szczebla mikro.

BRANŻE

Istniejące koncepcje kooperacji nie poruszają *explicite* kwestii branż, czy inklinacji niektórych z nich do konkurencyjnej współpracy. Pośrednio pewne wnioski można wyciągać na podstawie omawianych dotąd w literaturze studiów przypadku. Należy jednak przypuszczać, że zainteresowanie i gotowość do uczestnictwa w kooperacji może się między branżami różnić. Niektóre z sektorów będą bardziej skłonne do podejmowania współpracy z rywalami, inne mniej⁴⁸. Literatura nie wskazuje jednoznacznie na branże predestynowane do kooperacji. Czynnikiem

⁴⁵ G. B. Dagnino, G. Padula, *op. cit.*

⁴⁶ M.J. Chen, K.H. Su, W. Tsai, *Competitive tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective*, „Academy of Management Journal” vol. 50 (1), 2007, s. 101-118.

⁴⁷ Dane portalu www.wielkopolska-region.pl, pobrane 05.08.2010.

⁴⁸ M. Bengtsson, S. Kock, *op. cit.*, s. 424.

rozstrzygającymi wydają się być raczej podobieństwo / różnorodność zasobów, etap produkcji, czy bliskość klienta.

Fenomen kooperacji jest charakterystyczny dla sektorów nasyconych wiedzą – teleinformatycznego, biotechnologicznego, farmaceutycznego oraz motoryzacyjnego⁴⁹. Jeśli uznać, jak sugerują badania zagraniczne, że właśnie te branże, a więc sektory o wysokich kosztach i długich cyklach produkcji, są bardziej podatne na kooperację, to z czterech badanych województw największy potencjał do kooperacji ma Mazowsze z produkcją farmaceutyczną o udziale sięgającym 0,34% produkcji przemysłowej, produkcją komputerów o udziale ponad 3,13% i samochodów mającą udział ok 0,9% w całości produkcji przemysłowej. Wielkopolska, na tle badanych województw, wykazuje najniższe odsetki każdej z sekcji w stosunku do całości produkcji przemysłowej regionu (przemysł farmaceutyczny – 0,18%, produkcja komputerów – 1,47%, samochodów – 0,83%).

Rolnictwo, tradycyjnie jedna z dominujących branż w Wielkopolsce, wykazuje – w myśl przesłanek teoretycznych – w związku z podobieństwem zasobów ograniczone możliwości kooperacji. Znacznych szans na rozwój i powodzenie idei konkurencyjnej współpracy można natomiast doszukiwać się w turystyce, o czym świadczą liczne światowe przykłady (chodzi tu o grupy łączące tour-operatorów, hotele, restauracje itp.)⁵⁰. Jeśli, jak to się przyjmuje w literaturze, bazując na studiach przypadków, sektor turystyczny uznać za podatny na kooperację, to wśród wybranych polskich województw najlepiej predestynowane wydaje się być województwo mazowieckie i śląskie, najslabiej zaś – wielkopolskie. Świadczy o tym odsetek firm zajmujących się działalnością organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostałą działalnością usługową w zakresie rezerwacji i działalnością z nią związaną w ogóle podmiotów (mazowieckie 0,42%, śląskie 0,39%, dolnośląskie 0,33%, wielkopolskie 0,24%).

Ogólnie, należy stwierdzić, że dość duża dywersyfikacja regionu może stanowić o jego odporności makroekonomicznej na szoki zewnętrzne, ale nie wydaje się sprzyjać kooperacji, której jak sugeruje literatura bardziej służy konkurencja.

INNE

O ile badania kooperacji wewnątrz przedsiębiorstw, czy w odniesieniu do firm mają w naukach o zarządzaniu relatywnie długą tradycję, o tyle kooperacja między sieciami gospodarczymi jest wciąż w zasadzie zjawiskiem niezbadanym⁵¹. W związku ze słabym wykształceniem się sieci powiązań gospodarczych, w tym klastrów,

⁴⁹ B. Jankowska, *op. cit.*, s. 74.

