



**Marian Gorynia**

[marian.gorynia@ue.poznan.pl](mailto:marian.gorynia@ue.poznan.pl) [www.mariangorynia.pl](http://www.mariangorynia.pl)

<https://www.facebook.com/marian.gorynia>

<https://www.linkedin.com/in/marian-gorynia-18258a25/>

<https://twitter.com/MGorynia>

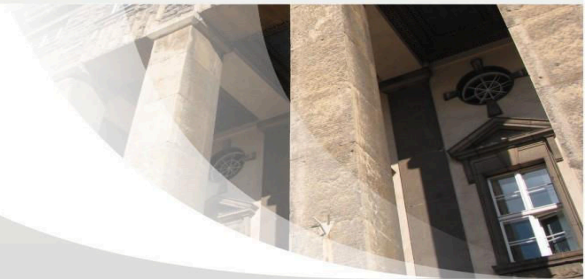
# ***INTERNACJONALIZACJA KLASTRA – PRZYCZYNEK DO WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI?***

**„Benchmarking klastrów 2020 – potencjał klastrów w  
Polsce i współpraca polsko-norweska”**

**26 MAJA 2021**



UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU



## PLAN PREZENTACJI

---

- 1. Wprowadzenie**
- 2. Podstawowe pojęcia: firma, klaster, internacjonalizacja, konkurencyjność**
- 3. Tryptyk – klaster-internacjonalizacja-konkurencyjność**
- 4. Internacjonalizacja firmy, klastra, branży, regionu, gospodarki narodowej – szansa czy zagrożenie?**
- 5. Podsumowanie – internacjonalizacja klastra a konkurencyjność**
- 6. Wybrana literatura**



## **FIRMA (PRZEDSIĘBIORSTWO)**

- Firma w gospodarce kapitalistycznej – największy wynalazek cywilizacyjny ludzkości odpowiedzialny za bezprecedensowy poziom dobrobytu, najważniejsza instytucja gospodarki rynkowej
- Cel firmy – maksymalizacja zysku, cel właściciela – maksymalizacja bogactwa, cel pracownika – maksymalizacja wynagrodzenia
- Firma a formy organizacji rynku – rynek doskonały, monopole, oligopole, konkurencja, kooperacja
- Osobno czy razem? – rywalizacja pomiędzy indywidualnymi firmami, sojusze strategiczne, alianse strategiczne, przymierza strategiczne, fuzje, przejęcia, grupy kapitałowe, grupy strategiczne, konsorcja, sieci, klastry, porozumienia nienazwane ad hoc
- Organizacje samorządu gospodarczego – izby przemysłowo-handlowe, stowarzyszenia branżowe, korporacje zawodowe
- Praktyki monopolistyczne – porozumienia monopolistyczne jawne i niejawne, zmowy cenowe, zmowy dotyczące podziału rynków, kontyngentowe



## KLASTER

- **Anderson** – klaster to sieć przedsiębiorstw, ich klientów i dostawców materiałów, komponentów, maszyn, narzędzi, usług szkoleniowych i zasobów finansowych
- **Porter** – klaster to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca
- **Ketels, Waits Mary Jo** – atrybuty klastra: bliskość geograficzna, powiązania, interakcje, liczba podmiotów (masa krytyczna), współzależność branż, orientacja eksportowa, koncentracja, szybki wzrost, specjalizacja



## KLASTER

- Klaster jako forma kooperacji – istota sprowadza się do korzyści skali oraz do redukcji kosztów transakcyjnych
- Ale klaster nie jest strukturą wynikającą z altruizmu – uwaga: kooperujemy z jednymi po to, aby tym skuteczniej konkurować z innymi
- Współpraca w klastrze to przejaw kooperacji grupowej w świecie zdominowanym przez konkurencję – klaster to „wyspa kooperacji na oceanie rywalizacji”
- Koopetycja (coopetition) – forma mieszana od cooperation-competition;
- Kooperencja – forma mieszana od kooperacja i konkurencja
- Koopetycja = kooperencja?



