

Magdalena Klimczuk

Wyższa Szkoła Administracji Publicznej
w Białymstoku

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego w klastrach przemysłowych

Wprowadzenie

Globalizacja gospodarki światowej prowadzi do zmian w charakterze współczesnej konkurencji. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od uwarunkowań wynikających z bezpośredniego otoczenia, w jakim ono funkcjonuje. W związku z tym, pojawia się na całym świecie coraz większe zainteresowanie skupiskami przedsiębiorstw określanymi mianem klastrów przemysłowych. Do wiadomości wielu krajów wskazują na pozytywne oddziaływanie tego rodzaju organizacji przemysłu na konkurencyjność podmiotów, które wchodzi w ich skład. Ponieważ jednak przedsiębiorstwa konkurują między sobą za pomocą zasobów, jakie są w ich posiadaniu, moim zdaniem, nie należy oczekiwać, że przynależność firm do skupisk przemysłowych wpływa pozytywnie na ich potencjał konkurencyjności, gdy bliska geograficzna koncentracja firm ułatwia dostęp do zasobów, które nie byłyby dostępne w warunkach większej izolacji.

1. Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencję można zdefiniować jako współzawodnictwo podmiotów gospodarczych, które ma na celu osiągnięcie zysku i wzrost wartości przedsiębiorstwa.

stwa¹. Konkurencyjność za to zdolność do konkurowania, co w praktyce oznacza zdolność przedsiębiorstwa do zwiększania udziału w rynku lub utrzymania jego dotychczasowej pozycji².

Zdolność do konkurowania danego przedsiębiorstwa opiera się na czynnikach zależnych od niego (wewnętrzne, potencjał przedsiębiorstwa), jak również takich, które są od niego niezależne (zewnętrzne)³. Wśród czynników zależnych można wymienić m.in.: redukcję jednostkowych kosztów i możliwość oferowania niższych cen; wyszczególnienie i zindywidualizowanie wyrobu; innowacyjność technologiczną i produktów; działania w sferze organizacji i zarządzania, które zapewniają wysoką dynamikę wzrostu produkcji i sprzedaży oraz wzrost wartości firmy. Zależą od warunków niezależnych należą: koniunktura gospodarcza; zmiany w strukturze popytu i podaży; postęp technologiczny; zmiany zasad współpracy i konkurencji na rynku.

Wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa wpływające na jego zdolność do konkurowania możemy podzielić na: pierwotne (np. kapitał, *know-how*), wtórne (m.in. materialne czynniki produkcji, zasoby kadrowe, zasoby informacyjne) oraz wynikowe (np. wizerunek przedsiębiorstwa, przywiązanie nabywcy do produktu). Składają się one na tzw. potencjał konkurencyjny danego przedsiębiorstwa, czyli system zasobów materialnych i niematerialnych, które pozwalają przedsiębiorstwu na zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania na rynkach globalnych⁴.

M. Stankiewicz wyróżnia dziewięć sfer funkcjonalno-zasobowych, które składają się na potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wyodrębnia on następujące sfery: działalność badawczo-rozwojową, produkcję, zarządzanie jakością, logistykę, zaopatrzenie, marketing, finanse, zatrudnienie, organizację i zarządzanie, ogólne zasoby niewidzialne. Poszczególne sfery składają się z zasobów i umiejętności, które stanowią tzw. składniki potencjału konkurencyjności. Wpływają one na tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz jej trwałość⁵.

¹ J. Bossak, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, pod red. J. Bossaka i W. Bieleckiego, t. I, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001, s. 41.

² K. Łukowska, *Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski* [w:] *Konkurencyjność gospodarki...*, *op. cit.*, s. 81.

³ J. Bossak, *op. cit.*, s. 45 i 46.

⁴ B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania* [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pod red. M.J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 1999, s. 77 i nast.

⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002, s. 118.

