

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Katarzyna Liczmańska**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
e-mail: kliczmanska@umk.pl

---

## **ANALIZA POTRZEB UCZESTNIKÓW A KONCEPCJA POWIĄZANIA KOOPERACYJNEGO NA PRZYKŁADZIE KLASTRA INKOKOMP**

---

### **ANALYSIS OF THE PARTICIPANTS' NEEDS VS. THE CONCEPT OF COOPERATIVE RELATIONSHIPS ON THE EXAMPLE OF CLUSTER INKOKOMP**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.27

**Streszczenie:** We współczesnym świecie, charakteryzującym się turbulentną zmiennością, globalna konkurencja wymusza poszukiwanie nowych sposobów rozwoju społeczno-gospodarczego. Współpraca pomiędzy organizacjami zrzeszonymi w klastrach staje się kluczowym elementem strategii przedsiębiorstw. Korzyścią związaną z powiązaniem jest efekt skali bądź też siła negocjacyjna, jak również migracja wiedzy czy innowacyjność. W klastrach zrzeszają się przedsiębiorstwa, które poprzez współpracę zamierzają osiągnąć wzrost konkurencyjności i innowacyjności. Niniejszy artykuł stanowi analizę potrzeb uczestników klastra INKOKOMP (innowacyjne konstrukcje kompozytowe w budownictwie oraz infrastrukturze drogowej i kolejowej), przyczyn decyzji przystąpienia do klastra oraz kompatybilności wskazanych potrzeb z koncepcją klastra. W celu realizacji założeń zastosowano dwie metody badawcze: *case study* oraz badanie ankietowe wśród wszystkich członków klastra INKOKOMP.

**Słowa kluczowe:** klaster, konkurencyjność, współpraca przedsiębiorstw, innowacje.

**Summary:** In today's world, characterized by turbulent volatility, global competition forces to search for new ways of socio-economic development. Cooperation between organizations associated in clusters is a key element of the strategy. The benefit associated with linking is the returns to scale or bargaining power, as well as the migration of knowledge and innovation. Such companies join clusters, which through cooperation intend to achieve increased competitiveness and innovation. This article is an analysis of the needs of members of cluster INKOKOMP – innovative composite structures in the construction and road and rail infrastructure, for the decision to join the cluster and compatibility needs identified with the concept of the cluster. In order to achieve the assumptions two research methods were used: a case study and a survey of all members of the cluster INKOKOMP.

**Keywords:** cluster, competitiveness, cooperation enterprises, innovation.

## 1. Wstęp

Najnowsze opracowania dotyczące tworzenia i wdrażania rozwiązań innowacyjnych wskazują, że region stanowi kluczowy szczebel, na którym kształtowane są zdolności innowacyjne [Januszewska, Nawrocka 2008]. Podając za: M. Dzierżanowskim, M. Rybacką i S. Szultką, należy podkreślić, że korzyści z funkcjonowania klastrów nie osiągają wyłącznie jego członkowie, ale poprzez efekty rozprzestrzeniania przenikają one również do jego otoczenia, przekładając się na wzrost konkurencyjności i innowacyjności całego regionu [2001].

W wielu krajach aktywność gospodarcza i ekonomiczna skupia się na obszarach w wyspecjalizowanych okręgach przemysłowych nazywanych klastrami. W teorii ekonomii i zarządzania pojęcie klastrów odnoszone jest do specyficznej współpracy przedsiębiorstw, zorientowanej na budowanie przewagi konkurencyjnej [Liczmańska, Wiśniewska 2014]. Formuła klastra oparta jest na komunikacji i koordynacji działań pomiędzy jego członkami [Klimczuk-Kochańska 2012]. Współpraca pomiędzy organizacjami, rozumiana jako wspólne wykonywanie zadań, staje się kluczowym elementem strategii przedsiębiorstw [Nowak 2012]. Klaster przez Michaela Portera definiowany jest jako: „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących ze sobą, ale również współpracujących [Porter 2001].

Klustry rozwijają się, opierając się na przewadze konkurencyjnej, bazującej na uwarunkowaniach lokalnych lub regionalnych, przyczyniają się do rozwoju gospodarczego danego regionu, rozwoju regionalnych przedsiębiorstw i rozwoju lokalnego [Mikołajczyk, Kurczewska, Fila 2009]. Liczne analizy empiryczne wskazują szereg korzyści płynących z istnienia w danym regionie klastrów. W szczególności mogą być one motorami rozwoju poprzez korzyści takie, jak:

- lepsze warunki dla rozwoju przedsiębiorstw,
- wzrost innowacyjności,
- szybszy wzrost gospodarczy [Dzierżanowski, Rybacka, Szultka 2001],
- wzrost poziomu eksportu.