⁵⁰ Przykład regionu północnej Noteci – Północno-Wielkopolski klaster turystyczny, Lokalne Centrum Innowacji, J. Dorna, <http://www.rsi-wielkopolska.pl/files/36/9f4e4ef7-9149-466d-8720-b4870e11fbb.pdf>.

⁵¹ T.A. Peng, M. Bourne, *op. cit.*

można przypuszczać, że łatwiejszym do zaadoptowania w Wielkopolsce formą kooperacji będzie współpraca konkurencyjna na szczeblu mezo, tj. między firmami, aniżeli makro – pomiędzy klastrami właśnie. Dominacja małych i średnich firm w regionie sugeruje też – jak zaznaczono wcześniej – że raczej mało prawdopodobna jest kooperacja mikro, czyli między departamentami przedsiębiorstwa.

Klastry utożsamiają kooperencję w jej regionalnym – przestrzennym wymiarze. Potwierdzają potencjał lokalnych podmiotów do jednoczesnej konkurencji i kooperacji. Dane pochodzące z map klastrów *The European Cluster Observatory* nie napawają optymizmem, jakkolwiek ich interpretacja musi być ostrożna, jako że identyfikacja gron odwołuje się jedynie do prostego ujęcia ilościowego⁵². W ramach Europejskiego Obserwatorium Klastrów⁵³, w 32 analizowanych krajach (27 UE i Izrael, Islandia, Norwegia, Szwajcaria oraz Turcja) zdiagnozowano ponad 2000 klastrów. Zastosowanie kryteriów zatrudnienia oraz stopnia specjalizacji pozwoliło na przyznanie im od jednej do trzech gwiazdek w zależności od jakości (siły) klastra⁵⁴. W Polsce zdiagnozowano 161 klastrów, którym przyznano co najmniej jedną gwiazdkę⁵⁵. W województwie mazowieckim zidentyfikowano łącznie 16 klastrów, w tym dwa trzygwiazdkowe reprezentujące edukację i wiedzę oraz telekomunikację i 6 skupisk dwugwiazdkowych. Wielkopolska może pochwalić się 11 klastrami, w tym trzema trzygwiazdkowymi – budowlanym, przetwórstwa spożywczego i odzieżowym oraz trzema dwugwiazdkowymi. Na Śląsku zdiagnozowano łącznie 11 klastrów, dwa trzygwiazdkowe w sektorze budowlanym oraz ropy i gazu i trzy dwugwiazdkowe. Wśród 12 klastrów funkcjonujących na Dolnym Śląsku czterem najlepszym przyznano dwie gwiazdki.

⁵² Badania ilościowe, tj. szacowanie stopnia koncentracji przestrzennej nie należy traktować na równi z występowaniem klastra, a jedynie jako potencjalną lokalizację klastra. W rzeczywistości nie posiadamy na tym etapie informacji o sile ani o charakterze interakcji zachodzących między podmiotami w ramach koncentracji. Z tego względu kolejnym etapem powinna być weryfikacja wskazanych koncentracji – potencjalnych klastrów. Taką rolę spełniać powinna analiza jakościowa opierająca się na ankietach lub bezpośrednich wywiadach z przedstawicielami określonych koncentracji. Proponuje się zatem dwuetapowe podejście do identyfikacji klastrów – pierwsza faza ilościowa na podstawie analizy współczynników koncentracji, druga faza jakościowa – ankiety i/lub wywiady pogłębione-zestandaryzowane. Ponieważ w większości przypadków niemożliwe jest poddanie analizie jakościowej wszystkich aktorów, należy przeprowadzić badania na wybranej reprezentatywnej grupie podmiotów. T. Brodzicki, M. Dzierżanowski, S. Szultka, *Koncepcja regionalnej polityki opartej na klastrach dla województwa mazowieckiego*, IBnGR, Gdańsk, listopad 2005.

⁵³ *The European Cluster Observatory* powstało w ramach 6. Programu Ramowego UE inicjatywy Europa Innova, finansowane z Dyrekcji Generalnej Przemysł i Przedsiębiorstwa Komisji Europejskiej, zarządzane jest przez *Center for Strategy and Competitiveness na Stockholm School of Economics*. Mapowanie klastrów bazowało na 38 kategoriach klastrowych, tj. aglomeracjach zatrudnienia w skoncentrowanych przestrzennie przemysłach w 259 regionach (głównie NUTS 2).

⁵⁴ *Innovation Clusters in Europe – A statistical Analysis and Overview of Current Policy Support*.

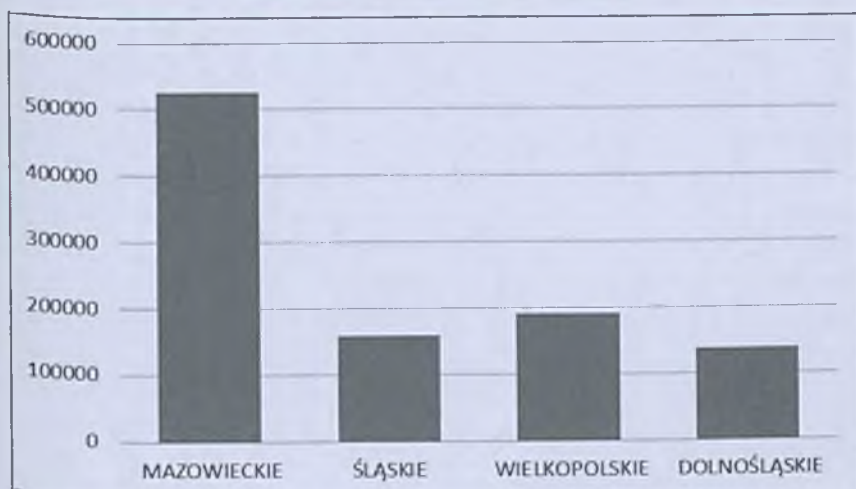
⁵⁵ *Star Clusters in Poland Center for Strategy and Competitiveness, CSC Stockholm School of Economics, April 2011.*

Tradycyjna otwartość (mierzona rozmiarami inwestycji bezpośrednich – BIZ, wartością eksportu czy postawami wobec UE) może stymulować potrzebę rozwijania kooperacji. Jeśli zatem przyjąć, że obecność firm zagranicznych zwiększa skłonność do zachowań kooperacyjnych, czyli prawdopodobieństwo angażowania się lokalnych podmiotów w jednoczesną konkurencję i współpracę uznać należy, że najlepiej do kooperacji predestynowane jest Mazowsze. Świadczą o tym zarówno liczba zatrudnionych w firmach z obcym kapitałem, jak i nowo powstałe spółki. W 2009 r. Wielkopolska wypadła w tej ostatniej kategorii na tle innych województw najslabiej.

Kooperacji sprzyja określone środowisko prawno-gospodarcze, w tym transparentność zachowań, zaufanie między podmiotami, atmosfera zaufania, obowiązujące normy i wartości. Jeśli uznać przestępczość gospodarczą jako destymulantę zachowań kooperacyjnych, to Wielkopolska nie oferuje do niej warunków z wysokim udziałem tego typu deliktów w ogóle wszystkich przestępstw. W 2009 r. wyniósł on ponad 12,7%, w mazowieckim – około 9,7%, śląskim – 12,37%, a dolnośląskim – 10,22%.

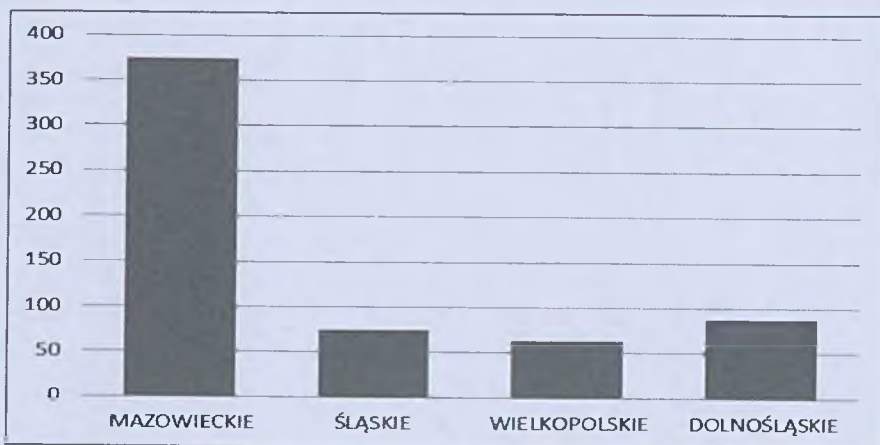
Podsumowując rozważania nad potencjałem dla rozwoju kooperacji, odwołując się do analizy istniejących statystyk, należy stwierdzić, że jednoznaczna ocena warunków oferowanych przez region do tego typu zachowań nie jest możliwa. Niektóre ze wskaźników pozwalają zauważyć w Wielkopolsce istotne możliwości dla rozwoju kooperacji. Pozytywnie kształtuje się sytuacja

Rycina 8

Zatrudnieni w firmach z obcym kapitałem

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

Rycina 9

Nowo powstałe spółki z obcym kapitałem

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2011).

demograficzna. Korzystna relacja ludności w wieku przedprodukcyjnym pozwala przypuszczać, że młode społeczeństwo – w domyśle otwarte na zmiany i „nowe” – będzie, prowadząc działalność gospodarczą, bardziej skłonne do angażowania się w kooperację. Z kolei stan regionu w zakresie czynników związanych z wiedzą nie napawa optymizmem. Średnio wypada w Wielkopolsce ocena pozostałych wymiarów – stosunkowo niski udział branż wiedzyintensywnych, wysoka przestępczość gospodarcza, a także charakterystyki rynku obejmujące funkcjonujące podmioty.

Pozycja Wielkopolski w ramach każdej z grup czynników niezbyt predestynuje ją do rozwoju zachowań kooperacyjnych. Silną stroną jest demografia, słabością zarówno sfera B + R, jak i struktura branżowa. Czwartą pozycję Wielkopolski wśród polskich województw pod względem dochodu na osobę wydaje się korespondować z miejscami, jakie zajmuje ona w zakresie proponowanych czynników warunkujących rozwój kooperacji, choć potencjał do kooperacji plasuje region nieco wyżej aniżeli wynikałoby to z jego siły gospodarczej mierzonej wartością PKB p.c.

Oczywiście dokonując oceny potencjału regionu do kooperacji bazującej na ogólnodostępnych statystykach, należy być świadomym, że są one daleko idącym uproszczeniem, a ich interpretacja musi być nader ostrożna. Dostępne w bazach wskaźniki mogą stanowić dla analiz regionalnej kooperacji w zasadzie jedynie ogólne tło badawcze. Ponadto między wybranymi do oceny czynnikami a procesami kooperacji występuje sprzężenie zwrotne. Przykładowo poziom rozwoju regionu z jednej strony warunkuje kooperację, a z drugiej – to

Tabela 1

Zestaw czynników przesądzających o potencjale regionu do kooperacji

| Kategoria | Wskaźniki | Miejsce Wielkopolski na tle pozostałych trzech najbogatszych województw kraju |
|----------------------|---|---|
| Wiedza/ innowacje | Zatrudnienie w sektorze B + R | 2 |
| | Innowacyjne przedsiębiorstwa | 4 |
| | Wydatki na działalność B + R | 3 (mln), 4 (w tys. na osobę) |
| | Współpraca w zakresie innowacji | 4 |
| Demografia | Migracje zagraniczne na pobyt stały | 3 |
| | Relacja ludności w wieku przedprodukcyjnym do tej w wieku produkcyjnym | 1 |
| | Relacja ludności w wieku poprodukcyjnym do tej w wieku produkcyjnym | 4 |
| Dojrzałość ryнку | Podmioty wg klas wielkości – Mikroprzedsiębiorstwa MSP | 3 4 |
| | Duże firmy | 3 |
| | Nowo zarejestrowane podmioty | 3 |
| | Relacja firm nowopowstałych w regionie do wykreślonych | 4 |
| | Sprzedaż detaliczna na jednego mieszkańca | 2 |
| | | |
| Branże | Udział branży samochodowej w produkcji przemysłowej | 4 |
| | Udział branży telekomunikacyjnej w produkcji przemysłowej | 4 |
| | Udział branży farmaceutycznej w produkcji przemysłowej | 4 |
| | Udział sektora turystycznego | 4 |
| Inne | Podmioty zagraniczne – zatrudnienie | 2 |
| | Podmioty zagraniczne – nowopowstałe | 4 |
| | Przestępstwa gospodarcze | 1 |

Źródło: opracowanie własne.

zachowania kooperacyjne przekładają się poprzez wzrost efektywności na rozwój gospodarczy regionu. Stosunkowo mała przydatność istniejących wskaźników w tego typu analizach wynika z faktu, że – jak wskazuje literatura zagraniczna – badanie problematyki konkurencyjnej współpracy opiera się przede wszystkim na dogłębnym poznawaniu studiów przypadków, odwoływaniu się do ankiet i wywiadów pogłębionych. Jednocześnie większość zagranicznego piśmiennictwa w tej kwestii ma charakter bardziej koncepcyjny aniżeli empiryczny. Dalsze rozpoznanie wydaje się niezbędne.

WNIOSKI

Koopetycja, czyli konkurencyjna współpraca, zwana też kooperencją, jest przykładem zjawiska społeczno-gospodarczego; pojęciem wciąż krystalizującym się, które stanowi przedmiot badań zarówno na gruncie nauk ekonomicznych, jak i społecznych. Rozwój koopetycji warunkowany jest różnorodnymi czynnikami, tak gospodarczymi, finansowymi, jak i socjologicznymi, czy nawet psychologicznymi. Sprzyjają jej zarówno poziom rozwoju gospodarczego, w tym konkurencji, określone postawy menedżerskie, stopień zaufania między podmiotami, czy ich specjalizacji. Rzadziej wymieniane są bariery, do których zaliczyć można choćby występowanie nierównowagi między partnerami, brak informacji czy możliwości osiągnięcia wymiernych korzyści np. w związku z niedopasowaniem (niekomplementarnością) zasobów będących w posiadaniu potencjalnych koopetytorów. Studia literaturowe nie dostarczają wyraźnych jednoznacznych wskazań sugerujących, czy zgodność i spójność zasobów i kompetencji oraz jedność celów jest katalizatorem czy też inhibitorem koopetycji? Innymi słowy, czy sprzyjają jej podobieństwa czy raczej odmienności?

Na tym etapie badań, dysponując wiedzą o charakterze bardzo ogólnym, przyjąć można, że o rozwoju konkurencyjnej współpracy w Wielkopolsce decydować będzie stan rozwoju regionu (mierzony np. poziomem PKB pc., dochodów p.c.) stanowiący przybliżenie potencjalnej konkurencji w regionie, podobnie jak liczba nowo powstających i wyrejestrowanych firm (przedsiębiorczość), czy zaangażowanie podmiotów zagranicznych, a także sytuacja demograficzna. Póki co kształtowanie się wskaźników, takich jak relacje populacji w wieku przedprodukcyjnym do innych grup wiekowych jest dla regionu korzystne, choć nie wolno ignorować ogólnych prognoz wskazujących na prawdopodobne pogorszenie się tej sytuacji.

Należy przypuszczać, że konkurencyjna współpraca w Wielkopolsce przyczyni się do rozwoju technologicznego ze względu na specyfikę procesu powstawania nowych technologii, innowacji czy wymuszanie na innych podmiotach – uczestnikach koopetycji – stosowania określonych rozwiązań. Będzie stymulować rozwój społeczny głównie za sprawą pobudzania kapitału społecznego. Na rozwój gospodarczy wpłynie przede wszystkim poprzez wzrost efektywności, oszczędność zasobów i optymalizację procesów gospodarowania. Wpływ koopetycji na atrakcyjność regionu i konkurencyjność, tak regionu, jak i działających w nim firm, jest raczej pozytywny. Uzasadnienie takiej tezy przynosi koncepcja atrakcyjności regionu A. Maskella i P. Malmberga, jak i teoria kompetencji firmy N. Fossa i C. Knudsen; jak i w mniejszym zakresie wnioski z badań nad koopetycją. Jak wykazują badania M. Gorynii i B. Jankowskiej funkcjonowanie w klastrze – będącym specyficzną formą koopetycji – oddziałuje zarówno na konkurencyjność, jak i na internacjonalizację firmy, a te z kolei wpływają na siebie⁵⁶.

⁵⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, s. 195.

Sfery i stopień oddziaływania na rozwój będą pochodną kształtu, jaki kooperacja w Wielkopolsce przyjmie. Jest to zjawisko nieco amorficzne, trudne do jednoznacznego nakreślenia *à priori*, krystalizujące się w zasadzie w trakcie funkcjonowania i mogące przyjmować różne postaci. Tak więc rozstrzygające dla przyszłej kooperacji mogą być dyfuzja wiedzy, w szczególności mobilność lokalnej siły roboczej i działania ją utrudniające jak np. klauzule *non competitive*, czy przestrzeganie mobilności między przedsiębiorstwami, itp. O wpływie na rozwój regionu decydować będzie też rodzenie się firm „odpryskowych” tzw. *spinoffs* i ich rola w przekazywaniu wiedzy oraz zachodzący wśród nich „kanibalizm” przedsiębiorstw⁵⁷. Nie bez znaczenia będzie oczywiście sytuacja zewnętrzna – ogólna koniunktura światowa – odporność regionu na szoki i umiejętność mobilizowania lokalnego potencjału w obliczu zagrożeń zewnętrznych.

Uczestnictwo regionu w globalnych sieciach powiązań, z jednej strony uzależnione jest od jego sytuacji ekonomicznej i społecznej, a z drugiej strony przekłada się na jej rozwój. Udział ten jest jednak pochodną pozyskiwanego kapitału, zdolności do lokowania działalności gospodarczej na terenie regionu czy pozyskiwania kapitału ludzkiego. Te elementy z kolei zależą właśnie od atrakcyjności, konkurencyjności i innowacyjności regionu. Regionalna kooperacja poprzez swoją specyfikę – lokalny kontekst, powolne zachodzące w czasie procesy, wzajemne współzależności – wydaje się idealnie wpisywać w nowsze, alternatywne podejścia do kwestii atrakcyjności traktującej region jako repozytorium pewnych kompetencji.

Jak rekomenduje się w projekcie *Foresight*, istotne znaczenie dla rozwoju konkurencyjnej współpracy między wielkopolskimi firmami może mieć zbudowanie nastroju międzyregionalnej konkurencji gospodarczej. Innymi słowy, promować należy taki model, w którym międzyregionalna konkurencja stanowi czynnik skłaniający konkurentów do podejmowania wewnątrzregionalnej kooperacji.

Na obecnym etapie badań wnioskowanie na temat elementów konkurencyjnej współpracy w Wielkopolsce ma charakter czysto spekulatywny, prawdopodobnego przypuszczenia na podstawie zastanej literatury światowej i faktów społeczno-gospodarczych Wielkopolski. Dokładne rozpoznanie tego zagadnienia w Wielkopolsce wydaje się wymagać przeprowadzenia dobrze zaprojektowanych badań.

⁵⁷ M. Dahl, C. Pedersen, B. Dalum, *Entry by spin-offs in a high-tech cluster*, „DRUID Working Paper”, No.03-11; M. Dahl, C. Pedersen, *Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: Myths or realities?*, „DRUID Working Paper”, September 2002; C. Pedersen, *The Development Perspectives for the ICT sector in north Jutland – PhD Thesis*, Aalborg University, Department of Business Studies, 2005.

ABSTRACT

Coopetition (coopertition) is described from a company's perspective as a strategy of a syncretic gain of profit, and from the perspective of a region it is a method of ordering the economic processes in such a way as to ensure optimal effectiveness of the whole system. In the literature of the subject this concept is most frequently described in business terms as relations between companies. The object of the present article is a preliminary reconnaissance of Wielkopolska's potential for coopertition, in other words a presentation of this region against the backdrop of three other wealthiest voivodeships in Poland in virtue of their capacity for coopertition. Existing conditions for the development of this type of interactions are assessed by reference to a set of essential factors suggested in the literature. The fourth position of Wielkopolska among Polish voivodeships in terms of per capita income corresponds roughly to its positions measured using the suggested factors that condition the development of coopetition, even though the potential to coopetition gives the region a slightly higher position than implied by its economic power measured as GDP per capita.