# Internacjonalizacja (przedsiębiorstwa oraz klastra)

- Pierwotna i podstawowa jest internacjonalizacja przedsiębiorstwa jako składnika klastra
- Można rozróżnić dwa następujące pojęcia: internacjonalizacja czynna (aktywna) i internacjonalizacja bierna (pasywna) przedsiębiorstwa oraz klastra
- Internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa lub klastra w różnych możliwych formach. Innymi słowy, jest to wychodzenie z prowadzeniem działalności gospodarczej przez firmy tworzące klastry za granicę
- Internacjonalizacja bierna oznaczałaby natomiast wchodzenie w różnorakie związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji firm tworzących klastry
- Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa – eksport/import, kooperacja niekapitałowa (licencje, franczyzy, kontrakty pod klucz, kontrakty menedżerskie, koprodukcja), kooperacja kapitałowa – *joint ventures*, międzynarodowe sojusze strategiczne oraz filie własne na rynkach zagranicznych
- Dla uproszczenia przyjmujemy, że internacjonalizacja klastra odbywa się de facto w drodze internacjonalizacji firm tworzących klastry
- Możliwe pozycje firmy ze względu na internacjonalizację w klastrze – wcześniej zaczynający (niski/niski), samotny internacjonista (wysoki/niski), późno zaczynający (niski/wysoki), internacjonista w zinternacjonalizowanym otoczeniu (wysoki/wysoki)



## Konkurencyjność ( przedsiębiorstwa oraz klastra)

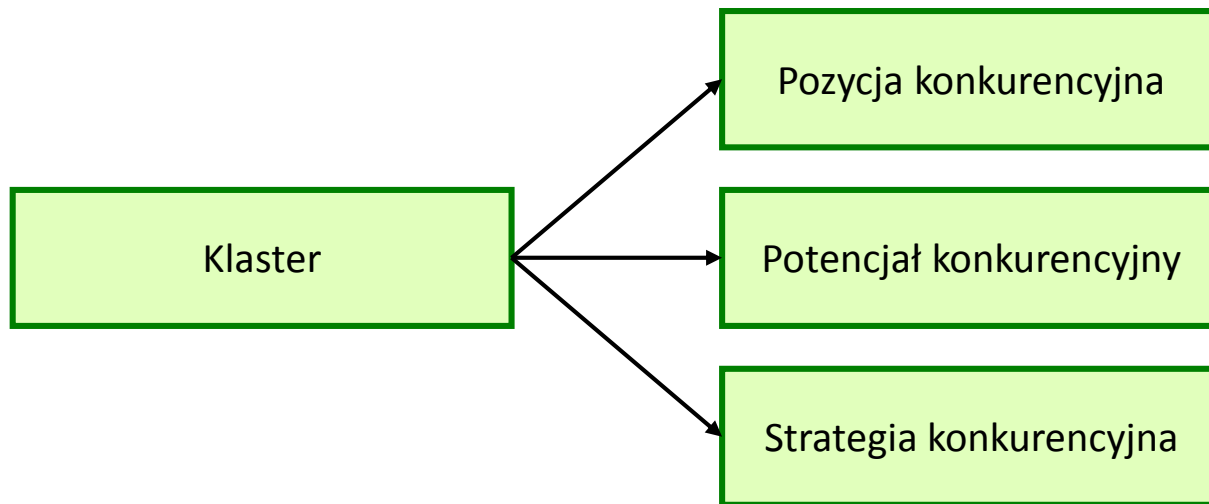
- Punktem wyjścia do dyskusji pojęcia konkurencyjności jest jej odniesienie do przedsiębiorstwa
- Konkurencyjność można opisać za pomocą trzech wymiarów:
  - Potencjał konkurencyjny – konkurencyjność zasobowa
  - Strategia konkurencyjna/instrumenty konkurowania – konkurencyjność czynnościowa, procesualna, funkcjonalna
  - Pozycja konkurencyjna – konkurencyjność wynikowa – wynik finansowy, udział w rynku
- Potencjał konkurencyjny – wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo (ludzkie, materialne, niematerialne, kultura, struktura, wizja strategiczna)
- Strategia konkurencyjna – zbiór instrumentów konkurowania, służący do przekuwania potencjału konkurencyjnego w pozycję konkurencyjną (jakość, cena, promocja...)
- Pozycja konkurencyjna – podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa czyli de facto zysk (na dłuższą metę)
- Konkurencyjność klastra? – suma, wypadkowa, agregat konkurencyjności firm?