J. Cichoń i S. Figiel skonfrontowali dane dotyczące PKB *per capita* odnotowane dla każdego województwa Polski z danymi dotyczącymi liczby klastrów zidentyfikowanych w każdym z polskich regionów. Wyniki wskazują wyraźnie, że im więcej klastrów w regionie, tym wyższy jego poziom rozwoju gospodarczego [Cichoń, Figiel 2007].

Władze lokalne i regionalne wykazują coraz większe zainteresowanie obecnością klastrów, mając na uwadze ich korzyści w postaci generowania większej innowacyjności i konkurencyjności [Mikołajczyk, Kurczewska, Fila 2009].

## 2. Klastry w gospodarce

We współczesnej gospodarce światowej nie konkurują już pomiędzy sobą samodzielne przedsiębiorstwa; zaobserwować można, że konkurują grupy przedsiębiorstw zorganizowane w sieci [Meyer-Stamer 1996].

Korzyści z funkcjonowania w klastrze mają głównie charakter ekonomiczny i przekładają się na wyższą produktywność, rentowność oraz innowacyjność prowadzonej działalności [Dzierżanowski, Rybacka, Szultka 2001]. Współczesne przedsiębiorstwa kooperację poprzez wspólną realizację zadań w ramach struktur sieciowych traktują jako jedną ze strategii umożliwiających budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Tendencja do koncentracji poszczególnych gałęzi gospodarki w określonych regionach, szczególnie małych firm, daje szereg korzyści zewnętrznych przyczyniających się do rozwoju nie tylko firm, ale również całego regionu [Porter 2001].

Kooperacja definiowana jest jako proces współpracy lub współdziałania dwóch lub więcej podmiotów w celu osiągnięcia celu, do którego dążą [Hillebrandt, Biemans 2003]. Jest to rodzaj przymierza, które dotyczy może najróżniejszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw [Coughlin 1985].

M.E. Porter wśród korzyści z uczestnictwa w strukturach klastrowych wskazuje wzrost poziomu innowacyjności dzięki temu, że przedsiębiorstwa w klastrze w wyniku wymiany wiedzy i doświadczeń szybciej potrafią dostrzec: nowe potrzeby nabywców, nowe możliwości techniczne, logistyczne czy operacyjne [Porter 2001].

Kooperacja w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw realizowana jest w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, które nie mogłyby być osiągnięte przez żadnego z kooperantów działającego indywidualnie [Dyer, Singh 1998].

W polskim prawie klastry definiuje Rozporządzenie ministra gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi – DzU nr 226, poz. 1651 z dnia 11 grudnia 2006 r. z późniejszymi zmianami. W myśl powyższego rozporządzenia klastry jest przestrzenną i sektorową koncentracją podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiadujących województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy.

## 3. Inicjatywa INKOKOMP

Inicjatywa powiązania kooperacyjnego INKOKOMP rozpoczęta została w roku 2010 w ramach kooperacji i świadczenia wzajemnych usług prorozwojowych firm oraz współpracy z ośrodkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami wyższymi. Ini-

ciatorem działań była Roma Sp. z o.o., a korzyści płynące ze współdziałania przyczyniają się do ciągłego rozwoju kooperujących instytucji. Współpraca z uczestnikami powiązania występowała w obszarze świadczenia wzajemnych usług, wymiany handlowej, poszukiwania możliwości wspólnych interesów, przekazywania kontaktów i uzyskiwania efektu skali, obejmowała również działania związane z realizacją wspólnych projektów.

Członkowie klastra INKOKOMP – innowacyjne konstrukcje kompozytowe w budownictwie oraz infrastrukturze drogowej i kolejowej, mają doświadczenie kooperacyjne w realizacji projektów dofinansowanych z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Badań Stosowanych. We współpracy z konsorcjum naukowym: Politechnika Gdańska, Wojskowa Akademia Techniczna, Roma Sp. z o.o. zrealizowały projekt FOBRIDGE pt.: „Opracowanie kompozytowych prześel mostów dla pieszych do zastosowania nad drogami GP”.

Wsparcie ze strony organizacji badawczych, które są członkami powiązania kooperacyjnego, pozwala osiągnąć porozumienie i wspólną drogę w ramach projektów badawczo-rozwojowych. Sytuacja ta stwarza większe szanse na znalezienie i rozszerzenie dotychczasowych rynków zbytu, ukształtowanie lub też umocnienie marek członków powiązania. Silniejsza pozycja konkurencyjna umożliwi znalezienie nowych odbiorców i zadbanie o lepszą obsługę dotychczasowych, podniesie prestiż i przyniesie wymierne korzyści marketingowe klastra. INKOKOMP ma za zadanie stanowić most pomiędzy przedsiębiorcami i ich potrzebami a organizacjami badawczymi, które wspólnymi działaniami z przedsiębiorcami będą dążyć do wdrożeń innowacyjnych produktów.

W ramach współpracy z klastrem INKOKOMP działają firmy oraz organizacje badawcze zarówno z województwa kujawsko-pomorskiego, jak i spoza regionu. Członkowie klastra wybrali jednogłośnie, w jawnym głosowaniu koordynatora, którym została firma Roma Sp. o.o.

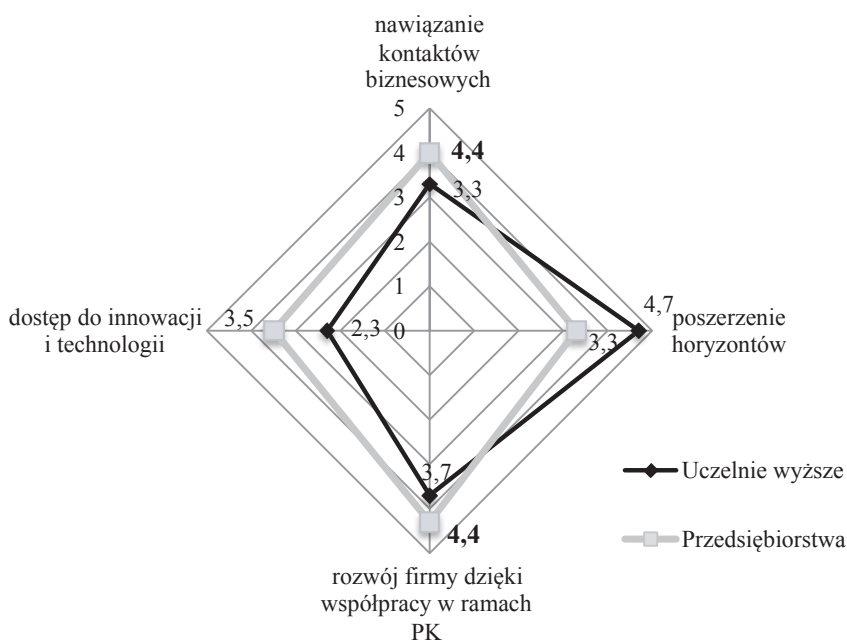
#### **4. Analiza potrzeb uczestników klastra INKOKOMP**

W celu uszczegółowienia zebranych informacji przeprowadzono badanie ankietowe wśród wszystkich członków klastra INKOKOMP. W badaniu zastosowano pomiar pośredni z wykorzystaniem metody ankiety audytoryjnej [Kaczmarczyk 2002].

Instrumentem badawczym był kwestionariusz ankiety, który przekazano respondentom bezpośrednio podczas spotkania; dodatkowo rozesłano go drogą internetową. W badaniu wzięło udział 10 członków klastra INKOKOMP, w tym 3 uczelnie wyższe oraz 7 przedsiębiorstw.

Przygotowany kwestionariusz ankiety składał się z 6 pytań, w tym 2 pytań zamkniętych oraz 4 pytań otwartych. Pytania miały na celu pozyskanie informacji dotyczących powodów podjęcia inicjatywy przez instytucje biorące udział w powiązaniu, ich oczekiwań względem współpracy, jak również potencjału członków oraz wizji przyszłości klastra INKOKOMP.

Dokonując szczegółowej analizy informacji zebranych podczas przeprowadzonych badań, można zauważyć, że nieco inne cele oraz powody podjęcia inicjatywy przyświecają uczelniom wyższym, a innymi kierują się przedsiębiorstwa. Na rysunku 1 zaprezentowano cele i potrzeby członków klastra INKOKOMP w ramach współpracy z podziałem na dwie grupy: uczelnie wyższe oraz przedsiębiorstwa.



**Rys. 1.** Cele i potrzeby członków klastra INKOKOMP w ramach współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Dla uczelni wyższych kluczową determinantą nawiązania współpracy jest możliwość poszerzenia horyzontów – czynnik ten uzyskał wśród tej grupy respondentów 4,7 pkt. Na drugim miejscu reprezentanci badanych uczelni wskazywali rozwój firmy dzięki współpracy w ramach porozumienia. Mniejsze znaczenie wśród potrzeb uczelni wyższych ma nawiązywanie kontaktów biznesowych – 3,3 pkt, a na ostatniej pozycji plasowano dostępność innowacji i technologii. Jeden z przedstawicieli uczelni wyższej wskazał dodatkową potrzebę dotyczącą współpracy – jest nią rozwój badań naukowych.

Przedsiębiorstwa oczekują od współpracy głównie możliwości nawiązywania nowych kontaktów biznesowych oraz rozwoju firmy – czynniki te oceniono na 4,4 pkt. Na kolejnej pozycji – z notą 3,5 pkt – znalazł się dostęp do innowacji oraz technologii, ostatnie miejsce zajął czynnik: poszerzanie horyzontów, ze wskazaniem 3,3 pkt.

Wszyscy członkowie klastra INKOKOMP zauważają wiele możliwości i szans, wynikających ze współpracy, dla instytucji, które reprezentują. Sumując wyniki obu

grup, należy stwierdzić, że najwyższą ocenioną potrzebą w ramach współpracy to rozwój firmy dzięki tej współpracy. Uczelnie wyższe, których zadaniem jest tworzenie nowych technologii i innowacji, nie wskazywały tego czynnika jako kluczowego w ramach współpracy, z kolei jest on znaczący dla przedsiębiorstw, co daje szerokie spektrum możliwości i zaspokojenia tych potrzeb w ramach zawiązanego porozumienia.

Jedno z pytań zamkniętych, które znalazło się w kwestionariuszu ankiety skierowanej do wszystkich członków klastra, dotyczyło korzyści biznesowych, jakie respondenci chcieliby osiągnąć dla swojej firmy dzięki współpracy. Rozkład odpowiedzi przedstawia rys. 2.



**Rys. 2.** Rozkład wskazań dotyczących korzyści biznesowych, jakie chcieliby osiągnąć członkowie klastra INKOKOMP w ramach współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani członkowie klastra INKOKOMP jako główne korzyści, które chcieliby osiągnąć w ramach współpracy, wskazują: dotarcie do nowych klientów,

możliwość udziału i realizacji dużych projektów, nawiązywanie współpracy oraz pozyskiwanie nowych kontraktów. Nieco niżej, ze wskazaniem od 3,8 do 3,6 pkt, oceniono takie czynniki, jak: pomoc w rozwiązywaniu problemów techniczno-organizacyjnych, skojarzenie firmy jako rozwijającej się zgodnie z najnowszymi trendami w biznesie, dostęp do specjalistycznych opracowań i analiz oraz udział w projektach finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Na 3 pkt i mniej respondenci ocenili korzyści wizerunkowe dla firmy, kontakt z szerokim gronem ekspertów, wsparcie dla działań marketingowych, promocję oraz zakup dóbr i usług na preferencyjnych warunkach.

Jednostki naukowe będące członkami powiązania oczekują w wyniku współpracy poszerzenia swojej wiedzy, weryfikacji posiadanych kompetencji oraz zdobycia doświadczenia we współpracy z jednostkami biznesowymi, jak również uczestniczenia w interesujących badawczo i praktycznie projektach. Zamierzają podejmować działania mające na celu zintensyfikowanie współpracy z otoczeniem gospodarczym.

Przedsiębiorstwa wskazują, że dążenie do rozwoju jest kluczową determinantą udziału w powiązaniu. Oczekują zarówno wzrostu renomy firmy, korzyści wizerunkowych, jak i rosnących zysków poprzez zwiększanie liczby klientów, jak również niższe ceny surowców dzięki łączonym zakupom. Przedsiębiorstwa wierzą, że członkostwo w powiązaniu umożliwi im nawiązanie kontaktów biznesowych oraz udział w dużych, wspólnych projektach, w których same ze względu na ograniczone możliwości nie mogłyby uczestniczyć.

## 5. Koncepcja klastra INKOKOMP

Decyzja o współpracy w ramach klastra INKOKOMP wynika z faktu, iż przy realizacji celów i poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju oraz poprzez planowanie wdrożenia efektów prac badawczo-rozwojowych współpraca pomiędzy zarówno przedsiębiorstwami, jak i ośrodkami naukowo-badawczymi daje efekty synergii i efekty skali, co przekłada się także na uzyskanie korzyści oraz rozwój dla każdego członka powiązania, który aktywnie współpracuje w ramach przedsięwzięcia. Dzięki wspólnym działaniom klastrowicze wzmacniają pozycję konkurencyjną, promują markę, osiągają wzrost prestiżu, zwiększenie sprzedaży i pozyskanie nowych rynków zbytu. Wspólne działania powiązania INKOKOMP o charakterze innowacyjnym mają duże perspektywy rozwoju klastra, do którego będą przyłączać się kolejne podmioty.

Przedsiębiorstwa oraz jednostki naukowe skupione w ramach powiązania kooperacyjnego INKOKOMP mają wspólnie ogromny potencjał umożliwiający realizację dużych, innowacyjnych projektów nie tylko w kraju, ale też poza nim. Ogromne doświadczenie w powiązaniu z wiedzą oraz potencjałem wykonawczym pozwolą zrealizować wszystkie cele i założenia, jakie stawiają przed sobą członkowie klastra. Dodatkowo wdrożenie nowych, innowacyjnych produktów pod wspólną marką za-

pewni przewagę konkurencyjną i podniesie poziom innowacyjności nie tylko firm, ale również regionu.

Powiązanie kooperacyjne umożliwia realizację wspólnych projektów, które wymagają dużych nakładów finansowych, przekraczających możliwości pojedynczych podmiotów. Uczestnicy mogą dzielić koszty rozwoju bądź wdrażania nowego produktu, korzystać z siły wspólnie tworzonej marki. Wspólnie przedsiębiorstwa mają większe szanse na zdobycie nowych rynków, szeroko zakrojone akcje promocyjne, budowanie wspólnej struktury dystrybucji, platformy wymiany wiedzy i kontaktów.

## 6. Zakończenie

Prawidłowa działalność klastra INKOKOMP, realizacja wyznaczonych celów i przyjęcie oraz wdrożenie w życie wszystkich założeń wyznaczonej strategii powinno w perspektywie czasowej przynieść szereg korzyści wszystkim podmiotom zainteresowanym. Beneficjentami efektów współpracy będą zarówno członkowie klastra, jak i cały szeroko pojęty sektor budownictwa w województwie kujawsko-pomorskim, a także nabywcy produktów i usług oferowanych przez uczestników klastra INKOKOMP.

Aby współpraca między uczestnikami powiązania była efektywna, działania muszą skupiać się przede wszystkim na inicjowaniu i realizacji wspólnych projektów. Uczestnicy powinni realizować duże, innowacyjne i długoterminowe projekty z zakresu innowacyjnych zastosowań konstrukcji kompozytowych, w tym mostowych, a także inteligentnych źródeł i systemów świetlnych. Realizacja wspólnych projektów powinna mieć na celu tworzenie i prowadzenie nowych działań biznesowych realizowanych przez członków inicjatywy. Należać mogą do nich, oprócz powyższego, utworzenie wspólnej oferty produktowej czy też wspólny zakup surowców, materiałów i usług od dostawców.

Powiązanie w ramach klastra powinno zarówno dla obecnych, jak i przyszłych członków przyczynić się do rozwoju, wzrostu innowacyjności, a tym samym konkurencyjności nie tylko jednostek uczestniczących w klastrze INKOKOMP, ale również regionu, w którym realizują swoją działalność.

## Literatura

- Cichoń J., Figiel S., 2007, *Konkurencyjność polskiej gospodarki a rozwój klastrów*, VII Kongres Ekonomistów Polskich nt. *Polska w gospodarce światowej – szanse i zagrożenia regionu*, PTE, Warszawa.
- Coughlin T., 1985, *Competition and cooperation in marketing channel choice, theory and application*, *Marketing Science*, vol. 4, no. 2, s. 109-110.
- Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relation view: cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage*, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4.
- Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., 2001, *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Gdańsk, Szczecin.



- Hillebrandt B., Biemans D., 2003, *The relationships between internal and external cooperation: literature review and proposition*, Journal of Business Research, vol. 56, iss. 9.
- Januszewska M., Nawrocka E., 2008, *Klaster jako narzędzie kreowania regionalnych innowacji w turystyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Gospodarka a Środowisko nr 29, Wrocław.
- Kaczmarczyk S., 2002, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Klimczuk-Kochańska M., 2012, *Rola klastrów gospodarczych w budowaniu kultury innowacyjności przedsiębiorstw i regionu*, Współczesne Zarządzanie, 1.
- Liczmańska K., Wiśniewska A., *Definicyjne cechy klastrów a kluczowe czynniki sukcesu*, [w:] Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji.
- Meyer-Stamer J., 1996, *Konkurencyjność systemowa*, Gospodarka Narodowa, nr 3/69.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., 2009, *Klasy na świecie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Gifin, Warszawa.
- Nowak D., 2012, *Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji*, [w:] Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B., *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 263-264.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.