Wśród składników potencjału konkurencyjności składają się na sferę działalności badawczo-rozwojowej m.in. wiedza kadr zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej, wyposażenie techniczne, czy współpracę z innymi instytucjami naukowymi. Natomiast na sferę produkcji składają się: park maszynowy, stosowane technologie, zdolności i wiedza kadry, stopień informatyzacji procesów produkcyjnych. Jako istotne elementy sfery zarządzania jakością wyróżniono: systemy zapewnienia jakości, posiadanie certyfikatów jakości produktów, stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewnienia wysokiej jakości. Dostęp do źródeł zaopatrzenia oraz dogodna lokalizacja względem nich, jak i sposoby powiązań z dostawcami, stanowi składniki sfery logistyki zaopatrzeniowej. Bardzo rozbudowana jest sfera marketingu, w której autor wyróżnia 23 składniki, w tym np.: gęstość i zasięg sieci dystrybucji, znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach, znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów. W sferze finansów podstawowe składniki to potencjał finansowy i poziom kosztów jednostkowych przedsiębiorstwa. Potencjał konkurencyjności w sferze zatrudnienia kształtowany jest m.in. przez poziom wykształcenia oraz innowacyjność i kreatywność pracowników, ich lojalność i skłonność do podnoszenia kwalifikacji. Sfera organizacji i zarządzania jest także bardzo rozbudowana, składa się na nią 26 elementów, w tym: wielkość przedsiębiorstwa, posiadanie strategii rozwoju, znajomość źródeł przewag konkurentów, wiedza i zdolności menedżerskie kadry kierownicze, współpraca z instytucjami badawczo-naukowymi i doradczymi. Ostatnią ze sfer to sfera ogólnych zasobów niewidzialnych, w skład której wchodzi składniki niematerialne kształtujące potencjał konkurencyjności. Są wśród nich: renomę przedsiębiorstwa, posiadanie lojalnych klientów, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, skłonność do aktywnej rywalizacji, zdolność do tworzenia relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu⁶.

Każda jednostka gospodarcza potrzebuje na rzecz swojej działalności odpowiedniego miejsca w przestrzeni, które umożliwia jej uzyskanie niezbędnych zasobów oraz możliwość zbytu oferowanych produktów⁷. Miejscem tym może być określony kraj czy region. Wynikiem danej lokalizacji jest występowanie czynników, które są niezależne od przedsiębiorstwa, ale równocześnie nie wpływają na jego wzrost i rozwój. Na przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa wpływają więc także pewne systemy gospodarcze, które stanowią jego otoczenie. Konkurencyjność firm jest uwarunkowana układem społecznym, w którym wzajemne oddziaływanie wpływających na nie czynników, uczestników procesu i realizowanych na różnych poziomach polityk oraz układ odniesienia, w którym

⁶ *Ibidem*, s. 119–124.

⁷ J. Reguński, *Ekonomika miast*, PWE, Warszawa 1982, s. 67.

te poziomy siebie powiązane, prowadzi do powstania przewag konkurencyjnych⁸.

Co więcej istotne, na kształtowanie poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa może mieć wpływ otoczenie wspierające oraz nacisk konkurentów lokalnych. Otoczenie, które podtrzymuje konkurencyjność, zakorzenione jest bowiem w sposobie zorganizowania społeczeństwa. Dlatego też warto zwrócić uwagę na występowanie zjawiska klastrów przemysłowych i ich wpływ na kształtowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa.

2. Koncepcja klastrów przemysłowych

Klastry (*cluster*), inaczej grona czy skupiska przemysłowe, są częścią krajobrazu gospodarczego, jako koncentracja geograficzna firm pewnych sektorów. W 1890 r. uwagę na nie zwrócił A. Marshall⁹. Zauważył on tendencję do specjalizacji firm skoncentrowanych w obszarach, które nazwał okręgami przemysłowymi. Wskazał, że proces lokalnej specjalizacji koncentracji przemysłowej jest skumulowany na pewnym obszarze. Okręgi przemysłowe zostały przez niego wytypowane jako integralna przyszłość dla organizacji przemysłowych. Jednak mało powiedział o tym, jak ten proces zachodzi, w jaki sposób rozpoczyna się i dlaczego w danym miejscu. Natomiast J. Schumpeter, w swojej teorii wpływu przedsiębiorcy na kreatywną destrukcję w działaniach gospodarczych, przedstawił wpływ klastrów na działania innowacyjne¹⁰.

M. Porter udowodnił natomiast, że kraje prowadzące eksport nie są izolowane, ale należą do grup konkurentów z pokrewnych przemysłów, które nazwał klastrami. Wskazał jednocześnie nie na „diament konkurencyjności”, czyli cztery grupy czynników, które mają bezpośredni wpływ na kształtowanie otoczenia sprzyjającego powstawaniu przewagi na poziomie przedsiębiorstwa. Jego zdaniem, geograficzna koncentracja firm w tym samym przemysle jest podobna na całym świecie. W kontekście gospodarczym – przemysłowa, specyficzna wiedza kumuluje się i zakorzenia w pewnych regionach lub obszarach szybciej niż w poszczególnych, pojedynczych firmach. Jeżeli wszystkie elementy diamentu będą działały efektywnie, pojawi się korzyść wzdłuż łańcucha dodawania wartości¹¹.

⁸ J. Meyer-Stamer, *Konkurencyjność systemowa*, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 3.

⁹ R. Johnston, *Clusters: A Review*, The Australian Center for Innovation Limited, Canberra 2003, s. 4.

¹⁰ *Ibidem*, s. 5.

¹¹ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, s. 151.

Nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji klastrów. Termin ten często jest używany dla określenia szerokiego zakresu układów (relacji) biznesowych. T. Altenburg i J. Meyer-Stamer definiują klastry jako aglomeracje firm znajdujące się na przestrzennie ograniczonym obszarze, który charakteryzuje się wyróżnieniem specjalizacji, i w którym wewnętrzna specjalizacja firmy stanowi jej podstawę¹².

T. Padmore i H. Gibson opisują klastry jako koncentrację firm, która działa dzięki interakcjom, czyli poprzez bezpośrednie konkutowanie czy kooperację, poprzez bycie dostawcą lub konsumentem w łańcuchu wartości. Ich zdaniem, skupianie się firm jest prawdziwym fenomenem, który może występować równoległe obok innych zjawisk, jakich wchodzi w skład procesu, który zbliża przedsiębiorstwa do konkretnego klienta. Klastry przemysłowe to ekonomiczne regiony, które mogą (ale nie muszą) dostosowywać się do politycznych granic. Mogą one być częścią kilku miast i przedmiotów, czy też przechodzi granice kraju¹³.

Klastry wymagają kooperacji między konkurującymi i uzupełniającymi się organizacjami. Są one oparte na systematycznych związkach między firmami. Relacje te mogą być budowane na podobnych lub uzupełniających się produktach, procesach produkcji, kluczowych technologiach, wymaganiach zasobów naturalnych, wymaganiach umiejętności lub kanałach dystrybucji. Mają swoje granice, zdefiniowane głównie przez oddalenie i czas, jaki ludzie muszą mieć na pokonanie drogi do pracy. Na ich zasięg ma wpływ system transportu, natężenie ruchu, jak również to samo kulturowa, preferencje osobiste i rodzinne ludzi oraz popyt społeczny¹⁴.

OECD opisuje klastry bardziej z perspektywy produkcji, bez wyjątkowania położenia geograficznego. Mogą one charakteryzować się sieciami produkcyjnymi silnych, niezależnych firm, które składają się z wyspecjalizowanych dostawców. Są powiązane ze sobą w łańcuchu dodawania wartości. W pewnych przypadkach klastry obejmują także aliansy z uniwersytetami, instytucjami badawczymi, usługami dla biznesu w zakresie szerzenia wiedzy oraz instytucjami pośredniczącymi¹⁵.

Pobliskie regiony mogą być różne, w zależności od klastrów. Klaster może być ściśle umiejscowiony lub bardzo rozproszony. Może to wynikać z wystę-

¹² T. Altenburg, J. Meyer-Stamer, *How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America*, „World Development” 1999, vol. 27, nr 9, s. 1694.

¹³ T. Padmore, H. Gibson, *Modelling systems of innovation: II. A framework for industrial cluster analysis in regions*, „Research Policy” 1998, nr 26, s. 627.

¹⁴ S.A. Rosenfeld, *Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions. European Union – Regional Innovation Strategies*, Regional Technology Strategies, Carrboro 2002, s. 6.

¹⁵ *The Bologna Charter On SME Policies*, OECD, 2000, www.oecd.org.

powaniem cech naturalnych, takich jak wybrzeże morskie, złoża minerałów, czy strefy klimatyczne. Zawsze wiążą się z łatwością i dostępnymi zasobami ludzimi, które są niezbędne dla formowania personalnych związków zaufania, współpracy i konkurencji. Relacje takie tkwią w klastrze przemysłowym, co wspiera działanie firm i instytucji.

Związki te mogą mieć charakter wertykalny i polegać na przesuwaniu się wzdłuż relacji od dostawcy do klienta lub horyzontalny, tj. wzdłuż podobnych firm lub pomiędzy firmami i wieloma różnymi formami ekonomicznej infrastruktury. Wszystkie te związki angażują wymianę informacji. To, jak przebiega regionalna wymiana, może zależeć od przepływu danych informacji, jakie są potrzebne dla danego przedsiębiorstwa. Przykładowo, jeżeli ich wymiana z pewnym dostawcą jest dla firmy bardzo ważna, to może okazać się, że będzie ona rozwijać wyłeczne związki z tym dostawcą w regionie. Jeżeli jednak możliwość dywersyfikacji dostawców okaże się dla firmy bardziej istotna, wówczas doprowadzi to do osłabienia związków wertykalnych. Z tego punktu widzenia związki horyzontalne między poszczególnymi podmiotami mogłyby być bardziej istotne¹⁶. Związki o charakterze horyzontalnym mogą polegać na konkurowaniu lub współpracy z innymi firmami, relacjach z instytucjami edukacyjnymi lub na wsparciu ze strony stowarzyszeń przemysłowych. Nawiazanie relacji pomiędzy podmiotami prowadzi do uzyskania pewnych, często obopólnych, korzyści (np. firma, która zatrudnia absolwentów programu edukacyjnego musi dostarczać rad i działać na rzecz wsparcia procesu edukacyjnego).

Każdy klastr różni się silnie, w zależności od kluczowych cech, takich jak: geograficzna lokalizacja, produkty, funkcje i sposoby powiązań z firmami. Klastry różnią się od siebie, w zależności od uwarunkowań historycznych, warunków popytu, sposobu wsparcia przemysłu i warunków konkurencji, które stanowi podłoże ich ewolucji. Ekonomiczne warunki danego klastra mogą zmieniać się w czasie wraz ze zmianami w krajowych i międzynarodowych warunkach konkurencji¹⁷.

Mimo tak silnego znaczenia definicji klastrów, można próbować wskazać podstawowe cechy, które są dla nich specyficzne. Nie ulega wątpliwości, że klastry zazwyczaj charakteryzują się geograficzną bliskością firm i instytucji otoczenia biznesu. Poza tym firmy, które wchodzi w ich skład koncentrują się na działalności najbardziej im znanej. Pomiedzy podmiotami należącymi do klastra występują silne powiązania właściwego dodawania wartości¹⁸. Te pod-

¹⁶ T. Padmore, H. Gibson, *op. cit.*, s. 627.

¹⁷ H. Yamawaki, *The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan*, „Small Business Economics” 2002, nr 18, s. 121.

¹⁸ R. Voyer, *Knowledge-Based Industrial Clustering: International Comparisons*, The International Development Research Centre, Ottawa 1997, s. 3.

stawowe cechy skupisk przemysłowych mogą istotnie wpływać na konkurencyjność podmiotów, które do nich należą, poprzez oddziaływanie na liczne składniki potencjału konkurencyjno ci przedsi biorstw.

3. Kształtowanie potencjału konkurencyjno ci przedsi biorstwa poprzez udział w klastrach przemysłowych

Wskazuje się na wiele czynników, które w istotny sposób wpływają na konkurencyjność przedsi biorstw działających w skupiskach przemysłowych. R. Voyer, na podstawie analizowanych przez siebie klastrów, zidentyfikował osiem składników sukcesu przedsi biorstw znajdujących się w klastrach. Należą do nich¹⁹:

- 1) poznanie potencjału opartego na wiedzy lokalnych liderów,
- 2) identyfikacja i wsparcie regionalnych atutów,
- 3) katalizowanie działania lokalnych liderów,
- 4) potrzeba działań przedsi biorczych i szerzenia dobrych praktyk w biznesie,
- 5) możliwość wykorzystania różnorodnych źródeł kapitału pozwalających na finansowanie inwestycji,
- 6) spójność w dostarczaniu informacji zarówno przez sieci formalne, jak i nieformalne,
- 7) potrzeba występowania instytucji edukacyjnych i badawczych oraz zwiększenie ich znaczenia,
- 8) potrzeba posiadania silnej pozycji przez długi czas.

Tworzenie skupisk przemysłowych (*clustering*) uważane jest za zjawisko umożliwiający firmom należącym do nich wzrost i rozwój. Nawet małe, czy średnie przedsi biorstwa, które w innych warunkach miałyby trudnościami w utrzymaniu się na rynku, dzięki przynależności do klastra mogą stać się graczami na rynkach światowych. Jest to możliwe właśnie dzięki osiągnięciu wysokiego stopnia wewnętrznej specjalizacji oraz bliskości w stosunku do innych firm, co pozwala na wzajemne uzupełnianie się w pewnych funkcjach, równowagę w ten sposób niedogodności małych firm. Klastry tworzą pozytywne warunki zewnętrzne, które pomagają w uczeniu się. Badania wykazują, że tworzenie skupisk firm jest szczególnie powszechne w tradycyjnych małych firmach oraz tam, gdzie działania opierają się na intensywnym wykorzystaniu siły robo-

¹⁹ *Ibidem*, s. 25.

czej. Poprawa tych działań wpływa na większe zrównoważenie firmy, jej wielkość i strukturę²⁰.

Korzyści z uczestnictwa w klastrze można najogólniej podzielić na miękkie i twarde (zob. tabela 1). Pierwsze z nich dają efekty przez długi czas i są trudniejsze do zmierzenia, zaś drugie w miarę szybko przynoszą firmom wymierne efekty. Miękkie korzyści pochodzą z uczenia się, benchmarkingu, dzielenia wiedzy, wprowadzania innowacji, imitacji i ulepszania. Stanowią one zasoby niewidzialne, które nie są ukierunkowane bezpośrednio na zysk czy straty firmy, ale mają istotny wpływ na jej funkcjonowanie. Ich przewaga wynika z mobilności zasobów pracy oraz formalnego i nieformalnego przepływu informacji²¹. Twarde korzyści pochodzą z bardziej efektywnych transakcji biznesowych, korzystnych inwestycji, czy redukcji wydatków, dając w ten sposób przełożenie na wzrost zysków i zatrudnienia w przedsiębiorstwach.

Tabela 1

Korzyści z funkcjonowania w klastrach

Atut/cecha	Korzyści
Korzyści miękkie	
Stowarzyszenia	wspólna wizja, planowanie, wpływy
Zaufanie	współpraca między firmami, tworzenie sieci
Uczenie się	transfer technologii i innowacji, wiedza ukryta (<i>tacit knowledge</i>) i <i>know-how</i>
Nieformalny rynek pracy	efektywność, mobilność przesuwania się po drabinie kariery
Korzyści twarde	
Lokalny łańcuch dostawców	zwiększenie efektywności poprzez właściwe jego zaprojektowanie
Wyspecjalizowana siła robocza	wyższa produktywność
Specjalistyczne usługi	szybszy i łatwiejszy dostęp
Mobilność wyboru dostawców	niższe koszty i wyższa jakość
Duża liczba firm	mobilność wspólnych działań i pracy w sieciach

Źródło: S.A. Rosenfeld, *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*, National Governors Association, Washington 2002, s. 10.

Uczestnictwo w skupiskach przemysłowych ma wpływ na wiele składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przynależność do nich może za-

²⁰ T. Altenburg, J. Meyer-Stamer, *op. cit.*, s. 1697.

²¹ S.A. Rosenfeld, *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*, National Governors Association, Washington 2002, s. 9.

pewni firmom dodatkowe korzy ci wypływaj ce z otoczenia, które w innych warunkach nie byłyby dla nich dost pne.

W ród najwa niejszych twardych korzy ci znajduje si dost p do zasobów pracy. Wła ciwie w ka dej ze sfer funkcjonalno-zasobowych wymagani s odpowiednie dobrani pracownicy. Klaster stanowi istotne ródło do wiadczonych pracowników, którzy s specjalistami w danej dziedzinie²². Istotne znaczenie maj umie tno ci i wiedza, jak posiadaj . Ludzie stanowi podstawowy zasób, który w istotny sposób wpływa na działanie przedsi biorstw. Firmy, które s zaawansowane technologicznie, potrzebuj bardziej wykwalifikowanych pracowników, wyedukowanych i z odpowiednimi kwalifikacjami. W przeciwie stwie do innych zasobów, które mog by osi gane poprzez dostawców z zewn trz, i które s obecnie łatwiej dost pne na odległo , dzi ki zastosowaniu Internetu czy szybkim przesyłkom, zasoby pracy pozostaj zasobem lokalnym. Zmiany demograficzne i preferencje pewnych zawodów tylko wzmacniaj krytyczn natur zasobów pracy, za silne regiony mog gromadzi utalentowanych ludzi.

Klastry, szczególnie w sektorach opartych na wiedzy, potrzebuj młodych ludzi. Przyci ga ich tu nie tylko wysoko oferowanych wynagrodze , ale przede wszystkim szansa na interakcje z innymi młodymi lud mi, mo liwo rozwoju i przynale no do lokalnych, profesjonalnych stowarzysze . Przede wszystkim istotni s pracownicy rednio wykształceni, silnie przywi zani do regionu i zainteresowani dalszym poszerzaniem wiedzy w ramach szkół zawodowych oraz wy szych uczelni technicznych.

Nie ulega w tpliwo ci, e dobry dost p do wykwalifikowanych pracowników w istotny sposób wpływa na pozytywne kształtowanie potencjału konkurencyjno ci przedsi biorstwa.

Kolejnym kluczowym czynnikiem z punktu widzenia konkurencyjno ci firm jest istnienie powi za , jakie wyst puj pomi dzy podmiotami nale cymi do klastra, zarówno w zakresie współpracy, jak i rywalizacji. Ich wpływ na potencjał konkurencyjno ci przedsi biorstwa wydaje si równie istotny dla kształtowania wszystkich sfer funkcjonalno-zasobowych, za szczególnie wa ny jest dla sfery badawczo-rozwojowej, produkcji, ogólnych zasobów niewidzialnych, czy logistyki zaopatrzeniowej.

Ze wzgl du na wyst powanie współpracy mi dzy podmiotami nale cymi do klastra, firmy mog wybra usługi tych podmiotów, które bardziej im odpowiadaj , czyli s bardziej dopasowane do ich potrzeb. Funkcjonowanie wielu firm oraz instytucji otoczenia biznesu, które specjalizuj si w pewnych bran ach przemysłu sprawia, e lokalne firmy mog osi gn zasoby szybciej i po ni szych kosztach ni ich odlegli konkurenci. Wyst powanie powi za prowadzi do obni enia kosztów informacji i zró nicowania produktów z powodu obecno-

²² R. Johnston, *op. cit.*, s. 10.

ci szerokiego grona podwykonawców (*subcontractors*), producentów materiałów i półproduktów. To pozwala na efektywne zarządzanie poszczególnymi etapami procesu produkcji²³. Wytworzenie środowiska, w którym wszystkie podmioty mają podobny kierunek działania sprawia, że każdy z podmiotów może stać się specjalistą w danym obszarze. Specjalizacja wpływa niezwykle korzystnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa ulokowane w klastrach mogą skupić swoją uwagę na jednym zagadnieniu – produkcie, pojedynczej części cyklu produkcyjnego lub etapie dodawania wartości. Jest to możliwe, ponieważ przedsiębiorstwa mogą łatwiej znaleźć inne podmioty, które je uzupełniają i specjalizują się w danym obszarze. Dzięki temu wejście na rynek jest tańsze i mniej ryzykowne. Zamiast rozpraszać swoją uwagę, firmy mogą koncentrować się na swoich specyficznych kompetencjach, co pozwala na skupienie się na rozwiązywaniu problemów, polepszaniu jakości i kontynuowaniu przyrostu innowacji.

Banki działające w danym skupisku przemysłowym znają i rozumieją naturę procesów produkcyjnych i technologii, które są stosowane przez ich klientów oraz rynki na jakich oni działają. Firmy mają zaufanie do konsultantów, którzy umieją rozwiązywać problemy z jakimi zwracają się do nich. Również agencje reklamowe znają swoich klientów i ich potrzeby. Obecność potencjalnych lokalnych dostawców jest również istotną przewagą firm działających w klastrach.

Jak wskazuje R.M. Kantor, powiązania występujące w klastrze między jego poszczególnymi elementami, wpływają na pojawianie się mechanizmów, które mogą napędzać pojawianie się nowych idei, innowacji oraz ułatwić przepływ informacji z firmy do firmy. Dynamika klastrów kreuje dany region jako uczynny i innowacyjny. W ramach klastra występuje sieć, która służy narzdzem napędzającym i rozprzestrzeniającym idee, informacje i dobre praktyki na obszarze całego skupiska firm²⁴.

Kiedy klaster osiągnie pewien poziom rozwoju, firmy mogą wykorzystywać zbiorowe zdolności, którymi się on charakteryzuje, a które są dla nich dostępne ze względu na umiejscowienie w nim. Region, w którym są zlokalizowane, staje się tak samo atrakcyjnym miejscem dla nowych klientów, dostawców materiałów i surowców, czy techników produkcji. W dodatku, kiedy pozycja klastra w regionie umacnia się, wówczas władze lokalne oraz otoczenie okołobiznesowe, koncentrują coraz więcej uwagi na specyficznych problemach sektora i jego potrzebach publicznego wsparcia. Cała społeczność staje się w pewien sposób odpowiedzialna za sukces klastra, a to prowadzi do konsolidacji działań zewnętrznych,

²³ S. Bertini, *Stimulating spontaneous development and clustering SMEs. Concepts from empirical analysis*, The 44th ICSB World Conference, Naples, Italy, 20–23 June 1999, s. 4.

²⁴ R.M. Kantor, *World Class*, Simon & Schuster, New York 1995, cyt. za: S.A. Rosenfeld, *Creating..., op. cit.*, s. 7.

ukierunkowanych na dany sektor, zarówno w zakresie modernizacji i rozbudowy specyficznej infrastruktury, jak i usług zorientowanych na sektor.

Za dobr sytuacj w ka dym klastrze, który osi ga sukcesy, stoi grupa innowacyjnych firm, prowadzonych przez ludzi, którzy s zaanga owani w proces uczenia si i tym samym oddani pracy dla wspólnej wizji danego przemysłu. Firmy te zajmuj nisze lub działaj na rynkach, które osi gaj szybki wzrost, czyli nie zagra a im konkurencja.

W skupiskach przemysłowych wyst puje zjawisko podtrzymywania tempa i ukierunkowywania innowacji, co wynika wła nie ze współpracy mi dzy firmami klastra. To mo e prowadzi do poprawy efektywno ci firm w ró nych sferach funkcjonalno-zasobowych przedsi biorstw. Firmy w klastrze maj dost p do lepszej informacji o: zmianach potrzeb klientów, rozwijaj cych si technologiach, usługach czy koncepcjach marketingowych. Jednak to one same, poprzez „elastyczne” działanie, s w stanie szybko odpowiedzie na te zmiany m.in. dzi ki zmniejszeniu kosztów eksperymentowania w tych obszarach. Wzmacnianie przewag w zakresie innowacji jest swego rodzaju presj , gdy konkurenci dokonuj mi dzy firmami klastra ci głych porówna ²⁵.

Wyst powanie wielu podmiotów prowadzi równie do imitacji produktów, podpatrzonych u innych producentów z klastra. Naturalnie, innowacja buduje silne firmy, ale imitacja, która za ni pod a, tak e generuje mocne podstawy dla rozwoju silnych przedsi biorstw. Imitacja jest wi c tak samo wa na jak innowacje, poniewa nowe koncepcje, zmiany w produkcji, które pojawiaj si , jak i współpraca mi dzy firmami, s zach t do innowacji. To jest powodem do stosowania przez firmy benchmarkingu. Wielu imitatorów staje si innowatorami poprzez popraw działa , jakie adoptuj w swoich produktach.

Dzi ki lokalnej synergii pomi dzy ró nymi, ale relatywnymi działaniami, mo liwe jest, e klastry osi gaj ce wi ksze sukcesy mog zapewni wi ksze wsparcie systemu przedsi biorstw i to z długookresowej perspektywy konkurencyjno ci. Sprz enie to zale y wła nie od mechanizmów nabywania dóbr, usług i maszyn, wymiany wzajemnie uzupełniaj cej si informacji, czy rozwizywania problemów we współpracy z innymi firmami.

S. Bertini uwa a, e izolacja firm mo e wpływa na niedobór zasobów ludzkich i finansowych, nieefektywno skali i ograniczony wpływ takich przedsi biorstw na rynek. Gdy jednak s one zgrupowane w klastry, wówczas mog osi ga sukcesy i konkurowa , nawet b d c niewielkimi, z innymi, tak e wielkimi firmami²⁶. Jak wskazuje T. Markowski, małe firmy, które wytworzyły silne wi zi

²⁵ R. Johnston, *op. cit.*, s. 10.

²⁶ S. Bertini, *op. cit.*, s. 4.

kooperacyjne w danym regionie, dzięki internalizacji korzyści zewnętrznych mogą osiągnąć wyjątkowość konkurencyjną, co mogłoby nie ujawnić się w innej sytuacji²⁷.

Jak wynika z powyższych rozważań, klastry ze względu na swój charakterystyk mogą w istotny sposób wpływać na poszczególne składniki sfer funkcjonalno-zasobowych potencjału firmy. Wyniki analiz i badań realizowanych w wielu krajach wskazują na pozytywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach skupisk przemysłowych.

Koncentrowanie się daje firmom przewagę nad podmiotami bardziej odizolowanymi. Poprzez skupianie się, przedsiębiorstwa mają zapewniony lepszy dostęp do dostawców materiałów i usług, technologii, informacji. Skupianie się pozwala firmom na koncentrowanie się na tym, co robi najlepiej. Firmy czerpią również z synergii z innymi podmiotami, co daje im większą efektywność niż poszczególnym firmom indywidualnie. Do zalet klastrów należy oczywiście zwiększony dostęp do innowacji, wiedzy i *know-how*²⁸. Firmy patrzą na swoje przewagi konkurencyjne poprzez dostęp do idei, talentów, które wymagają geograficznie bliskości profesjonalnych uczelni, dostawców, „wytrobionych” klientów, wykształconych zasobów pracy, badań i rozwoju oraz liderów w danym sektorze²⁹. Bliskość poszczególnych, profesjonalnych podmiotów pozwala np. na zmniejszenie kosztów związanych z pozyskiwaniem zasobów z odległych miejsc oraz ograniczenie czasu niezbędnego do ich zdobycia. Umiejscowienie w klastrze pozwala przedsiębiorstwom na czerpanie korzyści, tak jakby każda z nich miała wielką skalę. Przedsiębiorstwo może dzielić się zasobami z innymi firmami i to bez potrzeby wyrzeczności w zakresie elastyczności.

Zakończenie

Skupianie się przedsiębiorstw przyczynia się w istotnym stopniu do kształtowania potencjału konkurencyjności, który stanowi o ich zdolności do rywalizacji z innymi podmiotami na rynku. Tak więc konkurencyjność firm w dużym stopniu zależy od sprawności funkcjonowania terytorialnych systemów produkcji. Należy jednak stwierdzić, że ostatecznie klastry są oparte na tym, co indywidualni przedsiębiorcy oraz instytucje działające w regionie uznają za swój misję, jakie priorytety będą dla nich istotne, czyli, jakich lokalnych zasobów używają i jakie tworzą powiązania z innymi podmiotami.

²⁷ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 109.

²⁸ S. Rosenfeld, *A Governor's Guide...*, *op. cit.*, s. 9.

²⁹ *Ibidem*, s. 9.

W Polsce prowadzone s badania maj ce na celu identyfikacj klastrów przemysłowych oraz ich wła ciwo ci. Jednak e brakuje – jak do tej pory – zainteresowania tym zagadnieniem ze strony władz samorz dowych i otoczenia instytucjonalnego, które – jak wynika z do wiadcze innych krajów – mo e istotnie przyczyni si do ich rozwoju, a w konsekwencji wpłyn na popraw potencjału konkurencyjno ci firm.

Literatura

- Altenburg T., Meyer-Stamer J., *How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America*, „World Development” 1999, vol. 27, nr 9.
- Bertini S., *Stimulating spontaneous development and clustering SMEs. Concepts from empirical analysis*, The 44th ICSB World Conference, Naples, Italy, 20–23 June 1999.
- Bossak J., *Mi dzynarodowa konkurencyjno gospodarki i przedsi biorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne* [w:] *Konkurencyjno gospodarki Polski w dobie integracji z Uni Europejsk i globalizacji*, pod red. J. Bossaka i W. Bie kowskiego, t. I, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.
- Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjno ci przedsi biorstwa jako ródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania* [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjno ci przedsi biorstwa*, pod red. M.J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toru 1999.
- Johnston R., *Clusters: A Review*, The Australian Center for Innovation Limited, Canberra 2003.
- Markowski T., *Zarz dzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Meyer-Stamer J., *Konkurencyjno systemowa*, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 3.
- The Bologna Charter On SME Policies*, OECD, 2000, www.oecd.org.
- Padmore T., Gibson H., *Modelling systems of innovation: II. A framework for industrial cluster analysis in regions*, „Research Policy” 1998, nr 26.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990.
- Regulski J., *Ekonomika miast*, PWE, Warszawa 1982.
- Rosenfeld S.A., *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*, National Governors Association, Washington 2002.
- Rosenfeld S.A., *Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions. European Union – Regional Innovation Strategies*, Regional Technology Strategies, Carrboro 2002.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjno przedsi biorstwa. Budowanie konkurencyjno ci przedsi biorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toru 2002.
- Voyer R., *Knowledge-Based Industrial Clustering: International Comparisons*, The International Development Research Centre, Ottawa 1997.
- Yamawaki H., *The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan*, „Small Business Economics” 2002, nr 18.
- ukrowska K., *Konkurencyjno systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski* [w:] *Konkurencyjno gospodarki Polski w dobie integracji z Uni Europejsk i globalizacji*, pod red. J. Bossaka i W. Bie kowskiego, t. I, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.

Competitive Potential of Companies Operating Within Industrial Clusters

The globalization of the world's economy leads to changes in the nature of contemporary competition. Corporate expansion is increasingly dependent on the business environment in which companies carry out their activities. Consequently, there is a growing interest worldwide in groups of companies referred to as industrial clusters. Experience gained by a number of countries confirms a positive impact of such industrial entities on the competitiveness of member companies. Companies compete trying to benefit from their own resources, and the concentration of businesses in a given geographical area provides easy access to such resources. The concentration of business activities ensures easier access to suppliers of materials and providers of services, technologically advanced production methods as well as information. Operating within clusters enables companies to focus on their core activities.

Magdalena Klimczuk – asystent w Zakładzie Ekonomii i Zarządzania Katedry Stosunków Międzynarodowych na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku. Studia wyższe ukończyła na Politechnice Białostockiej w 2001 r., uzyskując tytuł magistra.

Zainteresowania naukowo-badawcze: zewnętrzne determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw, a szczególnie polityka regionalna, otoczenie okołobiznesowe, klastry przemysłowe, internacjonalizacja przedsiębiorstw, konkurencyjność przedsiębiorstw.

Kontakt: Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku, Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych, Katedra Stosunków Międzynarodowych, ul. Dojlidy Fabryczne 26, 15-555 Białystok, tel.: (0-85) 732-12-93, e-mail: magda.klimczuk@op.pl.