## Schemat analityczny

### Wpływ klastra na konkurencyjność – ujęcie wyjściowe

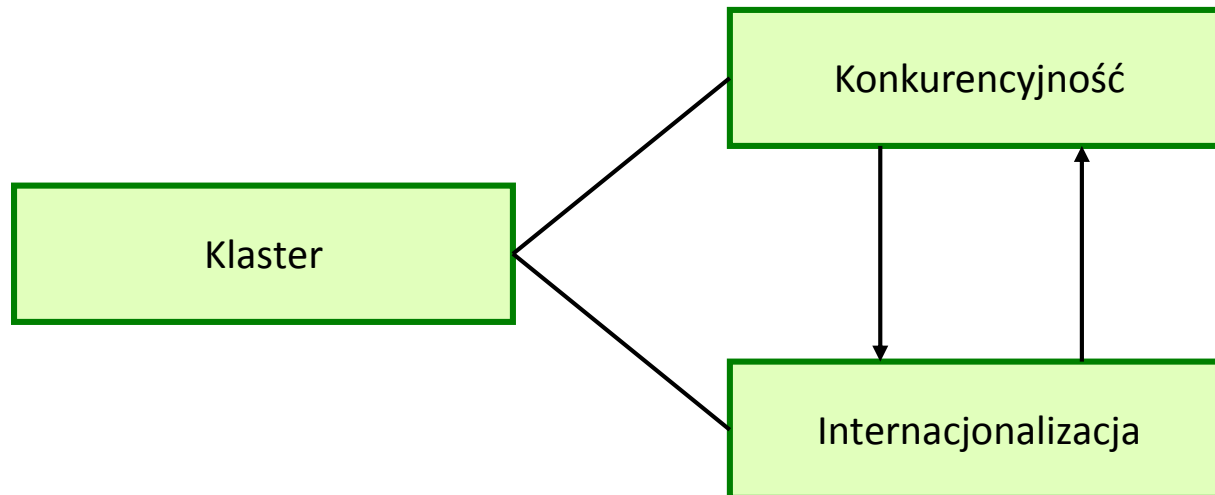






## Schemat analityczny

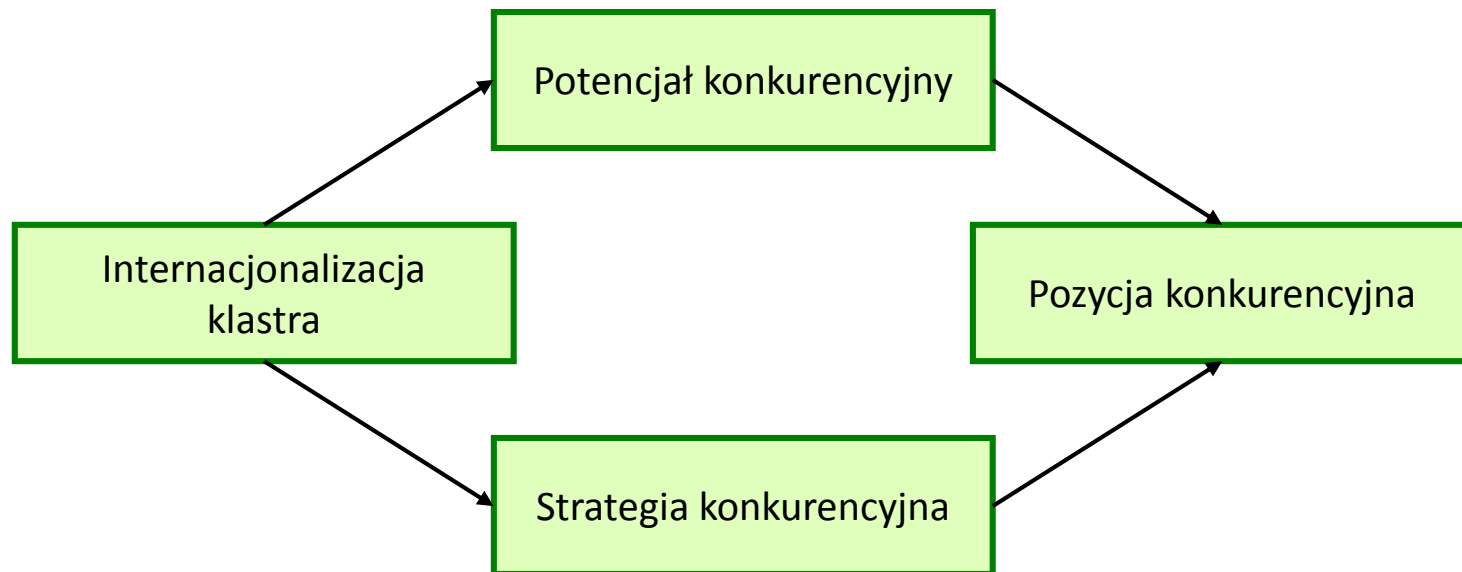
Tryptyk: klaster – konkurencyjność – internacjonalizacja





## Schemat analityczny

Wpływ internacjonalizacji klastra na konkurencyjność  
– ujęcie zmodyfikowane



# Oddziaływanie umiędzynarodowienia klastra na konkurencyjność firm uczestników klastra



<b>Internacjonalizacja może wzmacniać (potęgować, wzmocnić) korzyści z uczestnictwa w klastrze</b>	<b>Interpretacja</b>	<b>Wymiar/aspekt konkurencyjności</b>
<b>Dostęp do wyspecjalizowanych i zaawansowanych zasobów, takich jak kluczowe umiejętności i kapitał ryzyka</b>	Podstawowe, nieskomplikowane, zwykle materialne zasoby są dostępne poprzez zakupy na rynku globalnym bądź poprzez realizowane przez firmy zagraniczne inwestycje bezpośrednie, zasoby wyspecjalizowane są zwykle niemobilne	<b>Potencjał konkurencyjny</b>
<b>Dostęp do wyspecjalizowanych dostawców, usług, infrastruktury</b>	Pozytywny wpływ na specjalizację branży, poprawa jej wydajności, wywoływanie technologicznych efektów przenikania ( <i>technological spillover</i> )	<b>Potencjał konkurencyjny</b>

<b>Dostęp do wymagających klientów, których potrzeby antycypują zmiany na rynku międzynarodowym</b>	<b>Potrzeby mogą być szybciej identyfikowane i szybciej można na nie reagować, zmiany w potrzebach klientów wywierają presję na innowacje</b>	<b>Strategia konkurowania</b>
<b>Bliskość rywali rynkowych, którzy walczą o przywództwo w branży</b>	<b>Czynnik wywierający presję na innowacje, w szczególności w branżach, gdzie konkurencja ma charakter niecenowy</b>	<b>Strategia konkurowania</b>
<b>Bliskość innowacyjnych branż pokrewnych, wspierających oraz powiązanych z nimi instytucji</b>	<b>Podobieństwa w zakresie np. technologii, umiejętności, klientów, infrastruktury, dostawców, pełnionych funkcji pozytywnie wpływają na technologiczne efekty przenikania</b>	<b>Potencjał konkurencyjny</b>
<b>Bliskość innych podmiotów powiązanych z klastrem</b>	<b>Pozytywny wpływ na procesy kooperacyjne, np. bliskość pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem związanym z innowacjami</b>	<b>Strategia konkurowania</b>

## Wybrana literatura

- M. Gorynia, B. Jankowska, 2008, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa [http://mariangorynia.pl/wp-content/uploads/Klasy\\_a\\_miedzynarodowa\\_konkurencyjnosc.pdf](http://mariangorynia.pl/wp-content/uploads/Klasy_a_miedzynarodowa_konkurencyjnosc.pdf)
- B. Jankowska, 2010, *Internacjonalizacja klastrów*, Gospodarka Narodowa nr 5-6 <file:///D:/user/Pobrane/Internationalization%20of.pdf>
- B. Greenhalgh (red.), 2014, *Internacjonalizacja klastrów*, PARP, Warszawa <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/21367.pdf>
- A. Lis, E. Romanowska, 2016, *Internacjonalizacja struktur klastrowych w Polsce w świetle badań benchmarkingowych*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 14, No. 2/1 [https://www.researchgate.net/publication/329590694\\_Internacjonalizacja\\_struktur\\_klastrowych\\_w\\_Polsce\\_w\\_swietle\\_badan\\_benchmarkingowych](https://www.researchgate.net/publication/329590694_Internacjonalizacja_struktur_klastrowych_w_Polsce_w_swietle_badan_benchmarkingowych)
- M. Brojakowska-Trząska, 2016, *Klasy jako instrument intensyfikacji internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Marketing i Zarządzanie nr 2 (43) <https://wnus.edu.pl/miz/pl/issue/160/article/2317/>
- M. Gorynia, M. Jankowska, 2020, *Co lepsze: konkurencja czy kooperacja?*, Rzeczpospolita z dn. 17.08.2020 <https://www.rp.pl/Wywiady-i-opinie/308169940-Co-lepsze-konkurencja-czy-kooperacja.html>
- M. Gorynia, B. Jankowska, 2021, *Pandemia COVID-19 a współpraca przedsiębiorstw*, Obserwator Finansowy, 12.01.2021. <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/pandemia-covid-19-a-wspolpraca-przedsiębiorstw/>



***Dziękuję za uwagę***



UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU

