

Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa

MARIAN GORYNIA
BARBARA JANKOWSKA

Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa

Difin

Recenzent:
prof. dr hab. Piotr Dominiak

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo
Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Copyright © by Centrum Doradztwa i Informacji
Difin sp. z o.o., Warszawa 2008
Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy
bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadzący:
Maria Adamska

ISBN 978-83-7251-903-0

Printed in Poland
Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1,
tel. (0-22) 851-45-61, (0-22) 851-45-62, fax (0-22) 841-98-91
Skład i łamanie: D.M. Production, Radom, tel. 0609-10-10-15
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wprowadzenie	9
---------------------	---

Rozdział 1

Koncepcja klastrów a teoria regulacji systemów gospodarczych	16
1.1. Regulacja gospodarki jako pojęcie teoretyczne	17
1.2. Konceptualizacja pojęcia „regulacji” w naukach ekonomicznych	18
1.3. Klasyfikacje i typologie mechanizmów regulacji	21
1.4. Model regulacji branży	25
1.5. Podsumowanie	29

Rozdział 2

Koncepcje teoretyczne klastrów	30
2.1. Geneza koncepcji klastrów jako systemu regulacji	30
2.2. Przyczyny i ekonomiczne wyjaśnienia powstawania klastrów	31
2.2.1. Poszukiwanie korzyści skali	31
2.2.2. Redukcja kosztów transakcyjnych	32
2.2.3. Globalizacja	33
2.3. Klaster – problemy definicyjne	34
2.4. Atrybuty klastra	37
2.5. Typologie klastrów	42
2.6. Identyfikacja klastra	48
2.7. Podsumowanie	50

Rozdział 3

Koncepcje teoretyczne konkurencyjności przedsiębiorstwa	51
3.1. Pojęcie konkurencyjności – definicja, charakter, klasyfikacje	51
3.2. Definicje i pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa – przegląd literatury	56
3.3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba modelu	65
3.4. Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa – propozycja	66
3.5. Podsumowanie	71

Rozdział 4

Teoretyczne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa	78
4.1. Model sekwencyjny (konwencjonalny, tradycyjny, ewolucyjny)	78
4.2. Internacjonalizacja niekonwencjonalna, internacjonalizacja symultaniczna	88
4.3. Internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego	91
4.4. Podsumowanie	98

Rozdział 5

Tryptyk: klaster-konkurencyjność-internacjonalizacja	99
5.1. Schemat analityczny tryptyku: klaster-konkurencyjność-internacjonalizacja	99
5.2. Oddziaływanie klastra na konkurencyjność firm uczestników klastra	104
5.2.1. Efekty przenikania wiedzy jako przejaw wpływu klastra na konkurencyjność firm	106
5.2.2. Interakcje jako przejaw relacji między uczestnikami klastra i ich znaczenie dla konkurencyjności firm	109
5.2.3. Bariery w przejmowaniu korzyści z tytułu partycypacji w klastrze	111
5.3. Oddziaływanie klastra na internacjonalizację przedsiębiorstw – jego uczestników	111
5.4. Podsumowanie	115

Rozdział 6

Badania empiryczne klastra meblarskiego, kotlarskiego i motoryzacyjnego	116
6.1. Przedmiot badań	116
6.2. Metoda badawcza	116
6.3. Kwestionariusz – narzędzie badawcze	117
6.4. Metoda doboru próby badawczej i technika statystyczna zastosowana do porównania klastrów	118

6.5. Próba badawcza – charakterystyka	122
6.6. Klastery a konkurencyjność przedsiębiorstwa	127
6.6.1. Potencjał konkurencyjny badanych przedsiębiorstw	127
6.6.2. Porównanie klastrów według głównych czynników lokalizacji firmy w regionie	130
6.6.3. Strategia i pozycja konkurencyjna badanych firm	131
6.6.4. Porównanie klastrów według skutków podjęcia przez firmy kooperacji z innymi firmami z punktu widzenia konkurencyjności badanych przedsiębiorstw	141
6.7. Klastery a internacjonalizacja przedsiębiorstwa	142
6.7.1. Aktywność eksportowa oraz znaczenie kooperacji dla internacjonalizacji badanych firm	142
6.7.2. Porównanie klastrów według znaczenia kooperacji z wybranymi podmiotami dla internacjonalizacji przedsiębiorstw badanych	146
6.8. Działania samorządu gospodarczego	146
6.9. Instrumenty polityki gospodarczej	147
6.10. Analiza skupień jako metoda segmentacji zachowań przedsiębiorstw ze względu na wybór lokalizacji w regionie wielkopolskim	155
6.10.1. Założenia teoretyczne	155
6.10.2. Wyniki analizy	156
6.10.3. Podsumowanie analizy skupień	162
6.11. Podsumowanie wyników badań empirycznych	162

Rozdział 7

Zalecenia normatywne	165
7.1. Sposoby kreacji klastra – punkt wyjścia zaleceń normatywnych	166
7.2. Zalecenia dla firm	167
7.2.1. Globalizacja a uczestnictwo w klastrze	167
7.2.2. Eskalacja interakcji między uczestnikami klastra	169
7.2.3. Świadomość korzyści i kosztów z internacjonalizacji – poszukiwanie równowagi w strategii ekspansji rynkowej	174
7.2.4. Pozytywne nastawienie firm lokalnych do przedsiębiorstw zagranicznych	176
7.2.5. Poszukiwanie miejsca w łańcuchu tworzenia wartości – remedium na niski poziom umiędzynarodowienia firmy-uczestnika klastra	178
7.2.6. Konstrukcja prawna klastra i finansowanie inicjatyw klastrowych w Polsce	181
7.3. Zalecenia dla samorządu	181

7.4. Zalecenia dla polityki gospodarczej	186
7.4.1. Pobudzanie współpracy	187
7.4.2. Pobudzanie przedsiębiorczości	189
7.4.3. Przyjazne nastawienie do inwestorów zagranicznych i pobudzanie czynnej internacjonalizacji	190
7.5. Podsumowanie	192
Zakończenie	194
Bibliografia	197
Załącznik – Kwestionariusz ankiety	219

Wprowadzenie

Niniejsza książka powstała jako wynik realizacji projektu badawczego „Rola klastrów we wspieraniu międzynarodowej konkurencyjności oraz internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw” finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (1 H02D 103 28).

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej, a także aktywne włączanie się gospodarki polskiej w procesy globalizacji stawia przed podmiotami gospodarczymi poważne wyzwania, a w szczególności: po pierwsze, nie zwalnia ich z wysiłków w kierunku podnoszenia międzynarodowej konkurencyjności, a po drugie, podnosi znaczenie internacjonalizacji ich działalności. Rodzi się pytanie, czy lokalnym polskim przedsiębiorstwom można zaproponować rozwiązania, które po pierwsze, wspierałyby ich wysiłki w kierunku poprawy międzynarodowej konkurencyjności, jednocześnie nie deformując działania mechanizmu rynkowego, a po drugie, oddziaływały pozytywnie na ich zachowania internacjonalizacyjne.

1. Cel naukowy projektu

Akcesja Polski do Unii Europejskiej oznacza intensyfikację integracji gospodarki polskiej z gospodarką światową, a w szczególności unijną. Ciągłe aktualna jest kwestia poprawy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki. Samo członkostwo w ugrupowaniu integracyjnym nie jest gwarancją pozyskania przewagi konkurencyjnej. Jest oczywiste, że z powodu jeszcze większej otwartości polskiej gospodarki, firmy stają w obliczu silniejszej presji konkurencyjnej. Naciski rywali rynkowych należy jednakże oceniać pozytywnie, gdyż jak dowodzi rzeczywistość gospodarcza, zdrowa rywalizacja wymusza zwykle zmiany proefektywnościowe i proinnowacyjne.

Relacjonowany problem badawczy można osadzić w szerszej perspektywie teoretycznej określanej jako teoria regulacji systemów gospodarczych. Teoria ta zajmuje się różnymi formami koordynacji działalności podmiotów rynkowych. Tradycyjna teoria regulacji systemów skupiała uwagę na regulacyjnej roli rynku, który często ujmowano w postaci różnych modeli oraz na regulacyjnych funkcjach państwa (np. etatyzm, socjalizm, komunizm itp.). W zestawie modeli wskazujących na regulacyjne funkcje rynku wyróżnia się modele zakładające wysoki stopień determinizmu zachowań podmiotów gospodarczych: model rynku doskonałego, model rynków kwestionowalnych Baumola, Panzara i Williga, koncepcję konkurencji zdolnej do działania (*workable competition*) Clarka oraz modele coraz bardziej eksponujące autonomię posunięć przedsiębiorstw i znaczenie ich zachowań strategicznych: koncepcja Masona, paradygmat Baina i model 5 sił konkurencyjnych Portera.

Punktem wyjścia projektu badawczego jest konstatacja, że w rozwiniętych gospodarkach rynkowych rzeczywiste mechanizmy regulacji odbiegają od rozwiązań czystych, idealnych typu rynku doskonałego. Działanie „mechanizmu cenowego” obudowane jest funkcjonowaniem różnego typu rozwiązań instytucjonalnych, które wspierają i uzupełniają regulacyjną rolę neoklasycznego systemu cen, zamiast ograniczania roli rynku. Liczne nurty w ekonomii, takie jak na przykład koncepcje nowej ekonomii instytucjonalnej, ekonomii branży oraz ekonomii ewolucyjnej zwracają uwagę na różnorodność powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi, wychodzącą daleko poza zależności ujmowane przez czystą teorię cen. Wskazuje się, że oprócz tradycyjnie analizowanych stosunków czysto konkurencyjnych oraz regulacyjnej roli państwa ważną rolę odgrywają powiązania kooperacyjne. W szczególności warto w tym momencie wspomnieć o paradygmacie: kooperacja-konkurencja-kontrola. W myśl tego paradygmatu na rynku występują trzy typy koordynacji między firmami: kooperacja traktowana w kategoriach porozumienia między niezależnymi przedsiębiorstwami, konkurencja utożsamiana ze współzawodnictwem między niezależnymi firmami i konsumentami oraz kontrola czyli nieformalna władza decyzyjna między jednostkami, które przestają być niezależne. Paradygmat konkurencja-kooperacja-kontrola nie deprecjonuje znaczenia rywalizacji między przedsiębiorstwami, ale podkreśla rolę kooperacji i kontroli. Obok można wymienić teorię kosztów transakcyjnych Coase’a, który wyróżnił dwa skrajne sposoby regulacji transakcji: regulacja rynkowa czyli zawieranie i realizacja pojedynczych, niepowtarzalnych kontraktów między wyodrębnionymi podmiotami oraz regulacja administracyjna (hierarchiczna) polegająca na zawieraniu i realizacji transakcji w ramach jednego układu hierarchicznego (przedsiębiorstwa). Dążąc do rozpoznania sposobów regulacji systemów gospodarczych, a przede wszystkim procesu tworzenia się relacji między podmiotami gospodarczymi pomocna jest również teoria kontraktualna. Lansowana przez Alchiana i Demsetza kon-

cepcja firmy jako wiązki kontraktów, a jej pracowników jako uczestników grupowej kooperacji w alokacji zasobów ekonomicznych, może zostać przeniesiona na poziom branży bądź inaczej wyodrębnionych grup przedsiębiorstw i przedmiotem badań mogą być wówczas relacje między tymi przedsiębiorstwami.

Na bazie wspomnianych wyżej ujęć teoretycznych budowane są koncepcje dystryktów przemysłowych (*industrial districts*), koncepcje grup przemysłowych (*industrial groups*) i koncepcje sieciowe (*network approach*). Sieci jako jeden z kolejnych sposobów regulacji stosunków między firmami, są postrzegane jako remedium na oportunistyczny i niską racjonalność uczestników rynku. W sieciach rywalizacja toczy się o kontrolę i zasoby. Bardzo wyraźnie zarysowują się także relacje kooperacyjne. Wreszcie szczególnym przypadkiem jednoczesnego pomieszania i wzajemnego przenikania się relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych jest koncepcja klastrów, które w literaturze polskiej określa się także mianem wiązek lub gron.

Wydaje się, że obiecującą inspirację w poszukiwaniach nowych sposobów regulacji zachowań podmiotów gospodarczych, a przede wszystkim rozwiązań prowadzących do podniesienia międzynarodowej konkurencyjności i podwyższenia stopnia internacjonalizacji polskich firm, może stanowić teoria klastrów w ujęciu Portera. Ekspozuje ona różnorodność relacji między podmiotami na rynku oraz znaczenie instytucji dla konkurencyjności firmy. Występowanie klastrów może oddziaływać pozytywnie na poziom międzynarodowej konkurencyjności całej gospodarki, poszczególnych branż, ale przede wszystkim pojedynczych firm oraz na zachowania internacjonalizacyjne tych ostatnich. Wskazują na to wyniki badań prowadzonych w tym zakresie w odniesieniu do gospodarek wysoko rozwiniętych. Choć dla zachowania obiektywizmu należy wspomnieć, że nie zawsze tak się dzieje, o czym świadczą rezultaty innych dociekań naukowych.

W opisywanym projekcie badawczym uwaga została skupiona na sposobach wpływu istniejących bądź potencjalnych klastrów w Polsce na międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz na zachowania internacjonalizacyjne tych przedsiębiorstw. Pierwszy argument uzasadniający to posunięcie wynika z faktu, że przedsiębiorstwa są podstawowymi aktorami w procesach konkurencji międzynarodowej – to firmy zdobywają pozycje konkurencyjne, budują odpowiednie do warunków potencjały konkurencyjne, a także stosują określone strategie konkurencyjne, posługując się stosownymi instrumentami konkurowania. Dodatkowo warto wspomnieć, że w obliczu procesów internacjonalizacji i globalizacji, których przejawem jest możliwość pozyskiwania zasobów praktycznie z każdego miejsca na świecie, niekiedy podważa się znaczenie lokalizacji dla konkurencyjności firmy. Jednakże w przypadku firm małych i średnich, a w szczególności przedsiębiorstw z krajów, które jeszcze ciągle doświadczały transformacji gospodarczej, sytuacja jest nieco inna. Przesłanką pod-

jęcia proponowanego tematu badawczego jest więc jego wymiar praktyczny i aktualność. Drugi argument wynika z profilu zainteresowań naukowych zespołu badawczego, który ogniskuje się wokół problematyki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, w szczególności tych, które funkcjonują w gospodarce kraju przechodzącego transformację oraz strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym.

Przed projektem postawiono dwie grupy celów:

1) poznawcze:

- określenie charakteru, kierunku i siły oddziaływania „uczestnictwa w klastrze” na zachowania internacjonalizacyjne lokalnych przedsiębiorstw,
- identyfikacja, opis i klasyfikacja potencjalnych/rzeczywistych kanałów oddziaływania klastra na konkurencyjność firm z krajów przechodzących transformację,
- rozpoznanie założeń i istoty oraz porównanie głównych koncepcji regulacji w gospodarce rynkowej,
- wskazanie barier rozwojowych klastrów w Polsce,
- identyfikacja potencjalnych/rzeczywistych klastrów w gospodarce polskiej.

2) praktyczne:

- sformułowanie praktycznych zaleceń pod adresem strategii firm polskich ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania pozytywnych stron klastrów,
- opracowanie rekomendacji odnośnie do prowadzenia polityki wspierania konkurencyjności firm polskich, a w szczególności sprzyjającej internacjonalizacji przedsiębiorstw z wykorzystaniem klastrów,
- przygotowanie zaleceń pod adresem samorządu gospodarczego, które eksponowałyby rolę tego typu instytucji w kreacji klastrów,
- zarekomendowanie działań zmierzających do likwidacji barier utrudniających powstawanie i działanie klastrów.

2. Istniejący stan wiedzy w zakresie tematu badań

Internacjonalizacja przedsiębiorstw oraz globalizacja ich aktywności, której towarzyszy rozwój technologii informacyjnych, „kalifornizacja” potrzeb i realizowanie przez firmy ogromnych korzyści skali, z jednej strony wydają się podważać znaczenie lokalizacji dla międzynarodowej konkurencyjności firmy. Z drugiej jednak strony, praktyka krajów rozwiniętych gospodarczo przekonuje, że w przypadku firm małych i średnich, ogromne znaczenie dla ich międzynarodowej konkurencyjności ma swego rodzaju kontekst, w jakim one funkcjonują, a więc w szczególności poziom zdolności innowacyjnych i organizacyjnych ich

otoczenia. Tym samym, nawet w warunkach wszechobecnej globalizacji, powraca znaczenie lokalizacji dla międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ta, jakby mogło się wydawać, dość paradoksalna konstatacja, skłoniła już wielu badaczy do podjęcia problemu klastrów, określanych mianem lokalnych systemów produkcyjnych, a w literaturze polskiej utożsamianych z wiązkami lub gromadami przedsiębiorstw.

Korzeni studiów na temat związków między lokalizacją a przewagą konkurencyjną możemy doszukiwać się już w tezach przedstawiciela ekonomii klasycznej – Adama Smitha oraz ekonomii neoklasycznej – Alfreda Marshalla, który w 1890 roku zwrócił uwagę na występowanie i znaczenie tzw. okręgów przemysłowych. Dyskusja jest kontynuowana na gruncie:

- teorii aglomeracji, która wiąże się z takimi nazwiskami, jak Scitovsky, Perroux, Chinitz, Krugman i wyjaśnia dlaczego firmy tworzą klastry, dzielą się dostępem do usług biznesowych, siły roboczej i wchodzi w relacje z innymi organizacjami działającymi w tej samej lokalizacji,
- teorii kosztów transakcyjnych i funkcjonującej w jej ramach tzw. szkoły kalifornijskiej, która wskazuje, że dezintergracja systemów produkcyjnych prowadzi do wzrostu kosztów transakcyjnych, a klastry jako skupiska podmiotów, których relacje charakteryzuje wzajemne zaufanie, mogą przyczyniać się do obniżki kosztów transakcyjnych,
- teorii elastycznej specjalizacji, zaproponowanej po raz pierwszy przez Brusso, a potem rozwiniętej przez Piore’a i Sabela, która utożsamia klastry z kooperacyjnymi sieciami małych przedsiębiorstw oraz instytucji wspierających i znów podkreśla znaczenie zaufania między uczestnikami życia gospodarczego jako kluczowej determinanty konstruktywnej kooperacji, przynoszącej korzyści wszystkim współpracującym,
- ekonomii instytucjonalnej i ewolucyjnej, która konkurencję postrzega jak proces ciągłych zmian w szeroko pojętym życiu gospodarczym, napędzanych w znacznej mierze przeobrażeniami w otoczeniu technologicznym. Zmiana technologiczna polega na tym, że firmy muszą dokonywać pewnych wyborów pomiędzy dostępnymi rozwiązaniami. Wybory te są zwykle ostateczne i nie można ich cofnąć; kształtują także pewne współzależności między przedsiębiorstwami, często zlokalizowanymi w tej samej przestrzeni geograficznej. Implikacją wspomnianych wyborów są klastry, dla których kreacji ważny jest także rozwój szeroko pojętych instytucji,
- podejścia sieciowego (*network approach*), w którym eksponuje się relacje pomiędzy firmami pozostającymi w różnych zależnościach (dostawca, odbiorca, kooperant, usługodawca, usługobiorca itp.). Jak wykazały badania Johansona i Mattsona relacje międzyorganizacyjne w ramach sieciowych systemów przemysłowych mogą mieć szczególnie istotne znaczenie dla sposobu i tempa internacjonalizacji firm wchodzących w skład sieci.

Pomimo różnego postrzegania rzeczywistości, wspomniane wyżej teorie i podejścia badawcze nie wydają się być ze sobą sprzeczne. Wręcz przeciwnie, wzajemnie się uzupełniają. Wskazywane przez badaczy przyczyny tworzenia się klastrów, sygnalizują potencjalne kanały i sposoby pozytywnego ich wpływu na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw-uczestników. Wreszcie kwestia wpływu klastra na przewagę konkurencyjną firm jest w szczególności bardzo szeroko dyskutowana w literaturze koncentrującej się wokół zarządzania strategicznego i biznesu międzynarodowego. Czołowym przedstawicielem tego nurtu jest wspomniany Porter. Obok niego trzeba także wymienić Rugmana, Verbekego, Birkinshawa, Hooda, Doeringera i Terklę. Jednakże, co warto podkreślić, studia w tej materii były przede wszystkim prowadzone w odniesieniu do krajów wysoko rozwiniętych. Tymczasem dyskusja nad klastrami w gospodarkach krajów przechodzących transformację bądź krótko po transformacji jest dość ograniczona. W Polsce badania ogniskujące uwagę na klastrach i konkurencyjności firm prowadzono w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową, do tej problematyki nawiązują także pośrednio polscy badacze zajmujący się rozwojem regionalnym i polityką regionalną, a wśród nich m.in. Gruchman, Pietrzyk. Jednakże swego rodzaju studia przypadków zwykle dotyczą klastrów, które są konkurencyjne i rzeczywiście w sposób dodatni oddziałują na konkurencyjność firm. Natomiast przykłady klastrów, mających potencjał proefektywnościowy i proinnowacyjny z punktu widzenia przedsiębiorstw, który z różnych względów jest uśpiony, nieuruchamiany, są raczej rzadkie. Wydaje się, że z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku gospodarki polskiej. Rozpoznanie przyczyn takiego stanu rzeczy może więc być pożądane i pożyteczne.

Przechodząc do związków między uczestnictwem w klastrze a zachowaniami w zakresie internacjonalizacji, trzeba powiedzieć, że kwestia ta była już podnoszona przez chociażby takich badaczy, jak Brown i Bell, Oviatt i McDougall, Sopas czy Porter, którzy doszukiwali się istotnych, dodatnich związków między funkcjonowaniem w klastrze a internacjonalizacją jego uczestnika. Aczkolwiek słychać także głosy, np. Cavusgila, Nevina, McConnella, że brak jest istotnego związku między np. skłonnością do eksportu a lokalizacją firmy. Być może fakt ten potwierdza porterowską tezę, że „grupowe myślenie” w klastrze czasem przyczynia się do ignorowania informacji o nowych trendach poza klastrem i jak zauważają wspomniani Brown i Bell ujemne efekty zewnętrzne mogą zneutralizować efekty pozytywne dla internacjonalizacji firmy. Warto podkreślić, że rozważania nad związkami między posunięciami internacjonalizacyjnymi przedsiębiorstwa a jego „zaangażowaniem” w klastrer nie były jak dotąd podejmowane przez polskich badaczy.

Prezentowany projekt i powstała na jego bazie monografia mają więc być wkładem do dyskusji, po pierwsze, nad sposobami wpływu klastra na międzynarodową konkurencyjność firm, a po drugie, nad związkami między uczestnic-

twem firmy w klastrze a jej zachowaniami internacjonalizacyjnymi przy uwzględnieniu specyfiki gospodarki transformującej się i będącej od niedawna członkiem ugrupowania integracyjnego.

3. Metodyka badań

W części poznawczej, na bazie rezultatów pogłębionych i krytycznych studiów literaturowych, stworzono schemat analityczny ujmujący, po pierwsze, potencjalne kanały oddziaływania klastra na poszczególne sfery potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw w gospodarkach transformowanych, ze szczególnym uwzględnieniem sfer zasobów „miękkich”: sfery informacji, sfery badawczo-rozwojowej i sfery zasobów niematerialnych oraz po drugie, na zachowania internacjonalizacyjne firmy-uczestnika klastra. Schemat ten wykorzystano do opracowania koncepcji badań empirycznych, które pozwoliły na wypunktowanie możliwych sposobów oddziaływania potencjalnych lub istniejących w Polsce klastrów na międzynarodową konkurencyjność firm oraz na ich internacjonalizację. Badania empiryczne polegały, po pierwsze, na przeprowadzeniu wywiadów bezpośrednich ustrukturalizowanych z przedsiębiorstwami-uczestnikami klastra, przedstawicielami instytucji samorządowych oraz naukowo-badawczych, które wykazują powiązania z firmami mogącymi tworzyć/tworzącymi klaster, a po drugie, na przeprowadzonych z nimi wywiadach narracyjnych. O przynależności firmy do klastra i tym samym o zaliczeniu jej do grupy respondentów decydowała geograficzna lokalizacja przedsiębiorstwa oraz dział lub grupa Europejskiej Klasyfikacji Działalności (w zależności od specyfiki branży tworzącej rdzeń klastra), w ramach której dany podmiot prowadzi swoją podstawową działalność. Autorzy przeprowadzili badania empiryczne w odniesieniu do 3 klastrów w Polsce – meblarskiego, kotlarskiego i motoryzacyjnego.

Na bazie rezultatów wywiadów ustrukturalizowanych i narracyjnych oraz literatury przedmiotu sformułowano zalecenia normatywne pod adresem strategii firm, polityki gospodarczej i organizacji samorządu gospodarczego, które stanowią część praktyczną projektu.

1.

Koncepcja klastrów a teoria regulacji systemów gospodarczych¹

Wpływ klastrów na konkurencyjność firm i ich skłonność do internacjonalizacji można osadzić w szerszej perspektywie teoretycznej określanej jako teoria regulacji systemów gospodarczych. Wydaje się, że zasadne są następujące pytania:

- jak istnienie klastrów modyfikuje funkcjonowanie systemu regulacji gospodarki?
- czy klastry zastępują czy uzupełniają regulacyjne funkcje rynku i państwa?
- jakie są efekty istnienia klastrów dla sprawności systemu regulacji?

Tradycyjna teoria regulacji systemów skupiała uwagę na regulacyjnej roli rynku oraz na regulacyjnych funkcjach państwa. Wydaje się jednak, że w rozwiniętych gospodarkach rynkowych działanie „mechanizmu cenowego” obudowane jest funkcjonowaniem różnego typu rozwiązań instytucjonalnych, które wspierają i uzupełniają regulacyjną rolę neoklasycznego systemu cen, zamiast ograniczania roli rynku. W literaturze zwraca się uwagę na różnorodność powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Relacje te nie mają już charakteru czysto konkurencyjnego, ale coraz częściej zawierają pierwiastki kooperacyjne. Niektórzy proponują nawet zastępowanie terminu competition pojęciem coopetition, co miałyby oznaczać symbiozę konkurencji i kooperacji w jednym. Szczególnym przypadkiem jednoczesnego pomieszania i wzajemnego przenikania się relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych jest koncepcja klastrów. W literaturze istnieje wielka różnorodność rozumienia terminu klastr. Szczegółowy przegląd definicji klastra zostanie przeprowadzony w rozdziale 2.3. W tym miejscu przyjmujemy potoczne, intuicyjne rozumienie klastra jako grupy przedsiębiorstw i innych podmiotów (stowarzyszenia, izby przemysłowo-handlowe, placówki naukowe itp.), które funkcjonują w geograficznej bliskości, charakteryzują się ponadprzeciętną intensywnością różnorodnych związków (relacji), a związki te wybiegają

¹ Przy redakcji rozdziału 1 wykorzystano fragmenty publikacji: Gorynia, Jankowska [2007, s. 311–340].

w znacznym stopniu poza relacje typowo rynkowe (konfrontacyjne, rywalizacyjne).

1.1. Regulacja gospodarki jako pojęcie teoretyczne

Wydaje się, że regulacja systemu gospodarczego na wysokim poziomie abstrakcji może być ujmowana jako porządkowanie procesów gospodarczych. Potrzeba porządkowania procesów gospodarczych rodzi się w związku z rozwojem społeczno-gospodarczym. Panuje dość powszechne, zgodne przekonanie, że u podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego leży rozwój społecznego podziału pracy². Ograniczając rozważania do zagadnień gospodarczych można stwierdzić, że rozwój ten pociąga za sobą dwa wzajemnie powiązane skutki: po pierwsze, prowadzi do ciągłego komplikowania się struktur gospodarczych; po drugie, wyzwala tendencję do ciągłego specjalizowania i upraszczania poszczególnych czynności, tak by złożoność zadań nie przekraczała intelektualnych możliwości jednostek i grup je wykonujących. Z rozwojem społecznego podziału pracy wiąże się postępujące różnicowanie struktury gospodarczej i rosnąca specjalizacja funkcji [Eisenstadt 1967].

W krótkim okresie wyżej opisane zjawiska prowadzą zazwyczaj do wzrostu dezintegracji gospodarczej. Lecz to, czy ich efektem długofalowym będzie również dezintegracja zależy od tego, czy różnicowaniu i specjalizacji towarzyszy rozwój mechanizmów regulacji procesów gospodarczych.

Efektem regulacji, rozumianej jako porządkowanie, jest stan negentropii strukturalnej, którego nasilenie określa odchylenie od najbardziej prawdopodobnego, chaotycznego rozmieszczenia elementów, wchodzących w skład całości zorganizowanej [Malinowski 1973, s. 121–123]. Istotną cechą systemu zorganizowanego, a takim jest system gospodarczy, jest stopień sprawności w wykonywaniu przezeń odpowiednich funkcji. Dlatego ocena stopnia organizacji systemu powinna zawierać oprócz stopnia uporządkowania elementów także rodzaj tego uporządkowania, jego adekwatność do wykonywania funkcji i wreszcie osiągnięty w wyniku organizacji efekt przystosowania się (funkcjonalności) [Malinowski 1973].

Odwrotnością porządku, do którego prowadzi regulacja, jest chaos. Chaos oznacza brak porządku. W literaturze podkreśla się, że w wielu dyscyplinach pojęcie chaosu używane jest bez zabarwienia wartościującego, mimo że w znaczeniu potocznym kojarzy się raczej z czymś pejoratywnym [Hockuba 1993]. Chaos jest jedynie osobliwym stanem, w którym zanika jeden porządek i rodzi się drugi. W tym znaczeniu chaos na dłuższą metę jest czymś twórczym, umoż-

² Na zagadnienie to zwrócił już uwagę m.in. Smith [1954, s. 9]. Problemem społecznego podziału pracy zajmował się również Durkheim [1973].

liwia bowiem przejście do nowego porządku [Prigogine, Stengert 1990]. Na krótką metę oznacza jednak destrukcję, a więc jest ceną, jaką płaci przyroda i człowiek za ewolucję swych struktur i systemów.

W przypadku systemów gospodarczych, których działanie ma charakter celowy, proces organizowania jest jednoznaczny z porządkowaniem w dwóch płaszczyznach: po pierwsze, w płaszczyźnie stopnia uporządkowania, po drugie, w płaszczyźnie jakości uporządkowania. Właśnie dla określenia tego procesu stosowane jest pojęcie „regulacji”. Jeżeli system nie jest w stanie utrzymać pewnego minimum regulacji, grozi mu stopniowy rozpad (entropia).

Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że jeśli celem regulacji jest uporządkowanie systemu (osiągnięcie, utrzymanie lub pogłębienie stanu negentropii strukturalnej) oraz jeśli sprawność systemu w wykonywaniu odpowiednich funkcji zależy od stopnia i sposobu jego uporządkowania, to sposób (mechanizm) regulacji wpływa na stopień sprawności systemu gospodarczego. Sprawność systemu gospodarczego należy w tym miejscu rozumieć możliwie szeroko. Najczęściej przyjmuje się wielowymiarowe kryterium sprawności systemu gospodarczego, obejmujące na przykład: utrzymanie równowagi gospodarczej, koszty funkcjonowania systemu, wykorzystanie zdolności produkcyjnych i przepływów informacji w hierarchii systemu gospodarczego [Bieć 1988, s. 5]. Kornai [1973, 282–286] podaje listę kryteriów, zajmującą pięć stron druku.

Konkludując należy podkreślić, że regulacja w rozpatrywanym tutaj sensie ma prowadzić do uzgodnienia i skoordynowania rozproszonych działań i interesów, a jej końcowym efektem jest wyższa sprawność (efektywność) systemu.

1.2. Konceptualizacja pojęcia „regulacji” w naukach ekonomicznych

W tradycji nauk ekonomicznych, a także wielu innych dyscyplin, spotykane są liczne znaczenia terminu regulacja, niekoniecznie zbieżne z szerokim, abstrakcyjnym rozumieniem tego terminu przedstawionym wyżej. Regulacja jest terminem, który występuje w różnych dyscyplinach naukowych. Brak jest jednoznacznej definicji tego pojęcia, akceptowanej przez przedstawicieli nauk przyrodniczych, technicznych i społecznych, w tym ekonomicznych³.

Ze względu na dostrzeganie przez niektórych badaczy podobieństw między systemami biologicznymi i gospodarczymi warto przytoczyć definicję regulacji przyjmowaną w biologii. W całościach biologicznych występuje autoregulacja, zwana homeostazą, polegająca na utrzymywaniu równowagi stabilnej, na przykład utrzymywanie stałej temperatury u ssaków. Stąd urządzenie cybernetyczne,

³ Omówienie znaczeń pojęcia „regulacja” zamieszcza Gorynia [1995, s. 34–35].

które spełnia funkcje autoregulacji i osiąga równowagę stabilną, nazwano homeostatem, czyli poszukiwaczem stabilności.

Jeśli zgodzić się z definicją regulacji jako porządkowania procesów gospodarczych zmierzającego do osiągnięcia lub utrzymania negentropii strukturalnej, to powstaje pytanie – co w wymiarze empirycznym oznacza powyższe rozumienie regulacji?

Ramy konceptualne rozumienia regulacji zostały zarysowane przez cybernetykę. Według Langego [1965] regulacja polega na zapewnieniu takiego działania układu, że wszelkie odchylenia stanu wyjścia układu od jego wartości zadanej, czyli normy, zostają wyrównane. Regulacja odbywa się w układzie regulacji, który składa się z dwóch części: układu regulowanego i regulatora.

Odnosząc pojęcie regulacji do procesów gospodarczych w systemie regulacji można wyróżnić:

- układ regulujący (regulator), który w proponowanej tutaj konwencji terminologicznej jest zbiorem podmiotów podejmujących decyzje regulacyjne i/lub wpływających na układ regulowany,
- instrumenty regulacji – środki, za pomocą których układ regulujący oddziałuje na układ regulowany,
- układ regulowany – zbiór podmiotów, które są adresatami instrumentów regulacji stosowanych przez układ regulujący.

Operacjonalizacja pojęcia regulacji wymaga wskazania klas desygnatów poszczególnych elementów składowych systemu regulacji rozumianego w powyższy sposób.

Układ regulujący to przede wszystkim szeroko rozumiane państwo (władze centralne, władze lokalne), które za pomocą odpowiednich narzędzi wpływa na zachowanie podstawowych podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw i konsumentów). Zachowania tych podmiotów są jednak wyznaczone nie tylko (a czasami nie przede wszystkim) przez działania regulacyjne państwa, ale także przez zachowania innych przedsiębiorstw i konsumentów. W tym sensie jednostki te należy również rozpatrywać jako elementy układu regulującego – ten element układu regulującego bywa nazywany rynkiem. Już z powyższych konstatacji wynika, że układ regulujący nie jest układem jednorodnym. Jego bardziej szczegółowa analiza wymagałaby na przykład wydzielenia w ramach szeroko rozumianego państwa władz ustawodawczych, administracyjnych i sądowniczych poszczególnych szczebli. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć ugrupowania o szerszym zakresie (formalne i nieformalne), takie jak zrzeszenia branżowe (terytorialne), zmonopolistyczne, organizacje samorządu gospodarczego, nieformalne lobby itp. Również konsumenci mogą skupiać się w różnego rodzaju organizacjach (na przykład organizacje konsumenckie).

Należy ponadto zauważyć, że element układu regulującego, jakim jest państwo, podatny jest także na odwrotne oddziaływania jednostek, zachowania któ-

rych ma z założenia współdeterminować. Tak więc w przyjętej tutaj koncepcji regulacji państwo jest nie tylko częścią układu regulującego, ale także elementem układu regulowanego.

Wyodrębnienie układu regulującego i regulowanego ma więc charakter analityczny. W rzeczywistości gospodarczej mamy natomiast najczęściej do czynienia z przenikaniem się obu układów. W skrajnym wypadku układy te mogą nawet być tożsame.

Przenikanie się układu regulującego i regulowanego zwalnia nas od analizy części składowych tego drugiego, gdyż będą one w zasadzie takie same, jak w pierwszym wypadku. Różnice będą dotyczyć kierunku i natężenia oddziaływań regulacyjnych pomiędzy poszczególnymi składnikami obu układów.

Instrumenty regulacji można klasyfikować według różnych kryteriów [Gorynia 1995, s. 39–40]. W zależności od tego, kto jest adresatem instrumentów regulacji (a więc kto jest układem regulowanym) dokonać można rozróżnienia poziomów regulacji:

- makro – gospodarka jako całość,
- mezo – gałąź, branża, sektor,
- mikro – przedsiębiorstwo, gospodarstwo domowe,
- mikro-mikro – człowiek jako indywidualna jednostka (konsument).

Powyższe wyróżnienie poziomów regulacji nawiązuje do tradycyjnego rozumienia układu regulowanego, obejmującego przedsiębiorstwa i konsumentów. Jak stwierdziliśmy wcześniej do układu regulowanego zaliczyć należy także państwo, utożsamiane z władzą. W związku z tym można wyróżnić następujące poziomy regulacji:

- oddziaływanie na władze centralne,
- oddziaływanie na władze regionalne (na przykład wojewódzkie),
- oddziaływanie na władze lokalne (na przykład gminne).

Uwzględnienie dwustronnego charakteru procesów regulacyjnych pozwoli w dalszej części na pełniejsze wyjaśnienie procesów regulacji.

Należy wreszcie wskazać, że rozpatrując system regulacji z punktu widzenia przedsiębiorstw, którym tradycyjnie przypisuje się rolę elementów układu regulowanego, można wyróżnić w tymże dwie płaszczyzny (ze względu na to, kto jest emitentem instrumentów regulacji czyli układem regulującym):

- samoregulację,
- regulację administracyjną (państwową).

W literaturze przyjęło się traktowanie obu płaszczyzn regulacji na zasadzie opozycji. Coraz częściej wyrażane są jednak wątpliwości co do sensu ich przeciwstawiania, a wskazuje się wręcz, że ma ono sztuczny charakter [Wojtyna 1990, s. 21–22]. W tradycyjnym liberalizmie rozpowszechniony jest pogląd, że w procesie rozwoju kapitalizmu *laissez-faire* był pewnym naturalnym stanem rzeczy, który został później zmieniony na skutek interwencji państwa. Już

Gramsci [1971]⁴ zauważył jednak, że „należy wyraźnie unaocnić, że *laissez-faire* jest również formą «regulacji» państwowej, wprowadzoną i utrzymywaną za pomocą ustawodawstwa i środków przymusu”. Do podobnych konkluzji doszedł w swej analizie historycznej Polanyi [1957], który twierdzi, że *laissez-faire* był w W. Brytanii produktem świadomego, zamierzonego działania państwa. Przyjęcie powyższego sposobu rozumowania prowadzi do wniosku, że samoregulacja jest szczególnym przypadkiem regulacji państwowej, która jest swego rodzaju metaregulacją, polegającą na tym, że państwo potrafi świadomie samoograniczyć się, narzucając sobie rozwiązanie, które wydaje się być jego negacją.

1.3. Klasyfikacje i typologie mechanizmów regulacji

Celem tego podrozdziału jest dokonanie przeglądu koncepcji regulacji systemów gospodarczych. Scharakteryzowano klasyfikacje i typologie uniwersalnych modeli regulacji, to znaczy modeli, które mogą odnosić się zarówno do całości gospodarki, jak i do jej części (na przykład branż).

W literaturze można znaleźć liczne synonimy lub określenia bliskoznaczne, których znaczenie jest zbliżone do przyjętego tutaj sensu pojęcia „mechanizm regulacji systemu gospodarczego”.

Neuberger i Duffy [1976, s. 14] wyróżniają trzy utopijne modele systemów ekonomicznych:

- doskonały kapitalizm (*perfect capitalism*),
- doskonałe centralne planowanie (*perfect central planning*), w ramach którego uwzględniają socjalizm według koncepcji Langego,
- doskonały system samorządowy (*perfect self-management*).

Na uwagę zasługuje także koncepcja Artsa [1991]⁵. Używa on określenia „typy idealne mechanizmów koordynacji”. Autor ten wyróżnia trzy typy: społeczność lokalna, rynek, państwo. Z punktu widzenia sekwencji pojawiania się poszczególnych typów mechanizmów koordynacji na początku występowały tylko społeczności lokalne. W XIX w. rynki zaczęły wkraczać w społeczności lokalne, a w XX w. państwo wkroczyło w nowo powstałą gospodarkę rynkową. Koncepcja Artsa jest zbliżona do ujęcia Millera, który wyróżnia także trzy sposoby koordynacji: rynek (utożsamiany z libertarianizmem), państwo i wspólnotę [Miller 1990].

Eucken [1944] wyróżnia dwa typy idealne gospodarki, które traktuje na zasadzie antynomii: system gospodarki kierowanej centralnie i system gospodarki rynkowej. System gospodarki rynkowej przeciwstawiany jest systemowi gospodarki kierowanej centralnie. Rynkowy system gospodarczy składa się z przedsię-

⁴ Podajemy za: Hodgson [1984, s. 78].

⁵ Podajemy za: Wojtyna [1992].

biorstw i gospodarstw domowych znajdujących się względem siebie w stosunku wymiany. Motywem działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest zysk, a gospodarstw domowych zadowolenie. W systemie gospodarki kierowanej centralnie planowanie ma charakter monistyczny, natomiast w systemie gospodarki rynkowej przebiega ono pluralistycznie, gdyż planują indywidualnie wszystkie podmioty, a rynek i ceny stanowią jak gdyby „centralę” i „ośrodek koordynacyjny” ich planów.

Otta [1986, s. 54–56] zaproponował dwuwymiarową koncepcję mechanizmu regulacji. Pierwszy wymiar stanowią możliwości kształtowania zachowań jednych podmiotów przez drugie, czyli władza jednych podmiotów w stosunku do drugich. Drugi wymiar to potrzeba egzekwowania władzy, wynikająca ze stopnia sprzeczności/zgodności interesów poszczególnych podmiotów. Innymi słowy drugi wymiar oznacza poziom konfliktu interesów.

Rozważając klasyfikację uniwersalnych modeli regulacji należy także wspomnieć o koncepcji Balickiego [1991, s. 7–51]. Autor ten opracował wielokryteriową klasyfikację ustrojów gospodarczych. Przez ustrój gospodarczy rozumie on reguły prawne, które przesadzają o tym, komu oraz jakie przysługują prawa do posiadania oraz kto i jakie może bądź musi wykonywać czynności gospodarcze. Choć tak rozumiany ustrój gospodarczy nie jest tożsamy z przyjętym tutaj pojmowaniem mechanizmu regulacji, to jednak wydaje się, że zakresy znaczeniowe obu terminów w poważnej części zachodzą na siebie.

Mówiąc o uniwersalnych modelach regulacji, na uwagę zasługuje także koncepcja kosztów transakcyjnych. W tym wypadku model regulacji określany jest jako *governance structure*. Koncepcja kosztów transakcyjnych zawiera dwa biegunowe rozwiązania *governance structure*: rynek i hierarchia [Williamson 1986, s. 16]. Są to dwa skrajne rozwiązania, których wybór zdeterminowany jest przez poziom kosztów transakcyjnych związanych z realizacją transakcji. Teoretycznie można wyróżnić dwa ekstremalne sposoby regulacji transakcji: ogólna, generalna regulacja rynkowa (pojedyncze, niepowtarzalne transakcje rynkowe) oraz regulacja administracyjna (hierarchiczna). Możliwe są też rozwiązania regulacyjne o charakterze pośrednim, mieszczące się między zarysowanymi skrajnościami. Spectrum możliwych sposobów regulacji transakcji zawiera się między rynkiem a hierarchią. Pomiedzy skrajnymi punktami występuje współpraca obu stron w regulacji przebiegu transakcji (*private ordering*), czyli obszar zachowań kooperacyjnych.

Efektywność poszczególnych form regulacji zależy od trzech własności transakcji: specyficzność zasobów, niepewność, częstotliwość. Ogólne zależności między formą regulacji a własnościami transakcji są następujące:

- regulacja rynkowa – wskazana jest przy braku specyficzności zasobów, wykazuje szczególną efektywność w przypadku transakcji wielokrotnych,
- regulacja trójstronna (z udziałem arbitra) – w wypadku okazjonalnych transakcji wymagających częściowo lub w pełni specyficznych zasobów,

- regulacja dwustronna – w wypadku średniej specyficzności nakładów i wielokrotnych transakcji,
- regulacja administracyjna – w sytuacji wysokiej specyficzności nakładów i transakcji wielokrotnych oraz w przypadku transakcji okazjonalnych. Niezależnie od stopnia niepewności wszelkie transakcje „niespecyficzne” są najefektywniej regulowane przez rynek.

W wypadku częściowej specyficzności zasobów i przy wysokiej niepewności występuje tendencja do polaryzacji sposobów regulacji:

- w kierunku transakcji rynkowych – dążenie do ograniczenia specyficzności,
- w kierunku transakcji hierarchicznych – dążenie do podniesienia specyficzności.

Efektywna kooperacja (transakcje regulowane dwustronnie lub trójstronnie) wymaga jednostronnych lub dwustronnych zastawów (np. spowodowania switching costs, czyli kosztów przestawienia się na innego dostawcę lub odbiorcę).

W przeciwieństwie do ortodoksyjnej teorii ekonomicznej ujmującej wyłącznie koszty produkcji teoria kosztów transakcyjnych uwzględnia koszty transakcyjne. W teorii neoklasycznej firma widziana była w perspektywie funkcji produkcji. W teorii kosztów transakcyjnych firma traktowana jest jako „struktura regulacji” (governance structure), umożliwiająca minimalizację kosztów transakcyjnych [Aoki, Gustaffson, Williamson eds. 1990]. Teoria kosztów transakcyjnych pozornie odnosi się tylko do poziomu firmy (mikro) w gospodarce rynkowej. Wydaje się, że jej moc predykcyjną można bez trudu rozszerzyć na wyższe poziomy analityczne (mezo- i makro-) oraz na inne typy gospodarek. W skrajnej wersji „hierarchia” Williamsona może objąć całą gospodarkę, która z pewnością utraciłaby jednak wówczas atrybuty gospodarki rynkowej.

Jako przykład „rozszerzającego” rozumienia idei kosztów transakcyjnych można podać koncepcję trzech modeli koordynacji życia społecznego. Modele te to: rynki, hierarchie i sieci [Thompson, Frances, Levačić, Mitchell eds. 1991]. W ujęciu tych autorów koordynacja jest odpowiednikiem stosowanego tutaj pojęcia „regulacja”. W modelu rynkowym podstawowym mechanizmem regulacyjnym jest konkurencja cenowa, w hierarchii – polecenia administracyjne, a w sieciach jest to zaufanie i kooperacja. Autorzy ci odnoszą pojęcie koordynacji do systemów społecznych, gospodarczych i politycznych. Wskazują na wielość form, w jakich mogą się przejawiać poszczególne bazowe modele regulacji⁶. Sieci pojawiają się tutaj jako trzeci model regulacji, obok dwóch wcześniej znanych i szeroko opisywanych: rynku i hierarchii [Thorelli 1986; Axelsson, Easton eds. 1992; Nohria, Eccles eds. 1992; Pyka, Küppers eds. 2002]. Więcej na temat sieci można znaleźć w rozdziale 2 i 4 niniejszej publikacji.

⁶ Por. Rodrik [2000]; Amable [2003], Wojtyna [2005].

Powstaje pytanie o wzajemne relacje trzech modeli regulacji, najczęściej wymienianych we współczesnej literaturze, odnoszącej się do koordynacji życia gospodarczego. Wydaje się, że potraktowana szeroko koncepcja kosztów transakcyjnych Williamsona dostarcza ogólnej odpowiedzi w tej kwestii. Skrajne warianty stanowią rynek i hierarchia, zaś pole pośrednie można określić jako obszar zachowań kooperacyjnych, które w literaturze określane są jako porozumienia kooperacyjne, niepełne kontrakty, hybrydy, klany itp. Rozwiązania pośrednie charakteryzują się oczywiście różną proporcją mechanizmów regulacji właściwych dla rozwiązań ekstremalnych. Jak podkreśla Richardson, dychotomia pomiędzy firmą (hierarchią) i rynkiem w odniesieniu do konkretnych przypadków jest myląca, gdyż ignoruje ona fakt kooperacji pomiędzy firmami [Richardson 1972; Best 1993, s. 131]. Podobnie można kwestionować rozpatrywanie w kategoriach dychotomii dwóch paradygmatów: paradygmatu konkurencji i paradygmatu kooperacji [Rogoziński 2005, s. 26]. Wypada się zgodzić z opinią, że rozumowanie w konwencji kosztów transakcyjnych może być rozwijane i uzupełniane o inne ważne elementy, w szczególności takie, jak budowa zaufania i władza w relacjach kontraktowych [Deakin, Michie eds. 1997, s. 32; Menard ed. 2000; Tool ed. 1993].

Przeprowadzony przegląd koncepcji regulacji systemów gospodarczych stanowi podstawę do sformułowania następujących wniosków:

- ogólne klasyfikacje (typologie) regulacji systemów gospodarczych najczęściej należą do teorii ekonomii, a właściwie różnych szkół występujących w tejże teorii. Istotny nurt rozważań na interesujący nas temat wytworzył się w ramach subdyscypliny określanej jako analiza porównawcza systemów ekonomicznych;
- część koncepcji odwołuje się do socjologii i antropologii (np. Neuberger z tradycją jako strukturą koordynacji, Otta z koncepcją typów idealnych regulacji nawiązuje do idealnych typów zachowania się zbiorowego według S. Ossowskiego);
- część koncepcji ma charakter uproszczony, jednowymiarowy, niekiedy sprowadzający się do dychotomii pomiędzy dwiema skrajnymi koncepcjami (Eucken);
- część koncepcji ma charakter dwu- i więcej wymiarowy i nie traktuje możliwych rozwiązań systemu regulacji w kategoriach dychotomicznych (Neuberger, Otta);
- omówione koncepcje nadają się zarówno do opisu systemu regulacji w całej gospodarce, jak i w jej wyodrębnionych częściach (na przykład branżach). Tym samym przy ich zastosowaniu możliwe jest oddanie zróżnicowania mechanizmów regulacji występującego w poszczególnych podsystemach systemu gospodarczego.

1.4. Model regulacji branży

Nie precyzując jeszcze znaczenia terminu klastery i odwołując się tylko do jego potocznego rozumienia, wypada się zgodzić, że klastery jest przykładem mezosystemu ekonomicznego, a więc systemu średniego szczebla czyli systemu pośredniego pomiędzy gospodarką narodową jako całością (makrosystemem) i przedsiębiorstwem jako mikrosystemem.

Do mezosystemów gospodarczych zasługujących na szczególną uwagę należą branże, gdyż stanowią one najbliższy i najbardziej istotny składnik otoczenia rynkowego każdego przedsiębiorstwa. Przyjmujemy, że regulacja branży (mezosystemu) to sposób, w jaki kształtowane są zachowania podmiotów należących do branży. Wydaje się, że w modelach regulacji branży można dopatrywać się inspiracji do wyjaśnienia procesów regulacyjnych w mezosystemach gospodarczych, jakimi są klastry.

Zachowania podmiotów należących do branży mają w części charakter autonomiczny (autozdeterminowany), w części są zewnętrznie zdeterminowane (gdy zmiany występują pod wpływem czynników zewnętrznych), a w części są odpowiedziami (gdy zmiany zewnętrzne są konieczne, lecz niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych). Mówienie o w pełni autonomicznym charakterze zachowań podmiotów gospodarczych jest co najwyżej uzasadnione w krótkich okresach. W dłuższym okresie, ze względu na mieszany charakter zachowań w przeszłości, każde zachowanie ma charakter przynajmniej częściowo zdeterminowany zewnętrznie.

Regulacja branży w szerokim znaczeniu obejmuje:

- samoregulację – zachowania przedsiębiorstw są wypadkową interakcji równorzędnych w sensie prawnym podmiotów,
- regulację administracyjną, czyli regulację w wąskim znaczeniu – zachowania przedsiębiorstw są w części wyznaczone przez dyspozycje władzy administracyjnej (rząd, władze regionalne, władze lokalne itp.).

Innymi słowy mechanizm regulacji branży to sposób kształtowania się zachowań podmiotów należących do branży pod wpływem wypadkowej spłaty oddziaływań regulatorów na obiekty regulowane.

Jeśli chodzi o uwzględnianie lub nieuwzględnianie procesów samoregulacji odniesionych do branży, to w ekonomii występują dwie odmienne tradycje: tradycja teorii równowagi ogólnej i tradycja teorii równowag cząstkowych. Samoregulacja branży jako odrębnego obszaru badawczego nie jest przedmiotem zainteresowania teorii równowagi ogólnej. Teoria równowag cząstkowych zajmuje się natomiast analizowaniem sytuacji na danym rynku (w danej branży), przy założeniu, że na pozostałych rynkach nie zachodzą żadne zmiany (*ceteris paribus*).

Model regulacji branży obejmuje samoregulację i regulację administracyjną. Samoregulację można nazwać wymiarem poziomym regulacji, a regulację administracyjną wymiarem pionowym.

Samoregulację opisać można za pomocą dwóch zmiennych:

- symetrii/asymetrii władzy podmiotów,
- konfliktu/kooperacji między podmiotami.

Pierwsza zmienna może przyjmować wartości mieszczące się na kontinuum, które ograniczają dwa skrajne bieguny: pełna symetria podmiotów i pełna asymetria podmiotów (pełna atomizacja branży i pełna dominacja w branży). Skrajne wartości drugiej zmiennej to pełna kooperacja i pełny konflikt.

Jeśli obie zmienne przedstawimy na płaszczyźnie, to otrzymamy czteropółową macierz (rys. 1.1).

Rysunek 1.1. Macierz samoregulacji branży

	A	ATOMIZACJA	DOMINACJA	B
KONFLIKT		I	II	
KOOPERACJA		III	IV	
	C			D

Źródło: Gorynia 1995, s. 48.

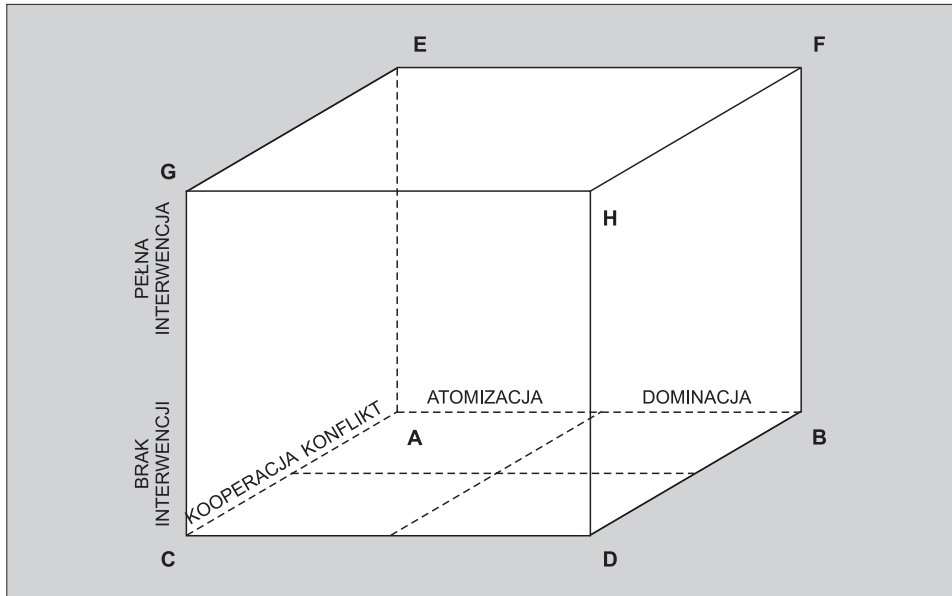
Wierzchołek A oznacza sytuację w branży z maksymalnym zatimizowaniem i maksymalnym poziomem konfliktu. Wierzchołek B to skrajna dominacja i maksymalny poziom konfliktu. W wierzchołku C występuje doskonała kooperacja pomiędzy maksymalnie zatimizowanymi podmiotami. Natomiast w wierzchołku D doskonała kooperacja występuje przy pełnej dominacji. Sytuację w poszczególnych ćwiartkach charakteryzuje przewaga cech przedstawionych przez wierzchołki należące do tych ćwiartek.

Zaproponowany model samoregulacji może być wykorzystany do uporządkowania koncepcji teoretycznych wyjaśniających regulację branży oraz do sporządzenia „mapy” rzeczywistych sposobów regulacji występujących w branżach należących do danej gospodarki. Z kolei mapa ta może być użyteczna do opracowania polityki gospodarczej dla poszczególnych klas branż.

Konstruowany model powinien także uwzględniać wymiar pionowy regulacji, czyli regulację administracyjną. Ekstremalne bieguny tej zmiennej stanowi brak jakiegokolwiek regulacji administracyjnej oraz skrajny, pełny interwencjonizm.

Uwzględnienie trzeciej zmiennej (wymiaru pionowego) sprawia, że model regulacji przyjmuje postać przestrzenną – trójwymiarową (rys. 1.2).

Rysunek 1.2. Ogólny model regulacji branży



Źródło: Gorynia 1995, s. 49.

Układ zmiennych na poszczególnych wierzchołkach będzie następujący:

A – skrajna atomizacja
– pełny konflikt
– brak interwencji

B – skrajna dominacja
– pełny konflikt
– brak interwencji

C – skrajna atomizacja
– doskonała kooperacja
– brak interwencji

D – skrajna dominacja
– pełna kooperacja
– brak interwencji

E – skrajna atomizacja
– pełny konflikt
– pełna interwencja

F – skrajna dominacja
– pełny konflikt
– pełna interwencja

G – skrajna atomizacja
– pełna kooperacja
– pełna interwencja

H – skrajna dominacja
– pełna kooperacja
– pełna interwencja

Poszczególne wierzchołki, odpowiadające wyróżnionym typom regulacji, zaliczyć można do dwóch płaszczyzn. Cechą płaszczyzny, na której znajdują się wierzchołki A, B, C i D jest brak interwencji państwa, a cechą płaszczyzny zawierającej wierzchołki E, F, G i H jest pełna interwencja. Wierzchołki te można grupować także w inny sposób. Cechą wspólną typów regulacji, którym odpowiada płaszczyzna zawierająca wierzchołki C, D, G i H jest pełna kooperacja. Przyjęte założenie o braku konfliktu między podmiotami wiąże się z zakładaną *implicite* koncepcją „człowieka społecznego”. Zgodnie z tą koncepcją uważa się, że w gospodarce występują wyłącznie postawy społeczne, co oznacza, że o alokacji i eksploatacji zasobów decyduje interes ogólnospołeczny, któremu dobrowolnie podporządkowane są interesy indywidualne.

Cechą wspólną sposobów regulacji mieszczących się w płaszczyźnie zawierającej wierzchołki A, B, E i F jest to, że zakłada się, iż pomiędzy interesami poszczególnych podmiotów gospodarczych występuje stan pełnego konfliktu. Wynika to z przyjęcia w nich koncepcji „człowieka ekonomicznego”, zgodnie z którą w gospodarce występują wyłącznie postawy egoistyczne, co oznacza, że o alokacji i eksploatacji zasobów decyduje interes indywidualny.

Z powyższego wynika, że u podstaw każdego modelu regulacji branży leżą określone założenia behawioralne. Zgodność tych założeń z faktycznie występującymi zachowaniami podmiotów gospodarczych decyduje o „mocy wyjaśniającej” modelu oraz o jego przydatności dla celów kreowania polityki gospodarczej.

Wykorzystanie modelu uwzględniającego równocześnie zmienne opisujące procesy samoregulacji i procesy regulacji administracyjnej jest jednak utrudnione. Po pierwsze, na przeszkodzie stoi utrwalona w ekonomii tradycja, zgodnie z którą procesy samoregulacji i procesy regulacji administracyjnej rozpatrywane są w pewnym oderwaniu. Po drugie, niektóre części zaproponowanego modelu regulacji branży należy uznać za puste. Dotyczy to na przykład wierzchołków F i H. Niemożliwe jest bowiem jednoczesne występowanie skrajnej asymetrii podmiotów w poziomie (skrajna dominacja) i pełnej interwencji państwa (w pionie).

W literaturze ekonomicznej istnieje rozbudowana tradycja analizy mechanizmu samoregulacji na poziomie branży [Gorynia 1995, s. 76–101]. W tradycji tej wyróżnia się następujące modele, teorie i koncepcje: model rynku doskonałego, teorię rynków kwestionowanych, koncepcję Clarka, koncepcję Masona, paradygmat Baina, teorie zachowań strategicznych, model 5 sił Portera. Ponadto występują też modele zwracające szczególną uwagę na aspekt dynamiczny procesów samoregulacji mezosystemów gospodarczych – koncepcja koncentracji kapitału-monopolizacji, koncepcja cyklu życia branży oraz koncepcje populacyjnej ekologii organizacji. Jeśli chodzi natomiast o procesy regulacji administracyjnej na poziomie branży, to najwięcej miejsca poświęca się im w ramach różnych nurtów tzw. polityki przemysłowej [Gorynia 1995, s. 102–229].

1.5. Podsumowanie

Rozważania przeprowadzone w tym rozdziale były podporządkowane celowi polegającemu na wskazaniu kierunku ewentualnego hipotetycznego wpływu istnienia klastrów na ewolucję współczesnych mechanizmów regulacji w gospodarkach rynkowych. Wydaje się, że bardzo ogólnie dotychczas zarysowana koncepcja klastrów wskazuje, iż można zaobserwować następujące prawidłowości w ewolucji mechanizmów regulacji we współczesnych systemach gospodarczych:

- w skali świata dominującą pozycję zdają się zajmować mechanizmy regulacji określane jako system gospodarki rynkowej. Umocnienie tej pozycji nastąpiło w szczególności na skutek rozpadu centralnie administrowanych systemów regulacji w tzw. krajach socjalistycznych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku,
- jednocześnie daje się zauważyć rosnący stopień zróżnicowania modeli gospodarczych realizowanych w poszczególnych państwach świata; towarzyszy temu wielość modeli regulacji – praktycznie każde większe państwo stosuje w istotnym stopniu specyficzne, niepowtarzalne rozwiązania regulacyjne,
- mechanizmy regulacji stają się coraz bardziej złożone i skomplikowane; wynika to z faktu, iż stanowią one zazwyczaj specyficzną mieszankę elementów zaczerpniętych z różnych koncepcji regulacji,
- koncepcja klastrów jest przykładem wzbogacenia klasycznej regulacji rynkowej wspartej regulacją państwową o elementy kooperacyjne, które wykazują pewne podobieństwo z systemem idealnej kooperacji oraz z realnym systemem gospodarki samorządowej w dawnej Jugosławii,
- koncepcja klastrów w żadnym wypadku nie oznacza jednak negacji istnienia mechanizmów rywalizacji i selekcji charakterystycznych dla gospodarki rynkowej – w bardzo dużym przybliżeniu klastry określić można jako „wyspę kooperacji w oceanie konkurencji”,
- we współczesnych gospodarkach rynkowych rynek pozostaje zasadą, od której czynione są wyjątki, na przykład w postaci klastrów współpracujących firm; klastry te tworzone są jednak z myślą, aby uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi firmami lub klastrami firm,
- koncepcja klastrów stanowi uzupełnienie brakującego elementu ekonomii neoklasycznej i nowej ekonomii instytucjonalnej – wprowadza do analizy element zaufania do partnerów.

2.

Koncepcje teoretyczne klastrów⁷

2.1. Geneza koncepcji klastrów jako systemu regulacji

Początki koncepcji klastrów sięgają ekonomii neoklasycznej i dzieła Marshalla *Zasady ekonomii* z 1890 roku [Marshall 1932]. Marshall posłużył się pojęciem dystryktu przemysłowego (*industrial district*), który utożsamiał z regionalnym skupiskiem przedsiębiorstw tej samej lub pokrewnej branży. Swoje tezy oparł m.in. na obserwacji małych firm rzemieślniczych z branży włókienniczej (Manchester), branży metalowej (Birmingham) oraz firm produkujących noże, które były zlokalizowane w okolicach Sheffield. Przedsiębiorstwa, zdaniem Marshalla, czerpały korzyści wynikające z faktu funkcjonowania w geograficznej bliskości i wchodzenia w relacje zarówno kooperacyjne, jak i konfrontacyjne z innymi uczestnikami branży. Korzyści te były niezamierzonym efektem zjawiska aglomeracji przedsiębiorstw. Wiązały się z szerokim dostępem do wyspecjalizowanej siły roboczej i pozytywnymi efektami w dziedzinie komunikacji. Przepływ informacji pomiędzy firmami był łatwiejszy ze względu na bliskość geograficzną oraz fakt, że pracownicy przemieszczali się między firmami zlokalizowanymi w pobliżu. Pobudzało to dyfuzję informacji oraz innowacji. Dla sukcesu gospodarczego znaczenie miały także organizacje wspierające biznes.

Dystrykt przemysłowy według Marshalla był grupą firm specjalizujących się w poszczególnych fazach procesu produkcyjnego, co pozwalało firmom na zdobywanie i rozwijanie umiejętności oraz kompetencji związanych z określonym etapem wytwarzania dobra i równocześnie doświadczanie dobrodziejstw efektu skali.

Wskazywana przez Marshalla bliskość do dostawców wyspecjalizowanych zasobów i wyspecjalizowanej siły roboczej pozwalała firmom na nabywanie tychże zasobów po niższych cenach, co można określać mianem pieniężnych

⁷ Przy redakcji rozdziału 2 nawiązano do publikacji: Gorynia, Jankowska [2007, s. 311–340].

efektów zewnętrznych. Marshallowska koncepcja dystryktu przemysłowego jako pierwsza w historii myśli ekonomicznej wyjaśnia przyczyny tworzenia się klastrów i wskazuje na korzyści aglomeracji.

2.2. Przyczyny i ekonomiczne wyjaśnienia powstawania klastrów

2.2.1. Poszukiwanie korzyści skali

Na gruncie nowoczesnej teorii aglomeracji wymienia się wewnętrzne korzyści skali jako czynnik wyjaśniający, dlaczego firmy koncentrują swoją aktywność w określonych lokalizacjach [Karlsson, Johansson, et.al. 2005]. Równolegle wskazuje się na tzw. zewnętrzne korzyści skali. Cechą charakterystyczną zewnętrznych korzyści skali jest to, że są one zasobem branżowo-specyficznym, który może zostać wykreowany, gdy firmy z tej samej branży będą lokować swoją działalność w tym samym regionie. Rozmiar tych korzyści zależy od liczby firm z danej branży skoncentrowanych w danej lokalizacji. Efektem występowania zewnętrznych korzyści skali są obniżki kosztów jednostkowych w każdej firmie z branży, gdy wzrasta liczba przedsiębiorstw z tejże branży w regionie.

McCann [2001] wskazuje na pozytywne efekty zewnętrzne, które powstają dzięki zlokalizowaniu w pobliżu siebie przedsiębiorstw wykonujących identyczne lub podobne czynności. Korzyści te są czynnikiem atrakcyjności danej lokalizacji i przyciągają nowe podmioty. Działania gospodarcze zlokalizowane w tym samym regionie tworzą tzw. aglomeracje.

Korzyści aglomeracji jako przyczyna formowania klastrów zostały zbadane także przez Ohlina [1933], który zastanawiał się nad tym, na ile i w jaki sposób korzyści te oddziałują na pojedynczą firmę. Wskazał on na cztery źródła takich korzyści:

- wewnętrzne korzyści skali związane z techniką produkcji lub funkcją produkcji pojedynczego przedsiębiorstwa,
- korzyści lokalizacji, które są przejawem wpływu branży na pojedyncze przedsiębiorstwo,
- korzyści urbanizacji, które bazują na rozmiarze gospodarki w danym regionie i mają charakter zewnętrzny w stosunku do branży i firm,
- powiązania między branżami związane z wymianą dóbr, bliskość do dostawców komponentów, która redukuje ceny tychże zasobów.

Podobnie na korzyści aglomeracji spojrział Hoover [1948]. Jego zdaniem wewnętrzne korzyści skali zależą od samych przedsiębiorstw, korzyści lokalizacji są cechą poszczególnych branż, korzyści urbanizacji są cechą regionu.

Tym, co łączy spojrzenie Ohlina, Hoovera, jak i przywoływanego wcześniej Marshalla jest przypisywanie dużej wagi czynnikowi odległości. W literaturze

można też spotkać opinie, że beneficja, które firmy mogą czerpać dzięki funkcjonowaniu w geograficznej bliskości, mogą być do pewnego stopnia zastępowane przez kreację więzi pomiędzy podmiotami i tworzenie sieci. Jednakże właśnie bliskość geograficzna sprzyja budowaniu takich więzi i tym samym pobudza kreację klastra.

Przyczyny tworzenia się klastra są rozważane także przez Krugmana [1991]. Jego zdaniem korzyści aglomeracji są rezultatem interakcji pomiędzy korzyściami skali, które generują rosnące przychody, kosztami transportu, „geograficznymi kosztami transakcyjnymi” (a więc kosztami transakcyjnymi ponoszonymi w związku z oddaleniem od siebie partnerów biznesowych) oraz potencjałem danego regionu. Krugman zwraca uwagę, że wspólna lokalizacja (co-location) firm z danej branży rozbudowuje potencjał danego regionu, co przyciąga nowe firmy, a to znów rozbudowuje potencjał regionu itd. W ten sposób wyjaśnia on mechanizm kreacji klastra. W jego ujęciu klastry może obejmować tylko jedną branżę, a więc możliwe jest jego istnienie nawet w sytuacji braku powiązań z branżami wspierającymi.

Na bazie dociekań Krugmana do ważnych wniosków doszedł także Quah [2001]. W związku z tym, że proces tworzenia się klastra ma charakter zamknięty, nieprzerwany, jeśli region zacznie się specjalizować w pewnej branży, rosnące przychody przyciągną kolejnych producentów z tej samej dziedziny i będzie to trwało przez dłuższy czas, nawet, gdy warunki otoczenia ekonomicznego i technologicznego ulegną zmianie.

2.2.2. Redukcja kosztów transakcyjnych

Firmy funkcjonujące w klastrze odnotowują redukcje kosztów transakcyjnych dzięki silnym powiązaniom, jakie między nimi występują. Johansson [1991] wypunktował trzy podstawowe sytuacje, w których silne powiązania między podmiotami tworzącymi sieć mogą prowadzić do redukcji kosztów transakcyjnych i tym samym wywoływać dążenia do tworzenia i rozbudowy sieci:

- regularne, powtarzające się dostawy określonych zasobów do klienta,
- zaplanowane dostawy sprzętu dostosowanego do preferencji klienta,
- zaprojektowanie i budowa fabryki, zakładu, maszyn.

Firmy wchodzące w relacje i dalej tworzące sieć często wspólnie rozwijają wiedzę i opracowują własny język porozumiewania się, co przekłada się także na wysokość kosztów transakcyjnych, które towarzyszą kontraktom zawierany między nimi. Wskazując na pozytywne efekty w obszarze wydajności firm jako przyczynę formacji klastra, trzeba wspomnieć, że klastry jest siecią tworzoną przez firmy zlokalizowane w określonej przestrzeni. Jeśli mają one wchodzić w interakcje, muszą ponosić koszty podróży, transportu, które można określić mianem „prze-

strzennych kosztów wchodzenia w interakcje” (*spatial interaction costs*) [Johansson, Karlsson 2001, s. 150–180]. Wysokość tychże „geograficznych” kosztów transakcyjnych może skłaniać firmy do lokowania się w pobliżu swoich partnerów handlowych. Ich poziom jest uzależniony od tego, na ile produkt, usługa wykonywana przez firmę czy aktywność przez nią podejmowana są wrażliwe na czynnik odległości, na przykład aktywność polegająca na rozwijaniu nowych produktów wymaga bezpośredniego kontaktu między dostawcą i odbiorcą.

Jednakże, co ważne dzięki powiązaniom oraz interakcjom, redukcja kosztów, która zachęca przedsiębiorstwa do formowania klastrów sprowadza się nie tylko do obniżek kosztów transportu i kosztów przedstawiania się siły roboczej, ale przyczynia się także do redukcji kosztów pozyskiwania informacji i wiedzy. Za Barnesem [1999, s. 1–22] można więc przyjąć, że koszty transakcyjne związane z wymianą dóbr ulegają wyraźnej redukcji, gdy występują silne więzi społeczne między podmiotami zlokalizowanymi w geograficznej bliskości.

2.2.3. Globalizacja

Globalizacja, która przejawia się postępującą harmonizacją rynków, a więc deregulacją i liberalizacją międzynarodowych przepływów dóbr i usług oraz czynników produkcji, postępującą techniczną i proceduralną standaryzacją oraz poszerzającym się międzynarodowym zasięgiem ochrony praw własności intelektualnej, zwiększa znaczenie najbliższego otoczenia firmy dla jej sukcesu rynkowego, co może wydawać się paradoksem. Podobne implikacje niesie ze sobą rozwój technologii informatycznych oraz pojawienie się nowych technologii telekomunikacyjnych. Pozwalają one na błyskawiczne, niezawodne i tanie przekazywanie informacji na dowolne odległości, jak i usprawnienia w logistyce, które pozwalają znacznie podnieść szybkość i bezpieczeństwo przemieszczania się ludzi i towarów, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów.

Zjawiska te, napędzając globalizację, jednocześnie eskalują wśród podmiotów gospodarczych dążenia do koncentracji – firmy prowadzące podobną działalność skupiają się w pewnych krajach, regionach czy lokalizacjach [Patel, Pavitt 1991, Amendoa et.al. 1992, Archibugi, Pianta 1992, Isaksen 1997, Patel, Vega 1999]. Wyniki badań Fabianiego i Pellegriniego [1998] pokazują, że firmy działające w izolacji, na peryferiach, poza klastrami funkcjonującymi w ich pobliżu, odnotowywały nawet do 40% niższe zyski. Przyczyny kreacji klastrów mają więc podłoże ekonomiczne, a w szczególności podkreśla się, że klastry stwarzają szanse osiągnięcia wyższej wydajności, co tłumaczy się zastosowaniem koncepcji elastycznej specjalizacji [Brusco 1982, Becattini 1991] i koncepcji kosztów transakcyjnych.

2.3. Klaster – problemy definicyjne

Problematyka klastrów jest dyskutowana przez wielu badaczy, którzy w różny sposób definiują to pojęcie. Jedną z najprostszych definicji została zaproponowana przez Andersona [1994] – klaster to sieć przedsiębiorstw, ich klientów i dostawców materiałów, komponentów, maszyn, narzędzi, usług szkoleniowych i zasobów finansowych – wydaje się, że ta definicja zasługuje na krytykę; według niej klaster mało odróżnia się od branży czy sektora w ujęciu modelu 5 sił. W ujęciu Portera [2000] klaster to „znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca”. Zwykle klastry obejmują firmy-oferentów produktów finalnych, dostawców maszyn, urządzeń, komponentów, a więc przedsiębiorstwa z branż wspierających, instytucje finansowe, badawczo-rozwojowe i wchodzące w skład samorządów gospodarczych, a także firmy z branż pokrewnych.

Zidentyfikowanie klastra sprowadza się, zdaniem Portera [2001, s. 249], do rozpoznania pionowego oraz poziomego łańcucha tworzenia wartości. Analiza wymiaru pionowego rozpoczyna się od dostawców, a kończy na miejscach dystrybucji produktów przedsiębiorstw tworzących centrum klastra, natomiast wymiar poziomy analizy wymaga identyfikacji branż, sektorów, które korzystają ze wspólnych kanałów dystrybucji lub produkujących komplementarne wyroby i usługi. Zakres klastra, zdaniem Portera, nie pokrywa się z zakresem jednego sektora czy branży. Klastry mogą mieć bardzo różny zasięg w przestrzeni geograficznej. Mogą obejmować obszar jednego większego miasta, regionu czy kilku regionów w skali kraju. Definicja Portera, najbardziej znana i najczęściej przywoływana, jest jedną z bogatego zestawu koncepcji klastra.

Ujęcia klastra bliskie porterowskiemu i spotykane w literaturze przytoczono poniżej. Zgodnie z nimi klaster to:

- geograficzne skupisko wyspecjalizowanych firm (głównie małych i średnich) działających w pokrewnych sektorach, powiązane z siecią publicznych i prywatnych instytucji wspierających ich aktywność. Pomiedzy przedsiębiorstwami występują powiązania rynkowe i pozarynkowe wynikające z wymiany dóbr i informacji. Zachowania poszczególnych firm są determinowane przez poczucie więzi i wspólnoty z innymi firmami z pokrewnych sektorów, działającymi w tej lokalizacji [Rabelotti 1995];
- geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, funkcjonujących na lokalnym rynku pracy, współpracujących bądź w inny sposób powiązanych ze sobą, świadczących sobie komplementarne usługi i korzystających ze wspólnej infrastruktury oraz wyspecjalizowanych dostawców [Rosenfeld 1997];
- sektorowe i geograficzne skupisko firm, które dzięki powiązaniom z wyspecjalizowanymi dostawcami, dostępowi do surowców i komponentów oraz lo-

kalnego rynku pracy osiągają korzyści aglomeracji. Przedsiębiorstwa te są aktywnie wspierane przez sieć instytucji z sektora publicznego i prywatnego, które promują kolektywne uczenie się i procesy dyfuzji innowacji [Boosting Innovation 1999, s. 270];

- geograficzne skupisko firm, pomiędzy którymi występują powiązania poziome i pionowe, firmy te współpracują i konkurują ze sobą w ramach określonego segmentu rynku, korzystają ze wspólnej lokalnej infrastruktury i utożsamiają się z tą samą wizją rozwoju branży i regionu [Cooke 2002];
- gęste sieci przedsiębiorstw i organizacji, których łańcuchy wartości są powiązane i powiązania te nie zawsze wynikają z zawieranych transakcji [van Dijk, Sverisson 2003].

Zaprezentowane definicje klastra wskazują wyraźnie na jego konkretne elementy, które zostały wypunktowane także przez grupę specjalistów zajmującą się klastrami (Cluster Navigators Ltd.):

- branża tworząca jądro klastra (*core business*) – firmy z tej branży są kluczowymi uczestnikami klastra, osiągają wysokie przychody, zwykle obsługują one rynek międzynarodowy;
- branże wspierające – firmy z tych branż obsługują branżę tworzącą jądro klastra, są to dostawcy maszyn, materiałów, komponentów, oferenci usług finansowych, usług z zakresu marketingu, wzornictwa, public relations. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje wysoka specjalizacja i lokalizacja blisko firm z branży znajdującej się w centrum klastra;
- infrastruktura „miękka” (*soft support infrastructure*) – składają się na nią lokalne szkoły, uniwersytety, politechniki, instytucje lokalnego samorządu gospodarczego, agencje rozwoju gospodarczego, które wspierają firmy. Dla sukcesu klastra ma znaczenie jakość tej infrastruktury, jak i współpraca pomiędzy podmiotami;
- infrastruktura „twarda” (tradycyjna) – drogi, porty, gospodarka odpadami, linie połączeń telekomunikacyjnych.

Zestawienie teoretycznych ujęć klastra można znaleźć również w jednym z artykułów Gordona i McCanna [2000], którzy zauważają, że fenomen klastra zainteresował badaczy z różnych dziedzin, posługujących się odmiennymi podejściami analitycznymi i teoriami w celu rozpoznania jego istoty. Przejawem tego może być operowanie zamiennie określeniami takimi jak klaster, okręg przemysłowy, aglomeracja, kompleks przemysłowy czy środowisko gospodarcze (*economic milieu*). Ich zdaniem, zasadniczo można wyróżnić trzy odrębne formy przestrzennych skupisk przedsiębiorstw, a są to: klasyczny model aglomeracji, kompleks przemysłowy oraz sieć. Niektóre z cech aglomeracji, kompleksu przemysłowego i sieci z punktu widzenia Gordona i McCanna przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1. Klasy branżowe z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych

Cecha	Aglomeracja (Pure agglomeration)	Kompleks przemysłowy (Industrial complex)	Sieć społeczna (Social network)
Rozmiar firm	Małe firmy, bez jakiegokolwiek władzy rynkowej	Niektóre firmy o dużych rozmiarach	Różne przedsiębiorstwa
Charakter relacji	Niewidoczne, nie do zidentyfikowania, zmienne w zależności od sytuacji na rynku, fragmentaryczne	Widoczne, możliwe do zidentyfikowania, stałe więzi handlowe	Relacje oparte na zaufaniu, lojalności, wspólny lobbying, zachowania nieoportunistyczne, tworzenie joint venture, zawieranie aliansów
Członkostwo	Otwarte dla wszystkich	Zamknięte	Częściowo otwarte
Dostęp do klastra	Oplaty za wynajem powierzchni w danej lokalizacji, konieczna lokalizacja w określonym miejscu	Inwestycje na poziomie firm, konieczna lokalizacja w określonym miejscu, aby zredukować koszty transportu	Historia i doświadczenia, lokalizacja w określonym miejscu jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym
Charakter przestrzeni	Środowisko miejskie	Środowisko lokalne, ale nie w obrębie miasta	Środowisko lokalne, ale nie w obrębie miasta
Podejście analityczne	Model czystej aglomeracji [Marshall 1932], [Krugman 1991], [Fujita et.al. 1999]	Input-output theory (teoria przepływów międzygałęziowych) [Weber 1909], [Moses 1958], [Isard, Kuenne 1953]	Teoria sieci [Granovetter 1973]

Źródło: Gordon, McCann [2000].

Według Gordona i McCanna każda z tych form organizacji przedsiębiorstw posiada własną logikę funkcjonowania. Klasy wykazują powiązania z każdym z przedstawionych typów (tabela 2.1), dlatego też zdaniem Gordona i McCanna, konieczne jest stwierdzenie, który z tych typów jest najwierniejszym odbiciem badanej rzeczywistości.

Na zakończenie rozważań na temat definicji klastra warto raz jeszcze podkreślić, że klastery są pewną siecią przedsiębiorstw, przy czym jest to sieć podmiotów skupionych w pewnej lokalizacji. Atrybut geograficznej bliskości ma więc znaczenie kluczowe, gdy podejmuje się rozstrzygnięcia, czy mamy do czynienia z klastrem czy z siecią sensu stricto. Klastery nie są w związku z powyższym tożsame z siecią (network), o której mówią twórcy tzw. podejścia sieciowego wyjaśniając m.in. proces umiędzynarodowienia firmy, przedstawiony w rozdziale 4 niniejszej publikacji. Network jest modelem lub metaforą, opisującą zwykle znaczną liczbę jednostek, które połączone są z sobą systemem różnorodnych powiązań. Network może być pojmowany jako [Easton 1992, s. 3–25]:

- więzi pomiędzy jednostkami wchodzącymi w jego skład, przy czym wyróżnia się związki o charakterze generalnym i długookresowym (*relationships*) i związki o charakterze bieżącym, „tu i teraz” (*interactions*),
- struktura – firmy wchodzące w skład network są raczej współzależne, aniżeli niezależne; współzależność wprowadza ograniczenia do zachowań indywidualnych firm, co oznacza budowanie struktury w szerokim tego słowa znaczeniu,
- pozycja – jest to agregat wzajemnie nakładających się ról danej organizacji (firmy) w stosunku do innych organizacji (firm),
- proces – zmiany więzi pomiędzy firmami, zdominowane przez rozkład władzy (siły) i struktury interesów.

Network approach jest narzędziem opisu systemu przemysłowego/branżowego (industrial system) – system ten pojmowany jest właśnie jako sieć relacji między firmami, a także innymi podmiotami. W węższym znaczeniu network obejmuje powiązania pomiędzy firmami: relacje wertykalne w ramach określonego łańcucha wartości i relacje horyzontalne, czyli relacje z konkurentami. W szerszym znaczeniu koncepcja network obejmuje dodatkowo relacje diagonalne z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej, takimi jak rząd, instytucje finansowe, agencje reklamowe itp. [Axelsson, Easton 1992]. Najczęściej jednak przyjmuje się, że system branżowy obejmuje firmy zaangażowane w produkcję, dystrybucję i użytkowanie dóbr i usług. Jeszcze bardziej zawężając można stwierdzić, że podstawowym przedmiotem zainteresowania podejścia sieciowego są stosunki pomiędzy sprzedawcą i nabywcą. Różnice między siecią a klastrem ujęto także w tabeli 2.2, gdzie pokazano atrybuty różniące klastry i sieć.

W literaturze można znaleźć również bogactwo ujęć pokrewnych w stosunku do klastra. Koncepcje te zwykle eksponują tylko niektóre z atrybutów klastra⁸.

2.4. Atrybuty klastra

W rozpoznaniu istoty klastra pomocne jest wypunktowanie jego atrybutów. Ketels [2003] wymienia aż cztery cechy klastrów:

- bliskość geograficzna – firmy-uczestnicy klastra muszą znajdować się odpowiednio blisko siebie, aby mogły wystąpić pozytywne efekty przenikania i korzystanie z tych samych zasobów,
- powiązania – aktywność firm musi być nakierowana na wspólny cel, aby móc czerpać z geograficznej bliskości oraz interakcji,

⁸ Syntetyczną prezentację koncepcji pokrewnych i komplementarnych do klastra można znaleźć w artykule Brodzickiego i Szulcki [2002], którzy oparli swoje zestawienie na wynikach badań Wahlley, den Hertog [2000] oraz DTI [2001].

- interakcje – sama bliskość geograficzna i zorientowanie na wspólny cel nie wystarcza, konieczne są interakcje między przedsiębiorstwami,
- liczba podmiotów – interakcje muszą zachodzić pomiędzy odpowiednio dużą liczbą uczestników – firm oraz instytucji (tzw. masa krytyczna).

Przywoływana przez Ketelsa geograficzna bliskość przedsiębiorstw tworzących klastry jest wymieniana jako podstawowa jego cecha także przez wielu innych badaczy (zobacz np. tabela 2.3), choć van Dijk i Sverisson [2003] zauważają, że to przecież tylko jeden z możliwych typów relacji, w jakich znajdują się firmy z klastra. Nawet jeśli przedsiębiorstwa funkcjonują w tej samej przestrzeni, nie muszą ze sobą kooperować. Jednak, jak zauważa Visser [1996], ta bliskość geograficzna jest często pierwszą empiryczną, obserwowalną wskazówką, że ma miejsce proces prowadzący do kreacji klastra.

Nieco inne, choć podobne do poprzednich, spojrzenie na atrybuty klastra prezentuje Waits Mary Jo [2000]:

- współzależność branż – branże tworzące klastry są ze sobą powiązane (relacje między kupującym a dostawcą) – powiązania mają charakter konkurencyjny i partnerski,
- orientacja eksportowa – liczna grupa przedsiębiorstw z klastra sprzedaje produkty i usługi innym firmom spoza regionu/kraju,
- koncentracja – zatrudnienie wykazuje wysoki stopień koncentracji w regionie, gdzie funkcjonuje klastry, stopień tej koncentracji przewyższa poziom średni dla danego kraju,
- szybki wzrost – nowotworzące się regionalne skupiska firm określane mianem klastrów charakteryzuje gwałtowny wzrost.

Ciekawe ujęcie charakterystyk klastra można znaleźć również w raporcie przygotowanym pod patronatem Komisji Europejskiej [European Commission – Enterprise Directorate General 2003]. Klastry to grupy niezależnych przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji, które:

- kooperują i konkurują ze sobą,
- są skoncentrowane geograficznie w jednym lub kilku regionach, choć klastry mogą mieć wymiar nawet globalny,
- specjalizują się w określonej dziedzinie i wykorzystują wspólne technologie oraz umiejętności,
- obejmują branże nowoczesne lub tradycyjne,
- są zinstytucjonalizowane (występuje koordynator klastra) lub niezinstytucjonalizowane.

Podobnie dla DeBressona [1996, s. 161] klastry nie są „zwykłym skupiskiem, koncentracją niezależnych podmiotów gospodarczych, ale funkcjonującymi na poziomie branż sieciami powiązanych ze sobą, kooperujących firm”. Kooperacja ta przybiera różne formy: wspólna realizacja dużych zamówień [Sandee, Rietveld 2000, s. 95–113], wytwarzanie komponentów wzajemnie dla siebie [Sve-

risson 1997, s. 169–190], dzielenie się dostępem do maszyn, udostępnianie sobie informacji technicznej [Meyer-Stamer 2000, s. 19–22], uprawianie wspólnego marketingu [Visser 2000, s. 77–94]. W przypadku większości klastrów, nie wszystkie firmy są zaangażowane we współpracę w tym samym stopniu, a powiązaniom horyzontalnym towarzyszy integracja pionowa [Sverisson 1997, s. 169–190]. Definicja klastra według DeBressona [1996, s. 161] eksponuje sieciowy charakter powiązań między uczestnikami klastra. W tym kontekście powraca znów problem różnic między siecią a klastrem. Kwestia ta jest przedmiotem rozważań m.in. Rosenfelda [1997], który wypunktował sześć różnic między siecią a klastrem (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Sieć a klastre – podstawowe różnice

Sieć	Klastre
udostępnia wyspecjalizowane usługi po niższych kosztach	przyciąga oferentów wyspecjalizowanych usług do regionu
charakteryzuje się „zamkniętym” członkostwem	charakteryzuje się „otwartym” członkostwem
podstawą istnienia są umowy i porozumienia między firmami	bazuje na wartościach społecznych, które wiążą się z zaufaniem i wzajemnością
ułatwia większej liczbie firm zaangażować się w aktywność gospodarczą	wywołuje potrzebę istnienia większej liczby firm z podobnymi i pokrewnymi zdolnościami
opiera się na kooperacji	opiera się na kooperacji i konkurencji
firmy z sieci mają wspólny cel	uczestnicy klastra mają wspólną wizję funkcjonowania

Źródło: Rosenfeld [1997].

Zdaniem Andersona [1994] można wyróżnić trzy rodzaje powiązań między uczestnikami klastra:

- relacje kupujący-sprzedający,
- relacje konfrontacyjne (z rywalami) i kooperacyjne,
- relacje wynikające z dzielenia się zasobami.

Relacje te są kluczowym elementem klastra oddziałującym na konkurencyjność jego uczestników. Ich występowanie pozwala firmom dostrzec, że w pewnych sferach są w stosunku do siebie rywalami, a w innych mogą realizować wspólne interesy. Powiązania obejmują również instytucje naukowo-badawcze, które rozbudowują potencjał ludzki i technologiczny uczestników klastra.

W sposób syntetyczny cechy klastra zaprezentowano w tabeli 2.3. Przedstawione atrybuty klastra zidentyfikowano i zdefiniowano na podstawie licznych studiów przypadków, które dotyczyły przede wszystkim krajów słabiej rozwiniętych gospodarczo.

Tabela 2.3. Charakterystyki klastra zdefiniowane w literaturze

Atrybuty możliwe do zaobserwowania
Relatywna bliskość przestrzenna przedsiębiorstw [Klapwijk 1997]. Zwykle wysoka gęstość-natężenie aktywności gospodarczej [Meyer-Stamer 2000]. Obecność licznych firm zaangażowanych w tę samą, podobną lub substytucyjną działalność [McCornik 1997].
Atrybuty konstytuujące istotę klastra
Powiązania między firmami jako rezultat subcontractingu [Rabellotti 1997, Sverisson 1997, Sandee, Rietveld 2000]. Powiązania między firmami przy wykorzystaniu różnych form kooperacji [Sandee, Rietveld 2000]. Określony poziom specjalizacji [Halimana, Sverisson 2000, Sandee, Rietveld 2000].
Atrybuty wynikające z teorii związanych z koncepcją klastra
Początki klastra związane z uwarunkowaniami historycznymi (np. procesy migracji ludności) [Meyer-Stamer 2000]. Kolektywny proces uczenia się [Schmitz 1996, Visser 2000]. Sieci społeczne, które nie wynikają z transakcji między producentami i handlującymi [Sandee, Rietveld 2000]. Efekty zewnętrzne wynikające z powiązań i sieci [Sverisson 1993, Rabelotti 1997]. Rola lokalnych instytucji [Sandee, Rietveld 2000]. Rola samorządów terytorialnych [Pedersen 1997, Meyer Stamer 2000, Sverisson 2001]. Wspólne korzenie kulturowe [Sverisson 2000]. Sprzyjające, wspierające otoczenie instytucjonalne [Rabellotti 1997, Meyer-Stamer 2000, Pedersen 2000, Sverisson 2000]. Warunki sprzyjające budowaniu relacji opartych na zaufaniu pomiędzy partnerami w biznesie [Schmitz 1996]. Atmosfera zaufania i brak lub ograniczony oportunizm [Pyke, Sengenberger 1992]. Podobny poziom technicznego zaawansowania/skomplikowania [Sverisson 2000, Sandee, Rietveld 2000]. Rozpowszechniona imitacja produktów w skali lokalnej [Sverisson 1997, Visser 2000]. Wspólne zasoby siły roboczej [Sandee, Rietveld 2000]. Wspólne/dzielone kompetencje techniczne [Sverisson 1997, 2001, Visser 2000].

Źródło: Opracowane na podstawie publikacji przywoływanych w tabeli oraz van Dijk, Sverisson [2003].

Przywoływani van Dijk i Sverisson [2003], podkreślają, że poszukiwanie „paradygmatycznego” klastra, a więc swego rodzaju typu modelowego jest przedsięwzięciem chybionym. Warto co najwyżej podejmować próby porządkowania zestawu jego cech i dalej tworzenia typologii, które jako kryteria wykorzystują atrybuty różnicujące klastry.

Tabela 2.4. Typologie klastra według Enrighta

Cecha/Kryterium typologiczne	Typ	Przykład
Zasięg geograficzny	Skoncentrowane Rozproszone	Klaster producentów płytek ceramicznych w rejonie Sassuolo, Japoński klaster tkanin syntetycznych,
Gęstość	Gęste Rozsiane, rozrzucone	Klaster usług finansowych w Nowym Jorku, Klaster produkujący narzędzia medyczne w New Hampshire,
Szerokość – liczba horyzontalnie powiązanych sektorów	Szerokie Wąskie	Klaster oferujący elektronikę w Osace, Klaster produkujący dywany w rejonie Dalton,
Głębokość – liczba stadiów łańcucha produkcyjnego	Głębokie – zwykle obejmują wszystkie etapy łańcucha produkcyjnego Płytke – obejmują jeden lub tylko kilka etapów w łańcuchu produkcyjnym	Klaster rolniczy w Danii, Klaster farmaceutyczny w Irlandii
Poziom skomplikowania-zaawansowania technologicznego prowadzonych działań	Wysoki Niski	Dolina Krzemowa Chihuahua maquilas
Potencjał wzrostu/Pozycja konkurencyjna	Rosnący/konkurencyjna, Rosnący/niekonkurencyjna Ustabilizowany/konkurencyjna Ustabilizowany/niekonkurencyjna Kurczący się/konkurencyjna Kurczący się/niekonkurencyjna	Klaster sprzętu multimedialnego w Los Angeles, Klaster oferujący sprzęt transportowy w Quebecu, Klaster minikomputerów w Bostonie
Zdolności innowacyjne	Wysoce innowacyjne Słabo innowacyjne	Klaster biotechnologiczny w Bostonie, Klaster firm z branży konfekcyjnej, Milan
Organizacja/Struktura klastra	Rdzeń z firmą-koordynatorem Rdzeń z firmą-liderem Brak koordynatora i lidera	Klaster producentów odzieży w rejonie Veneto, Klaster firm dziewiarskich, Capri
Dominujący mechanizm koordynacji i regulacji zachowań uczestników	Transakcje ad hoc (spot markets) Krótkoterminowe koalicje Długookresowe relacje Hierarchia	Klaster tworzony przez firmy z branży tekstylnej, Prato, Klaster z firmami z branży filmowej, Hollywood, Klaster producentów automatów, Turyn, Klaster przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej, Detroit.

Źródło: Enright [1999], za: Peters, Hood [2000, s. 73].

2.5. Typologie klastrów

W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne typologie klastrów. Zdaniem Enrighta [1999] istnieje dziewięć podstawowych cech, które należy uwzględnić na etapie ich identyfikacji i w fazie określania ich możliwości rozwojowych (tabela 2.4). Każda z tych cech może stanowić kryterium typologiczne.

Enright [1999] na bazie badań przeprowadzonych w odniesieniu do problematyki klastrów w Ameryce Północnej zaproponował ich typologię przy uwzględnieniu stadium rozwoju klastra. Rozwój zdefiniował jako stopień samoswiadomości i samoodnawialności klastra. Wyróżnił odpowiednio:

- klastry działające (*working*) – to takie, których członkowie są świadomi funkcjonowania w ramach klastra i zdolni do pełnego wykorzystywania jego potencjału oraz osiągania efektów wyższych aniżeli prosta suma wyników pojedynczych podmiotów,
- klastry utajone – to takie, które istnieją, ale w ich przypadku nie dochodzi jeszcze do wykorzystywania szans oraz efektów synergicznych,
- klastry potencjalne (*potential*) – to takie, które mogłyby zaistnieć, lecz jeszcze ciągle nie są spełnione kluczowe warunki/brakuje kluczowych zasobów.

Typologia ta została nieco zmodyfikowana przez Rosenfelda [1997], który położył wyraźny nacisk na kapitał społeczny. Rosenfeld [1997] wymienia kilka przykładów klastra działającego – Dolina Krzemowa w Kalifornii, klaster skupiony wokół produkcji płytek ceramicznych w rejonie Sassuolo we Włoszech, klastry oferujące kwiaty w Holandii – i wskazuje, że są to grupy podmiotów, które mają świadomość współzależności, jakie między nimi występują, dostrzegają wartość powiązań i funkcjonują jak system, który osiąga efekt wyższy aniżeli suma efektów jego części. Elementem takich klastrów są instytucje społeczne, które pobudzają i ułatwiają przepływ informacji, nowych pomysłów i tworzenie nowych przedsiębiorstw. W przypadku klastrów utajonych, można zaobserwować koncentrację przedsiębiorstw, ale potencjał możliwych powiązań między podmiotami nie jest do końca wykorzystywany, gdyż nie istnieją instytucje społeczne, które sprzyjałyby interakcjom wśród przedsiębiorców i pracowników. Firmy nie mają wizji funkcjonowania jako klaster. Przykładem może być Route 128 w pobliżu Bostonu. W takiej grupie firm trudno zidentyfikować współzależności, jakie między nimi występują, co być może jest spowodowane dominacją filii korporacji międzynarodowych [Saxenian 1994]. Brakuje tam również organizacji, stowarzyszeń, które pobudzałyby interakcje między podmiotami. Przykładem takiego klastra jest też skupisko firm z branży meblowej w okolicy Tupelo, Mississippi, gdzie przedsiębiorstwa nie mają wspólnej wizji, jak radzić sobie z rywalizacją ze strony podmiotów zagranicznych, jak wykorzystywać kompetencje i wspólne silne strony, aby lepiej dopasowywać się do nowych warunków na rynku. Trzeci z wyróżnionych typów – klaster potencjalny to gru-

pa podmiotów, która jest zidentyfikowana przez władze USA jako potrzebująca wsparcia ze środków publicznych, gdyż może ona stać się klastrem. Przykładem potencjalnych klastrów są skupiska firm z branży oprogramowania komputerowego w Oregonie, branży skoncentrowanej na produkcji technologii z zakresu ochrony środowiska w Południowej Karolinie. Skupiska tych przedsiębiorstw zostały uznane przez władze stanowe za najbardziej atrakcyjne. Innym przykładem mogą być grupy podmiotów, aspirujące do miana klastra, którym jednak brakuje siły politycznej i określonego stopnia koncentracji w przestrzeni geograficznej, np. producenci z branży drzewnej w Oklahomie, minibrowary w Oregonie.

Inna typologia klastra uwzględnia fazę w cyklu jego życia [www.rtsinc.org, 07.02.2005]. Faza ta jest skorelowana z fazą w cyklu życia produktu branży, która stanowi centrum klastra:

- klastry rodzące się (*incubating*) – powstają dzięki dyfuzji innowacji i pomysłów albo dzięki przyciągnięciu istniejących i rosnących w siłę liderów w branży. Podkreśla się, że ta faza ma zwykle charakter niezaplanowany i niezamierzony;
- klastry rosnące – powiększający się rynek przyciąga naśladowców, konkurentów, pracownicy chętniej i szybciej decydują się na zmianę pracodawcy i rozwój własnych umiejętności. Nowe firmy starają się budować i utrzymywać ze sobą relacje, nadążać za nowymi rozwiązaniami marketingowymi i technologicznymi, kontynuują podjęte działania innowacyjne;
- klastry dojrzewające – w miarę, jak proces produkcyjny staje się bardziej rutynowy, pojawia się w klastrze coraz więcej firm-naśladowców i wysokość kosztów staje się kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej, uczestnicy klastra poszukują nisz rynkowych i sposobów na poprawę produktywności;
- klastry schyłkowe – produkt klastra staje się w pełni zastępowalny, uczestnicy klastra powinni rozwijać kluczowe kompetencje i poszukiwać potencjalnych nowych produktów, zanim jeszcze klastry wejdzie w tę fazę.

Ewolucyjne podejście do klastra, które podkreśla, że przechodzi on przez różne stadia rozwojowe zaproponowali także van Dijk i Sverisson [2003]. Ich zdaniem, można wyróżnić pięć typów klastrów, które korespondują z ich fazami rozwojowymi (tabela 2.5). Każda z tych faz wiąże się z konkretnymi korzyściami dla firm tworzących klastry i przechodzenie, do coraz wyższych stadiów rozwoju, jest coraz trudniejsze. Typologia van Dijka i Sverissona jest reprezentatywna przede wszystkim dla krajów rozwijających się (państwa z Afryki oraz z Azji), gdzie dominują pierwsze trzy typy klastra. Natomiast ostatni typ – okręg przemysłowy – występuje głównie w Europie Zachodniej, np. Niemcy, Włochy, Szwecja, ale także w Indiach i jest rozwiązaniem, do którego zmierzają kraje mniej rozwinięte.

Tabela 2.5. Typologia klastra wg van Dijka i Sverrissona dla krajów słabiej rozwiniętych

Typ/Faza rozwoju	Cecha charakterystyczna – możliwa do zaobserwowania	Podstawowa korzyść – zaleta	Mechanizm działania (Technical dynamism)
Klastr lokalny (Location)	Bliskość geograficzna firm – lokalizacja w pobliżu głównych dróg albo w innych strategicznych miejscach, np. na odcinku drogi, którą przemierzają pracownicy z pracy do domu	Wymiana informacji, małe firmy funkcjonujące w takim klastrze często radzą sobie lepiej niż funkcjonujące w izolacji [Klapwijk 1997, Visser 1996]	Imitacja produktów
Rynek lokalny (Local market cluster)	Podobna aktywność gospodarcza prowadzona w geograficznej bliskości dla podobnych klientów	Łatwy dostęp do klientów i konkurentów, ostra rywalizacja i dyfuzja pomysłów na nowy produkt redukuje przewagę pierwszego wchodzącego (first-comer-profit)	Rozwijanie produktu, poszukiwanie nisz, rozwijanie strategii sprzedaży
Lokalna sieć	Podział pracy między przedsiębiorstwami	Specjalizacja – firmy koncentrują się na jednej lub kilku czynnościach w ramach łańcucha wartości	Prowadzenie działań komplementarnych, dostęp do podmiotów z branż wspierających i do klientów
Klastr innowacyjny	Rozwijanie „nowości”, które mogą być imitowane w innych lokalizacjach	Relacje z innymi rynkami powodują wprowadzanie kryteriów jakościowych, co przyczynia się do adaptacji ulepszonej technologii	Reengineering
Okręg przemysłowy	Natężenie powiązań kooperacyjnych w ramach możliwej do zidentyfikowania grupy firm	Kolektywna rywalizacja – wspólne rywalizowanie firm z okręgu z przedsiębiorstwami z innych lokalizacji	Pobudzanie innowacji i poprawa wydajności, kolektywne innowacje – odnoszące się do klastra jako całości, a nie tylko do indywidualnych podmiotów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: van Dijk, Sverrisson [2003].

Brusco [1992] zaproponował typologię funkcjonalną – wyróżnił cztery rodzaje regionalnych sieci ze względu na ich funkcje:

- nieformalne związki kooperacyjne – współpraca ma miejsce między małymi przedsiębiorstwami z tej samej branży, kooperacja obejmuje wzajemną pomoc przy pozyskiwaniu narzędzi, maszyn, surowców i siły roboczej. Pomiedzy firmami brak powiązań produkcyjnych, gdyż firmy te nie funkcjonują w ramach tego samego łańcucha wartości dodanej. Współpraca tego typu jest podobna do małomiejskiej pomocy sąsiedzkiej i pozwala na elastyczne reagowanie na zmiany popytu;
- związki między klientem a wyspecjalizowaną dostawcą (*production phase company*) – dostawca ma za zadanie rozwiązywanie problemów technicznych i pełnienie funkcji doradczej, co sprzyja pojawianiu się innowacji;
- kooperacja między grupą firm, koordynowana przez jeden podmiot – celem takiej współpracy jest osiąganie korzyści skali, których nie udałoby się zrealizować pojedynczej firmie, np. konsorcja kredytowe, zaopatrzeniowe;
- współpraca między kilkoma przedsiębiorstwami nakierowana na zdobycie nowych rynków lub wykorzystanie nowych technologii.

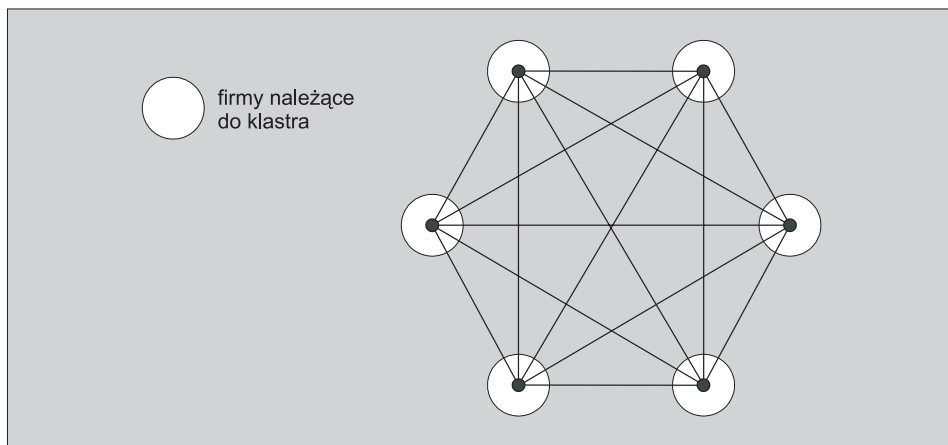
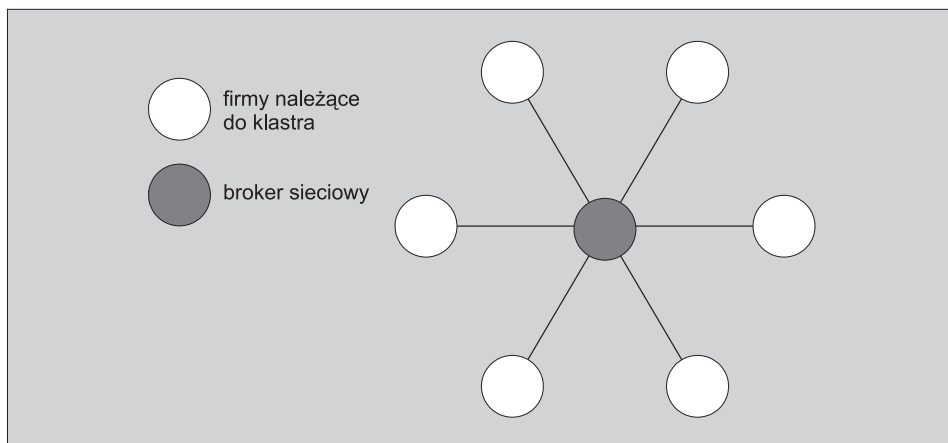
Na inne kryteria typologiczne zwrócił uwagę Ketels [2003a]:

- po pierwsze, rodzaj produktu oferowanego przez klastę, np. klastę finansową, odzieżową, samochodową itp.,
- po drugie, powiązanie branży tworzącej centrum klastra z określoną lokalizacją, jej wrażliwość na czynnik odległości geograficznej, jej mobilność:
 - branża lokalna – konieczne jest zlokalizowanie firm-dostawców blisko odbiorców, firmy z tych branż obsługują rynki lokalne,
 - branża bazująca na zasobach naturalnych – firmy muszą być zlokalizowane blisko zasobów naturalnych, branże te obsługują rynki globalne,
 - branże, które mają swobodę co do wyboru lokalizacji – firmy lokują swoją aktywność tam, gdzie występuje określone otoczenie gospodarcze, obsługują rynki regionalne i krajowe, a ich obecność w danej lokalizacji świadczy o jej atrakcyjności.
- po trzecie, poziom rozwoju danego klastra, określony przez jakość środowiska, w którym funkcjonuje i postęp w zakresie kooperacji oraz działań podejmowanych przez firmy-uczestników klastra.

W zestawie typologii klastrów można też znaleźć ich podział według krajów pochodzenia, tzn. stwierdzono, że pewne formy klastra są charakterystyczne dla konkretnych państw i typy te upowszechniają się także w innych krajach [Dworzecki, Żłobińska 2002, s. 310–311]. Na rysunku 2.1 przedstawiono włoski model klastra. Jego cechą charakterystyczną jest:

- brak sformalizowania struktury,
- brak powiązań kapitałowych,
- brak wyodrębnionej struktury zarządzającej (koordynującej),

- związki pomiędzy firmami inicjowane przez właścicieli,
- silne więzi rodzinne w firmach i pomiędzy firmami,
- wysoki poziom regionalnej tożsamości,
- długa tradycja silnych cechów rzemieślniczych,
- duża niezależność od rządu centralnego.

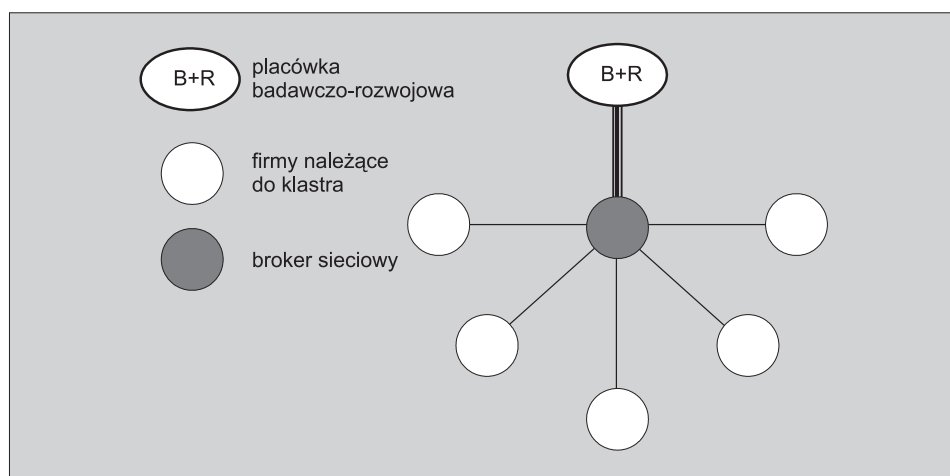
Rysunek 2.1. Włoski model klastra**Rysunek 2.2. Duński model klastra**

Obok włoskiego modelu klastra, który w znacznej mierze opiera się na nieformalnych powiązaniach, można wymienić model duński (rysunek 2.2.). Ten drugi wyraźnie różni się od modelu „Trzeciej Italii”. Jego struktura została wypracowana w trakcie realizowania przez rząd duński w latach 1988–1993 pro-

gramu sieciowania. Program ten miał pobudzać kreację więzi kooperacyjnych między przedsiębiorstwami. Istotną rolę w tym modelu odgrywa broker sieciowy, który inicjuje kontakty między partnerami i koordynuje działania klastra. Duński model był wdrażany także na Węgrzech, a jego zmodyfikowane wersje uwzględniające różnice kulturowe i gospodarcze implementowano w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii i Nowej Zelandii.

Kolejnym z typów klastra według kraju pochodzenia jest model holenderski. Jego cechą charakterystyczną jest ścisła współpraca przedsiębiorstw z instytucją naukowo-badawczą (rysunek 2.3.).

Rysunek 2.3. Holenderski model klastra



Podobne spojrzenie na typy klastrów zaproponował Meyer-Stammer (www.klastry.pl, 10.02.2006):

- klaster pokrewny włoskim dystryktom przemysłowym, którego najbardziej znanym przykładem jest słynna amerykańska Dolina Krzemowa. Ten typ klastra charakteryzuje się m.in. dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją jak również silną wzajemną rywalizacją z jednoczesnym funkcjonowaniem systemu powiązań sieciowych opartych przede wszystkim na zaufaniu. Występowanie tych czynników umożliwia m.in. elastyczną specjalizację, wysoką produktywność oraz kreuje potencjał innowacyjny;
- klaster typu *hub-and-spoke* charakteryzujący się koegzystencją dużych lokalnych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie z rozległą grupą firm sektora MŚP (np. Seattle – Boeing czy Toyota City). Klaster tego typu bazuje w dużym stopniu na sile wielkich lokalnych korporacji, charakteryzując się jednocześnie elastycznością działania oraz wykorzystaniem przewag kosztowych;

- klastery satelitarne z dominującym udziałem przedsiębiorstw sektora MŚP uzależnionych od przedsiębiorstw zewnętrznych, którego przewaga lokalizacyjna opiera się z reguły na niższych kosztach (np. Research Triangle Park w Północnej Karolinie, region Manaus w Brazylii).

2.6. Identyfikacja klastra

Próby definiowania charakterystyk klastra i budowy typologii klastrów służą nie tylko poznaniu ich istoty, ale mają wspomagać operacjonalizację tego pojęcia, aby następnie można tę koncepcję wykorzystać w ramach polityki gospodarczej [Young, Hood, Peters 1994, Rosenfeld 1997, Enright 1999, Birkinshaw, Hood 1997]. Poważnym problemem jest identyfikacja klastrów.

Bazując na ustaleniach Portera [1990], należałoby wyselekcjonować te branże, sektory w danej gospodarce narodowej, które są konkurencyjne na arenie międzynarodowej. Dla oceny ich konkurencyjności Porter zaleca dwa wskaźniki: udział danej branży w rynku światowym i wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich podejmowanych przez uczestników danej branży. Wskaźniki te nie zawsze są pomocne, gdyż często brakuje danych statystycznych sporządzonych w odpowiednich przekrojach. Jednakże, jak wskazuje się w literaturze, ograniczanie się tylko do wskazówek płynących z zestawień statystycznych, może prowadzić z jednej strony, do pomijania niektórych branż, sektorów bądź z drugiej strony, do zbyt szerokiego nakreślania granic klastra [Peters, Hood 2000]. W celu uniknięcia pomyłek, można skorzystać z zaproponowanego przez Steinle i Schiele [2002] (tabela 2.6) zestawu warunków koniecznych i wystarczających dla kreacji klastra. Warunki te nie wskazują kategorycznie, gdzie dojdzie do jego powstania, ale sugerują, które branże są bardziej podatne na tworzenie klastrów. Klustry zwykle tworzą się spontanicznie, co potwierdzają liczne studia prowadzone w tej materii⁹.

Nieco inne podejście do identyfikacji klastra zaproponował van Dijk i Sverison [2003]. Ich zdaniem, o tym czy przedsiębiorstwa rzeczywiście tworzą klastery świadczy:

- prowadzenie przez nie działalności w geograficznej bliskości,
- duże natężenie aktywności gospodarczej w danej lokalizacji,
- obecność licznych firm zajmujących się taką samą, podobną lub substytucyjną dziedziną działalności,
- powiązania między firmami wynikające z subcontractingu i różnych form kooperacji,
- występowanie pewnego poziomu specjalizacji.

⁹ Pierwszym, który zaobserwował ten fenomen był Marshall [Aspers 1999], dalej analizę kontynuował Mumford [1962]. Historyczne formy klastrów były badane przez Yamazaki [1981], Isacson, Magnusson [1987], Takeuchi [1991], Scranton [1997]. Liczne studia przypadków można znaleźć w Sabel, Zeitlin [1997].

Tabela 2.6. Warunki konieczne i wystarczające dla kreacji klastra

Warunek		Interpretacja
Konieczny	Podzielność procesu produkcji	Konieczne jest występowanie specjalizacji w ramach łańcucha/systemu tworzenia wartości, co oznacza możliwość podziału procesu produkcji na poszczególne fazy. Fragmentacja procesu produkcji wynika z jego technicznych charakterystyk oraz rozmiaru aktywności danych przedsiębiorstw. Działalność musi być na tyle rozbudowana, aby na każdym etapie możliwe było konkutowanie ze sobą kilku podmiotów i uczenie się od siebie.
	Możliwość transportu produktu	Jeśli nie jest możliwe transportowanie produktu, miejscem jego wytwarzania musi być miejsce lokalizacji jego odbiorców. Jednakże gdy produkt finalny może być transportowany, ale komponenty do jego wytworzenia są silnie związane z określoną lokalizacją, przyciąga to oferentów dobra finalnego do określonej lokalizacji i sprzyja kreacji klastra.
Wystarczający – elastyczna koordynacja kilku różnych podmiotów	Długi łańcuch tworzenia wartości	Konieczna koordynacja wielu komponentów, aby wytworzyć dobro finalne – działania wielu podmiotów muszą być koordynowane już na etapie dostaw, gdyż nie są to dostawy standardowe, ale dopasowane do potrzeb konkretnego klienta [Wehrli, Jüttner 1996]. Różny optymalny poziom produkcji dla poszczególnych aktywności, pozwalający na osiąganie korzyści skali [Gertler 1993]. Podział łańcucha wartości jest powodowany także przez różną zyskowność poszczególnych jego segmentów [Jarillo 1995].
	Liczne, różne, ale komplementarne kompetencje	Obecność komplementarnej wiedzy w ramach jednego systemu tworzenia wartości [Sternberg 1995]. Im bardziej zróżnicowane kompetencje w ramach łańcucha tworzenia wartości, tym trudniej jednej firmie je kreować i kształtować [Richardson 1972].
	Rola innowacji	Jeśli dla procesu innowacji, konieczne jest występowanie komplementarnych umiejętności, co oznacza zwykle zaangażowanie w ten proces uzupełniających się przedsiębiorstw i duże znaczenie ma czas koordynacji ich aktywności, czynnikiem sukcesu staje się kooperacja między podmiotami, z którą mamy do czynienia w klastrach.
	Zmienność rynku	Zmienność i dynamika rynku, która oznacza brak kontroli nad stroną popytową [Scott 1988, Sternberg 1995, Wehrli, Jüttner 1996], podobnie jak i duże zróżnicowanie popytu, które wymaga oferowania produktów zindywidualizowanych [Brusco 1982, Malmberg, Maskell 1997], pobudzają tworzenie się klastrów. Kooperacyjne powiązania sprzyjają szybszej reakcji na zmiany niż więzi hierarchiczne (dotyczy firm zintegrowanych pionowo).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Steinle, Schiele [2002].

Natomiast Rosenfeld [1997] formułuje 12 pytań, które są decydujące z punktu widzenia „siły” klastra i w ogóle jego istnienia:

- B&R – czy istnieje dostęp do podmiotów związanych ze sferą B&R w zakresie branż tworzących klastry,
- wiedza i umiejętności – czy wiedza i umiejętności siły roboczej są dopasowane do potrzeb klastra, czy poza wiedzą techniczną siła robocza posiada wiedzę i umiejętności z zakresu specyfiki branży i przedsiębiorczości,

- rozwój zasobów ludzkich – czy istnieją możliwości dokształcania pracowników i przygotowywania ich do zmian technologicznych i organizacyjnych,
- bliskość dostawców – czy oferenci materiałów i komponentów do produkcji są zlokalizowani w pobliżu, na ile mają miejsce interakcje z dostawcami,
- dostępność kapitału – na ile banki regionalne rozumieją potrzeby firm z klastra i na ile jest dostępny kapitał, potrzebny do wykorzystywania szans rynkowych,
- dostęp do wyspecjalizowanych usług – czy istnieją instytucje publiczne działające jako centra rozwoju technologii, centra rozwoju MŚP, organizacje publiczne oferujące wsparcie w działalności eksportowej; czy są dostępne usługi świadczone przez projektantów, prawników, księgowych,
- producenci maszyn i urządzeń – czy w pobliżu funkcjonują firmy, które zajmują się produkcją maszyn, urządzeń, oprogramowania, wykorzystywanego przez uczestników klastra, czy pomiędzy producentami maszyn a firmami z branży tworzącej rdzeń klastra występują dobre relacje, które sprzyjają ulepszeniom w obu grupach firm,
- siła powiązań – czy firmy kooperują i jak duże jest natężenie tych działań, czy firmy dzielą się zasobami, informacją, jak często razem rozwiązują problemy,
- instytucje społeczne – czy funkcjonują zrzeszenia, stowarzyszenia branżowe w regionie, ile mają członków, na ile aktywnie prowadzą działalność,
- przedsiębiorczość – ile powstaje nowych firm w klastrze, na ile klastrów przyciąga nowe firmy,
- innowacje – jak szybko rozwija się i adoptuje nowe technologie, jak szybko pojawiają się produkty bazujące na tych technologiach,
- wspólna wizja i przywództwo – czy firmy zdają sobie sprawę, że funkcjonują jako system i mają wspólną wizję przyszłości oraz lidera.

2.7. Podsumowanie

Zaprezentowane najważniejsze aspekty teoretyczne koncepcji klastrów wskazują, że jest to koncepcja zasługująca na poświęcenie jej więcej uwagi, szczególnie w kontekście potencjalnego wpływu na podwyższenie konkurencyjności przedsiębiorstw. Różnorodność i brak jednoznaczności niektórych rozstrzygnięć definicyjnych i klasyfikacyjnych zdają się natomiast świadczyć o tym, że nie jest to jeszcze koncepcja w pełni ukształtowana i dojrzała.

3.

Koncepcje teoretyczne konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁶

3.1. Pojęcie konkurencyjności – definicja, charakter, klasyfikacje

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. W rynkowym systemie regulacji istota zachowań podmiotów gospodarczych sprowadza się bowiem do konkurowania, rywalizacji i konfrontacji na rynku. W punkcie wyjścia intuicyjnie można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Na długą metę atrybut konkurencyjności przysługuje organizacji, która potrafi przetrwać. Na krótką metę znamieniem konkurencyjności jest posiadanie pod jakimś względem przewagi nad rywalami.

Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost. W celu zdefiniowania, co pojęcie to oznacza, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj identyfikację wymiarów konkurencyjności i ich opis z użyciem zmiennych obserwowalnych w rzeczywistości gospodarczej. Konkurencyjność na gruncie logiki praktycznej zalicza się do nazw abstrakcyjnych, a więc można stwierdzić, że jest to pojęcie teoretyczne nieposiadające desygnatów [Ziemiński 1995, s. 27]¹⁷. Konkurencyjność jest cechą, którą można przypisać podmiotom/bytom prawie wszystkich poziomów analizy w ekonomii. W zestawie cech, które przysługują poszczególnym systemom gospodarczym wyróżnia się cechy absolutne i relatywne [Nowak 1970, s. 35]. Cechy absolutne (nierelatywne) to takie, które dają się orzec o danym systemie gospodarczym, a których znaczenie nie wymaga odnoszenia ich

¹⁶ Przy redakcji rozdziału 3 wykorzystano fragmenty pracy: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej* [2002].

¹⁷ Nazwa abstrakcyjna to nazwa, która nie jest znakiem rzeczy czy osób ani czegoś, co sobie jako rzecz czy osobę wyobrażamy. Nazwa ta wskazuje na pewną wspólną cechę wielu przedmiotów, na pewne zdarzenie czy stan rzeczy albo na pewien stosunek między rzeczami.

do cech innych systemów gospodarczych czy też zakładania istnienia jakiejkolwiek relacji pomiędzy badanym i innym systemem gospodarczym. Natomiast znaczenie cech relatywnych zakłada występowanie pewnej relacji łączącej badany system gospodarczy z innym systemem gospodarczym.

Badania nad konkurencyjnością opierają się na niezwykle rozbudowanej bazie definicyjnej tego zjawiska. Trzeba przy tym zaznaczyć, że jego wielopłaszczyznowość rodzi szereg problemów natury konceptualnej i metodologicznej, które to problemy wiążą się z wypracowaniem jednej uniwersalnej definicji i metody pomiaru. Pomimo istnienia niezwykle wielu zróżnicowanych podejść do kwestii konkurencyjności można podjąć próbę ich klasyfikacji według jednego z następujących kryteriów:

- poziomu analitycznego, którego dotyczą,
- strony lub obszaru rynku, do których się odnoszą,
- sposobu wyjaśniania konkurencyjności.

W ekonomii zasadniczo wyróżnia się pięć podstawowych poziomów analizy [Gorynia 1993]:

- mikro-mikro,
- mikro,
- mezo,
- makro,
- mega (niekiedy tożsamy z globalnym).

Na tych poziomach umieszcza się odpowiednio systemy mikro-mikro (za taki system można uznać jednostkę ludzką), mikrosystemy (przedsiębiorstwa), mezosystemy (branże, sektory, a także klastry), makrosystemy (gospodarki narodowe) oraz megasystemy (gospodarkę państw zintegrowanych, np. gospodarka Unii Europejskiej, gospodarkę światową, wówczas poziom mega będzie tożsamy z globalnym). Jeśli konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo, regionalnemu i makro, ale nie poziomowi globalnemu. Można mówić o konkurencyjności pojedynczego pracownika (np. umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego itp.), konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (np. zmiany udziału w produkcie brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (np. zdolności trwałego wzrostu gospodarczego) [Krugman, 1994]¹⁸. Natomiast w przypadku poziomu globalne-

¹⁸ Co do sensowności stosowania pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do całości gospodarki narodowej zgłaszane są w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. Krugman [1994] nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przedsiębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw. Chesnais [1988] zajmuje w tej sprawie odmienne stanowisko, pisząc: „Uznajemy wprawdzie, że podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. W związku z tym proponujemy określenie konkurencyjność strukturalna dla wyrażenia faktu, iż konkurencyjność przed-

go (gospodarki światowej) mówienie o jego konkurencyjności będzie niemożliwe, gdyż nie ma punktu odniesienia, zależności, oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawiać cechy gospodarki światowej.

Pojęcie konkurencyjności można odnosić zarówno do strony podażowej, jak i do strony popytowej gospodarki. Przez konkurencję podażową należy rozumieć ubieganie się przez przedstawicieli podaży o względy przedstawicieli popytu, aby ci zechcieli ulokować swoje zamówienia u określonych wytwórców dóbr lub usług. Konkurencyjność podażowa będzie więc oznaczać porównanie rezultatów tych zabiegów przez różnych przedstawicieli strony podażowej (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex post*) lub porównanie ich zamiarów na przyszłość (konkurencyjność i luka konkurencyjna *ex ante*). Jest to sytuacja typowa w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, gdzie normalną sytuacją jest występowanie obfitości, a nawet nadwyżek dóbr. Czym innym jest natomiast konkurencyjność popytowa. Odnosi się ona do tej samej sytuacji, ale rozpatrywanej z odwrotnej perspektywy – występuje wtedy, gdy przedstawiciele popytu rywalizują o względy przedstawicieli podaży. Jest to charakterystyczne dla sytuacji, gdy występuje nadwyżka popytu nad podażą. Również w tym kontekście można mówić o występowaniu luki konkurencyjnej w sensie statycznym i w sensie dynamicznym. Podażowego i popytowego rozumienia konkurencyjności i luki konkurencyjnej nie należy jednak mylić (zdarza się to niekiedy w literaturze przedmiotu). Na przykład czym innym jest międzynarodowa konkurencyjność danej gospodarki w sensie podażowym (konkurowanie na zagranicznych rynkach dóbr i usług z innymi gospodarkami oraz konkurowanie na krajowym rynku dóbr i usług z gospodarkami zagranicznymi), a czym innym w sensie popytowym (w tym przypadku najczęściej chodzi o oferowanie inwestorom zagranicznym dobrych warunków inwestowania w danym kraju). Oba rodzaje konkurencyjności (w szczególności w krótkim okresie) nie zawsze muszą iść w parze. Czym innym jest rywalizowanie z konkurentami o względy odbiorców, a czym innym konkurowanie o dostępne na rynku zasoby kapitałowe, ludzkie, technologiczne itp. Konkurencję podażową można więc określić jako rywalizację z przedstawicielami podaży o względy popytu, a konkurencję popytową jako konkurowanie z przedstawicielami popytu o względy podaży.

Wyróżnić trzeba także konkurencyjność wewnątrzbranżową i konkurencyjność międzybranżową. Sposób rozumienia tych rodzajów konkurencyjności zależy od przyjętej definicji branży. Jeśli branżę zdefiniujemy w sensie produkcyjnym, to konkurencja wewnątrzbranżowa oznacza rywalizację z wytwórcami takich samych dóbr. Gdy przyjmiemy definicję branży odwołującą się do tech-

siębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo. Podajemy za: Lubiński, Michalski, Misła [1995].

nologii, to konkurencja wewnątrzbranżowa jest synonimem konkurowania z podmiotami stosującymi tę samą technologię. Jeśli natomiast założy się, że branża obejmuje podmioty gospodarcze zaspokajające podobne potrzeby, to wówczas konkurencja wewnątrzbranżowa będzie oznaczać rywalizowanie z wytwórcami dóbr, które zaspokajają podobne potrzeby. Należy także zaznaczyć, że oprócz konkurencji wewnątrzbranżowej istnieje również konkurencja międzybranżowa. Różne branże ubiegają się o względy konsumentów, starając się zapewnić sobie możliwie najwyższy udział w ich sile nabywczej. Siła związków konkurencyjnych pomiędzy różnymi branżami jest bardzo zróżnicowana. Niekiedy ograniczanie się w analizach konkurencji do danej branży rozumianej w sensie produktowym jest zbyt dużym uproszczeniem i może prowadzić do błędnych wniosków. Z drugiej strony, uwzględnienie międzybranżowych powiązań konkurencyjności może być skomplikowane ze względu na trudności z ich identyfikacją i kwantyfikacją. Niemniej nie można zapominać o ważnych uwagach poczynionych już przez przedstawicieli szkoły lozańskiej (matematycznej), że „Zmiana ceny, np. cukru, wpływa na zmianę popytu na wszystkie artykuły żywnościowe, a także na wszystkie inne dobra, gdyż wywołuje zmianę realnych dochodów ludności i w konsekwencji zmianę struktury budżetów rodzinnych. Dlatego też należy dążyć do badania związków i współzależności między wielkościami rynkowymi w ich całokształcie, w skali całego rynku” [Górski, Sierpiński 1977, s. 89].

Ważne jest także dokonanie rozróżnienia konkurencji na rynku krajowym i na rynku zagranicznym. To, że jakiś producent nie eksportuje swoich wyrobów nie oznacza, że nie może konkurować z rywalami zagranicznymi. Jeśli jego rynek krajowy jest rynkiem otwartym, to istnieje możliwość (i niestety dla niektórych – konieczność) rywalizowania z konkurencją zagraniczną na rynku wewnętrznym (konkurowanie z importem na rynku krajowym). Rozróżnienie między konkurowaniem na rynku krajowym i na rynku zagranicznym ma szczególnie duże znaczenie przy kształtowaniu polityki gospodarczej – pojawia się bowiem pytanie o to, czy eksport powinien być wspierany specjalnymi środkami polityki gospodarczej (model enklawy) czy też powinien być traktowany na identycznych zasadach jak produkcja przeznaczona na rynek krajowy.

Rozważania dotyczące strony i obszaru rynku, do których można odnosić pojęcie konkurencyjności podsumowano graficznie na rysunku 3.1.

Jeśli chodzi o sposób wyjaśniania (rozumienia) konkurencyjności to wyróżnia się tutaj dwie możliwości – poprzez mierniki oraz poprzez determinanty. W pierwszym wypadku można mówić o konkurencyjności wynikowej, objaśnianej przez wyniki danego systemu gospodarczego, co nawiązuje do pojęcia konkurencyjności *ex post* [Luka konkurencyjna... 2002, s. 91–100], a w drugim wypadku o konkurencyjności czynnikowej (objaśnianej przez determinanty określonego stanu systemu gospodarczego – konkurencyjności *ex ante*).

Rysunek 3.1. Rynkowy i branżowy wymiar konkurencyjności

		KONKURENCYJNOŚĆ			
		NA RYNKU KRAJOWYM		NA RYNKU ZAGRANICZNYM	
		Rywale krajowi	Rywale zagraniczni	Rywale lokalni	Rywale z zewnątrz
KONKURENCYJNOŚĆ	między branżowa extra-industry				
	wewnątrz branżowa intra-industry				

Źródło: Opracowanie własne.

Jak już wskazano wątpliwe byłoby twierdzenie, że konkurencyjność jest cechą absolutną, a więc taką, którą można orzec o danym podsystemie gospodarczym, używając do tego terminów, których znaczenie nie zakłada jakiegos odniesienia do cech innych podsystemów, jakiegos typu relacji łączących dany podsystem z innymi podsystemami [Nowak 1985, s. 97]. Nawet jeśli można sobie wyobrazić skalę do mierzenia konkurencyjności, to zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów. Wydaje się więc, że konkurencyjność jest własnością relatywną [Gorzyńska 1998, s. 96]. Pytając o konkurencyjność określonego systemu gospodarczego, dążymy do poznania rezultatu porównań pod kątem konkurencyjności pomiędzy dwoma różnymi systemami gospodarczymi ułożonymi na tym samym szczeblu w hierarchii wszystkich systemów gospodarczych. „Procedura” porównywania poszczególnych systemów gospodarczych pod kątem ich konkurencyjności pozwala stwierdzić, że konkurencyjność to cecha relatywna z kategorii własności porównawczych¹⁹. Mówiąc o konkurencyjności określonego

¹⁹ Ogół cech relatywnych zgodnie z tezami Lazarsfelda oraz Menzela można podzielić na trzy kategorie: własności porównawcze – przypisywanie danej cechy określonemu podmiotowi (np. systemowi gospodarczemu) w wyniku porównania go z innym podmiotem (np. systemem gospodarczym); własności relacyjne – ujmowanie danego podmiotu (np. systemu gospodarczego) jako elementu układu jedno- czy dwukierunkowych zależności i oddziaływań; cechy kontekstowe – charakteryzuje się nie tyle własności danego podmiotu (np. systemu gospodarczego)

poziomu lub – precyzyjniej – obiektu lokowanego na określonym poziomie, mamy zawsze na myśli to, czy jest tak samo, bardziej lub mniej konkurencyjny, jak inne obiekty, które stanowią punkt odniesienia.

3.2. Definicje i pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa – przegląd literatury

Jak zauważono wcześniej, pojęcie konkurencyjności może być odnoszone do różnych poziomów. W dalszej części tego rozdziału pojęcie to zostanie odniesione na zasadzie egzemplifikacji do poziomu przedsiębiorstwa. Per analogia identyczny sposób postępowania można wykorzystać w odniesieniu do innych poziomów.

Mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, należy przyjąć w tym miejscu, że konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być występujące w literaturze pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*competitive strength*) i tzw. siły biznesu (*business strength*). Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich definiowania przez różnych autorów różni się niuansami.

Gierszewska i Romanowska [1997, s. 139–140] przedstawiają trzy koncepcje konkurencyjności rozpatrywanej od strony podejścia zasobowego (według którego źródłem sukcesu czyli konkurencyjności jest potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania):

- kluczowych umiejętności Hamela i Prahalada [Hamel, Prahalad 1990, nr 5–6],
- kluczowych zdolności Stalka, Evansa oraz Shulmana [Stalk, Evans, Shulman 1992, nr 3–4],
- wyróżniających umiejętności Hilla oraz Jones’a [Hill, Jones 1992].

Według Gierszewskiej i Romanowskiej pozycję konkurencyjną można określić na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz

w porównaniu z innymi podmiotami (np. systemami gospodarczymi), czy w uwikłaniu go w stosunki, zależności czy oddziaływania z innymi podmiotami (np. systemami gospodarczymi), znajdującymi się w otoczeniu, ale raczej charakteryzuje się to otoczenie, przypisując danemu podmiotowi bycie w kontakcie z nim bądź podleganie temu oddziaływaniu. [Lazarsfeld, Menzel 1961].

pozycji przedsiębiorstwa w branży [Gierszewska, Romanowska 1995 s. 169]. Wydaje się jednak, że w tym przypadku chodzi o pozycję strategiczną przedsiębiorstwa, a utożsamianie pozycji konkurencyjnej z pozycją startegiczną nie jest zasadne.

Baker oraz Hart twierdzą [Baker, Hart 1992], iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem/produktami czy usługami (m.in. kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacja produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zazwyczaj za pomocą wskaźników zysku, miernikami sprzedaży, udziałem w rynku, wzrostem eksportu) zaspokajają popyt na poszczególnych rynkach w porównaniu do konkurentów.

Z kolei *Report on the Competitiveness of Community Industry* [Bieńkowski 1995] określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a miarą jej, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych i tak na przykład według Grabowieckiego [Grabowiecki 1996] wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętność zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiającą uzyskanie dywidendy właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (np. inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingową).

Gittus [Gittus 1996] także twierdzi, iż świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego konkurencyjna firma to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu, który gwarantuje godziwy zysk i jednocześnie trzyma konkurencję na dystans.

Również Biuro Analiz NYSE [Bieńkowski 1995] podaje, iż być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty/usługi z zyskiem zarówno w kraju jak i za granicą.

Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku [Otta 1988, s. 93]. Tak rozumiany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący:

- udział w rynku,
- relatywna jakość,
- poziom serwisu,
- reputacja,
- sprawność akwizycji,

- szybkość realizacji,
- opanowanie technologii,
- dostępność materiałów.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa [STRATEGOR 1995, s. 68]. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup:

- rynkowa pozycja przedsiębiorstwa,
- kosztowa pozycja przedsiębiorstwa,
- marka i zakorzenienie rynkowe,
- kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- rentowność i siła finansowa.

Przy ocenie należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia opanowania ich przez konkurentów. Stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i niepoddającym się wpływom zmian w otoczeniu.

W przywołanej pozycji zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurencyjności (ex post), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (ex ante).

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Thompson, Strickland III 1989, s. 116–117]. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

Pojęcie siły biznesu (business strength) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej [Hax, Majluf 1990, s. 73]. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu była utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella siła biznesu jest określana przez następujące zmienne:

- relatywny udział w rynku,
- bezwzględny udział w rynku,
- relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa,
- relatywny poziom cen zbytu,

- stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży,
 - stosunek nakładów na marketing do sprzedaży [Wheelen, Hunger 1990, s. 188].
- Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne:
- udział w rynku,
 - służby sprzedaży,
 - marketing,
 - serwis,
 - badania i rozwój,
 - produkcja,
 - dystrybucja,
 - zasoby finansowe,
 - image,
 - szerokość linii asortymentowej,
 - jakość i niezawodność,
 - kompetencje w dziedzinie zarządzania [Hax, Majluf 1984, s. 156].

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moralnie. Należy jednak pamiętać, że istnieją w praktyce gospodarczej zachowania podpadające pod koncepcję rent seeking (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.) [Krueger 1974, nr 3]. Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta itp.).

Niekonsekwencje definicyjne można też znaleźć w pracach Gierszewskiej i Romanowskiej. W *Analizie strategicznej* z 1995 roku pojęcie pozycja konkurencyjna jest stosowane jako synonim pojęcia potencjału konkurencyjnego [Gierszewska, Romanowska 1995, s. 164–169]. W nowszym wydaniu tej książki pozycja konkurencyjna jest już prawie utożsamiana z pozycją strategiczną [Gierszewska, Romanowska 1997, s. 202]. Ta druga propozycja nie wydaje się prawidłowa. Przy określeniu pozycji strategicznej winno się brać pod uwagę, według auterek, całe otoczenie, a przy określaniu pozycji konkurencyjnej tylko otoczenie sektorowe.

Niżej przedstawimy dwie propozycje sposobów analizy pozycji konkurencyjnej:

- analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Pierścionka,
- koncepcję oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Otty.

Pierścionek w *Strategii rozwoju firmy* proponuje trzy etapy analizy w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Pierścionek 1996, s. 147]. Pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej pozwalające na ocenę czy istnieje przewaga konkurencyjna i jaka ona jest duża. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a trzeci – analizy czynników pośrednich. Etap drugi i trzeci analizy to ocena źródeł przewagi konkurencyjnej. Wskaźnikami, zdaniem autora metody, najlepiej określającymi pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa są:

- udział przedsiębiorstwa w rynku (segmente rynku) i tendencje zmian tego udziału na przestrzeni określonego odcinka czasu,
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa oraz tendencje jej zmian.

Przy czym jest istotne, aby obydwa wskaźniki były rozpatrywane łącznie, gdyż przedsiębiorstwo może mieć względnie wysoki udział na rynku w rezultacie stosowania niskich cen, a to nie świadczy jeszcze o jego trwałej przewadze konkurencyjnej. Wysoki udział w rynku, stabilny bądź rosnący, oraz dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa świadczą o wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, należy oceniać jako słabą pozycję konkurencyjną. Natomiast rosnący udział przy pozytywnych wynikach finansowych interpretujemy jako wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i dostrzegamy perspektywę na osiągnięcie dobrej pozycji w sektorze.

Drugim etapem analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest określenie podstawowych czynników determinujących dany udział przedsiębiorstwa na rynku oraz jego sytuację finansową na tle konkurencji.

Podstawowymi czynnikami są:

- jakość i nowoczesność produktu,
- cena produktu,
- system sprzedaży i serwisu,
- renoma przedsiębiorstwa.

Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są zdermianowane z kolei przez technologię i organizację produkcji, jakość siły roboczej, a przede wszystkim przez system zarządzania, organizację, motywację, informację. Analiza wpływu tych czynników stanowi trzeci etap analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Pierścionek 1996, s. 149].

Koncepcja oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Otty różni się istotnie od poprzedniej. Poprawna diagnoza pozycji konkurencyjnej przed-

siębiorstwa, jej analiza i wreszcie ocena, jawią się jako pierwsze i zarazem najistotniejsze czynności w świadomym wyborze miejsca określonego przedsiębiorstwa w sektorze oraz kształtowaniu strategii eksportowej danego przedsiębiorstwa [Otta 1987, nr 148].

Na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa składa się zarówno charakterystyka zewnętrznych uwarunkowań rynku, jak i ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych. W zespole tym należy umieścić zmienne mające istotne znaczenie dla osiągania przewagi konkurencyjnej.

Poszukując wyjaśnień, czym jest potencjał konkurencyjny, można skorzystać także z metody SPACE (*strategic position and action evaluation*). W tej metodzie potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje dwa składniki – potencjał technologiczny i marketingowy oraz potencjał finansowy [Rowe, Mason, Dickel 1986]. Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne:

- poziom techniczny wyrobów,
- zaplecze badawcze i rozwojowe,
- jakość produkcji,
- udział w rynku,
- faza cyklu życia,
- lojalność klientów,
- know-how,
- inne: np. jakość dostaw kooperacyjnych.

Potencjał finansowy mogą natomiast charakteryzować poniższe cechy:

- rentowność,
- płynność finansowa,
- preferencje finansowe,
- wymagany poziom zapasów,
- ryzyko finansowe,
- inne: np. możliwości uzyskania zaliczek.

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (sprowadzanej często do potencjału konkurencyjnego) należy raczej dążyć do sporządzenia listy zmiennych, które są istotne dla konkurowania w danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są bowiem dość silnie zróżnicowane branżowo – duże rozbieżności występują na przykład pomiędzy branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny drugim krokiem jest określenie charakteru tych zmiennych ze względu na możliwości

ich mierzenia. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cztery kategorie zmiennych:

- zmienne nominalne – mierzone za pomocą skal nominalnych; zmienne nominalne pozwalają ustalić relacje równości bądź różności dla dowolnej pary przedmiotów, nie pozwalają natomiast stwierdzić, że któryś przedmiot ma daną cechę w wyższym stopniu niż inny. Zmienne te nazywane są zmiennymi jakościowymi. Zmienne jakościowe pozwalają jedynie na podział swego zakresu na dwa czy więcej różnych pod danym względem podzakresów. Jeśli występują tylko dwa podzakresy, to zmienna jest określana jako dychotomiczna;
- zmienne porządkowe – mierzone za pomocą skal porządkowych; pozwalają dokonać wyczerpującego podziału zbioru na podzbiory według stopnia wartości danej cechy;
- zmienne interwałowe (przedziałowe) – mierzone za pomocą skal porządkowych; umożliwiają pomiar zawierający cechy porządkowania z dodatkowym uwzględnieniem odległości między zmierzonymi stopniami zawartości danej cechy w różnych przedmiotach: wyznaczona w takim mierzeniu jednostka odległości między poszczególnymi elementami nazywa się jednostką miary. Cechą charakterystyczną tego typu zmiennej jest umowny charakter jej punktu zerowego;
- zmienne ilorazowe – mierzone za pomocą skal ilorazowych i przy zachowaniu równych przedziałów; występuje tutaj również naturalny (niekonwencjonalny) punkt zerowy, umożliwiający porównywanie nie tylko dystansów, ale i proporcji między różnymi ich wartościami [Grudzewski, Rosłanowska-Plichcińska 1984, s. 17–19].

Trzeci krok polega na określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych. Poszczególne czynniki (zmienne) mogą bowiem w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Szacowanie wag można przeprowadzić z wykorzystaniem metody ekspertów, doskonale orientujących się w warunkach konkurowania na danym rynku branżowym. Wagi można określić na dwa sposoby. Pierwszy sposób polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w % lub w ułamku), których suma wynosić będzie 100% lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. Drugi sposób wychodzi z założenia, że znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (np. można przyjąć wagę 1 dla czynnika mało ważnego, 2 dla czynnika średnio ważnego i 3 dla czynnika bardzo ważnego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że w niektórych próbach praktycznego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje się upraszczające założenie, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne. Wskazuje się jednak, że jest to podejście mniej zaawansowane koncepcyjnie, a wyniki jego zastosowania mogą się dość istotnie różnić od wyników pomiaru

z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu²⁰ [Thompson, Strickland III 1989, s. 118–119]. Odmienne wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

Czwarty krok to przygotowanie skal, za pomocą których będzie wykonywany pomiar poszczególnych zmiennych i samo dokonanie pomiaru. Skale muszą zawierać określoną ilość stopni, które powinny jednoznacznie korespondować z rzeczywistymi sytuacjami, spotykanymi w praktyce konkurencji w danej branży.

Piąty krok powinien doprowadzić do sprecyzowania kompleksowej oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ocena ta musi uwzględniać oceny cząstkowe, formułowane z punktu widzenia rozmaitych czynników (zmiennych) potencjału konkurencyjnego. Łączna ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa umożliwia dokonanie porównań z takimi samymi ocenami przygotowanymi dla konkurentów.

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze. Pomiar pozycji konkurencyjnej może być dokonany według następującej sekwencji:

- określenie kryteriów pomiaru (kluczowych czynników sukcesu),
- ocena wagowa wybranych kryteriów,
- ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
- ocena zbiorcza [STRATEGOR 1995, s. 68].

Gierszewska i Romanowska proponują następujący schemat punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu:

- zastanów się, jakie czynniki w analizowanym sektorze rozstrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa. Wykorzystaj jako pomoc listę grup KCS (kluczowych czynników sukcesu). Wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy KCS;
- nadaj każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny);
- zastanów się, czy w twoim przedsiębiorstwie poszczególne czynniki są słabą czy mocną stroną, i nadaj im wartość punktową (1, 2 punkty – słaba strona, 3 punkty – na średnim poziomie, 4, 5 punktów – mocna strona);
- pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj;
- zrób zestawienie słabych (1, 2 punkty) i mocnych (4, 5 punktów) stron przedsiębiorstwa;
- za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (mającego największą liczbę punktów) do najgorszego [Gierszewska, Romanowska 1995, s. 220–221].

²⁰ Przykład różniącego się uszeregowania kilku badanych konkurentów w zależności od tego czy przyjęto wagi identyczne czy też zróżnicowane przedstawiają Thompson Jr. i Strickland III [1989, s. 118–119].

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Hax, Majluf 1984, s. 162–163]. Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

- = poważna ujemna przewaga (*severe competitive disadvantage*),
- – średnia ujemna przewaga (*mild competitive disadvantage*),
- E pozycja równa średniemu konkurentowi (*equal competitive standing*),
- + średnia przewaga konkurencyjna (*mild competitive advantage*),
- ++ duża przewaga konkurencyjna (*great competitive advantage*).

Kształt profilu wskazuje na usytuowanie konkurencyjne danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego przeciętnego rywala.

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa wiąże się z występowaniem kilku dodatkowych problemów i trudności. Są to:

- problemy metodyczne z pomiarem,
- dostęp do danych,
- interpretacja wyników pomiaru,
- dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej.

Problemy metodyczne, które najczęściej występują przy pomiarze, to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu oraz przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Dla określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często wskazane jest przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Trudne do przecenienia znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu – uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć co jest przedmiotem pomiaru. Istotne trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik oceniany jest zazwyczaj według skali zawierającej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy określić jakie sytuacje konkurencyjne odpowiadają poszczególnym punktom skali. Niezmiennie istotne jest zdefiniowanie atrybutów (pomiarów czynników sukcesu) tak zwanego przeciętnego konkurenta, który jest zazwyczaj punktem odniesienia przy wystawianiu ocen.

Pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma sens wtedy, kiedy dysponujemy zbiorem precyzyjnych informacji o konkurentach, które są często trudne do zdobycia. Braki informacji mogą mieć szczególnie duże rozmiary w przypadku porównań z rywalami z rynków zagranicznych. W tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przewaga formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane – być może dlatego postrzegane są jako atrakcyjne i nowatorskie. Chęć ich stosowania nie jest jednak podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

Jeśli chodzi o interpretację wyników pomiaru to należy zalecać dużą ostrożność. Rezultaty zastosowania jednej metody pomiaru nie mogą być absolutyzowane. Należy je skonfrontować z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi. Zebrane oceny pozycji konkurencyjnej powinny zostać przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwia szybsze dochodzenie do konsensusu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych [STRATEGOR 1995, s. 70].

Dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej oznacza jej zmienność w czasie. Określona *ex post* pozycja nie jest dana raz na zawsze. Muszą być podejmowane działania zmierzające do jej poprawy lub utrzymania. Ocena pozycji konkurencyjnej z perspektywy *ex ante* nastręcza o wiele więcej trudności. Znaną są bowiem tylko dotychczasowe posunięcia strategiczne głównych rywali, natomiast wiedza na temat ich zamierzeń w przyszłości jest zazwyczaj fragmentaryczna.

3.3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba modelu

Odniesienie pojęcia konkurencyjności do poziomu przedsiębiorstwa ma poniżej charakter przykładowy. W podobny sposób można postąpić z konkurencyjnością dowolnego poziomu (obiektu).

Przeprowadzone rozważania dotyczące konkurencyjności można podsumować, budując formalny model zależności pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstwa (zmienna zależna) a zmiennymi niezależnymi określającymi jej wysokość. Model ten przyjmie następującą postać:

$$KP = f(CZ_{GLOB}, CZ_{MAK}, CZ_{MEZ}, CZ_{MIKR}, CZ_{MIKRO-MIKRO})$$

gdzie:

- KP – konkurencyjność przedsiębiorstwa
- f – funkcja opisująca zależność konkurencyjności przedsiębiorstwa od determinujących ją czynników
- CZ_{GLOB} – czynniki globalne
- CZ_{MAK} – czynniki makroekonomiczne
- CZ_{MEZ} – czynniki mezoekonomiczne
- CZ_{MIKR} – czynniki mikroekonomiczne
- $CZ_{MIKRO-MIKRO}$ – czynniki mikro-mikroekonomiczne

Enumerację i omówienie determinant konkurencyjności zaliczonych do poszczególnych grup zawarto w innym opracowaniu [*Luka konkurencyjna...* 2002, s. 62–69]. W tym miejscu ograniczymy się tylko do przypomnienia, że zestaw

mikroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa jest następujący (w ujęciu dynamicznym):

- 1) pozycja konkurencyjna w przeszłości,
- 2) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
- 3) strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Wymienione mikroekonomiczne wyznaczniki konkurencyjności przedsiębiorstwa mają charakter zagregowany. Konieczna jest ich dekompozycja na zmienne proste, które mogą być poddawane pomiarowi. Zostanie to dokonane w rozdziale 3.4.

3.4. Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa – propozycja

Jak już wspomniano wyżej konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Występuje ono w coraz liczniejszych teoriach i koncepcjach ekonomicznych. Jako pojęcie stosowane w teorii, konkurencyjność przejawia specyficzną właściwość: abstrakcyjność [Turner 1985, s. 61–63]²¹. Pojęcie konkurencyjności nie odnosi się wprost do konkretnych zjawisk w określonym miejscu i czasie. Nie jest więc związane z określonym kontekstem. Jest bardzo ważne w budowie teorii ekonomicznej, gdyż pozwala uogólniać poszczególne zdarzenia i sytuacje, oznaczając wspólne właściwości podanych zdarzeń i sytuacji.

Zasygnalizowane zagadnienie abstrakcyjności pojęcia konkurencyjności implikuje następujący problem: w jaki sposób możliwe jest powiązanie tego abstrakcyjnego pojęcia z aktualnie zachodzącymi zdarzeniami świata codziennego? Niezmiennie ważne jest to, że w pojęciach teoretycznych dokonuje się uogólnień w stosunku do określonego miejsca i czasu, ale równie istotnym zagadnieniem jest istnienie procedur, za pomocą których można dokonać powiązania tych abstrakcyjnych pojęć z obserwowalnymi sytuacjami i zdarzeniami. Bardzo trafne obserwacje odnośnie do poruszanego problemu czyni Turner. Píše on: „Jednak użyteczność abstrakcyjnego pojęcia można wykazać jedynie wówczas, gdy dotyczy ono pewnego określonego problemu, jaki napotykają badacze; w przeciwnym bowiem razie pojęcia zostają odizolowane od tych właśnie procesów, których zrozumienie miały, jak sądzono, badaczom ułatwić. Dlatego pojęciom abstrakcyjnym musi towarzyszyć szereg twierdzeń znanych pod nazwą definicji operacyjnych, będących zespołem przepisów proceduralnych wskazujących badaczom, w jaki sposób wyróżniać w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne. Dzięki definicjom tego rodzaju rozwiązany zostaje pro-

²¹ Na temat cech pojęć stosowanych w teorii zob. szerzej [Turner 1985, s. 61–63].

blem powiązania abstrakcyjnych pojęć ze zdarzeniami empirycznymi. W przypadku wysoce abstrakcyjnych pojęć obejmujących szeroki zakres zjawisk empirycznych powstaje zwykle konieczność dysponowania dużą liczbą definicji operacyjnych, z których każda opisywałaby procedury wydzielania poszczególnych sytuacji lub zdarzeń połączonych w jednym pojęciu. W rzeczywistości, im więcej jest definicji operacyjnych przypisywanych do danego pojęcia abstrakcyjnego, tym bardziej prawdopodobne, że pojęcie to służyć będzie wielu różnym badaczom dążącym do zrozumienia skomplikowanego przebiegu zdarzeń w świecie empirycznym” [Turner 1985, s. 62].

W nawiązaniu do powyższych uwag należy postawić pytanie: w jaki sposób można dokonać „przełożenia” pojęcia konkurencyjności (które jest pojęciem teoretycznym i abstrakcyjnym) na obserwowalne w realnym życiu gospodarczym zjawiska?

W przypadku pojęć złożonych zalecana jest procedura dwustopniowa: [Mreła 1983, s. 34–40], [Mreła 1977]²².

- konceptualizacja pojęcia teoretycznego czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności,
- operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji) czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

W przyjętym tutaj rozumieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa kategorię tę można opisać przez trzy wymiary (zmienne, a właściwie grupy zmiennych):

- pozycja konkurencyjna,
- potencjał konkurencyjny,
- strategia konkurencyjna (instrumenty konkurowania).

Dalsze rozważania wymagają dokonania rozróżnienia pomiędzy następującymi pojęciami: konkurencyjność *ex ante* i *ex post*, pozycja konkurencyjna, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna.

Proponuje się następującą konwencję terminologiczną:

- konkurencyjność *ex post* to obecna pozycja konkurencyjna. Osiągnięta pozycja konkurencyjna jest wypadkową zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali oraz oddziaływania innych czynników ujętych w zaproponowanym wcześniej modelowym ujęciu konkurencyjności przedsiębiorstwa;

²² Przykłady wykorzystania zbliżonej procedury znaleźć można w pracach polskich autorów zajmujących się badaniami struktur organizacyjnych. W tym przypadku pojęciem teoretycznym poddawany konceptualizacji i operacjonalizacji było pojęcie struktury organizacyjnej. Dokonano dekompozycji pojęcia na pięć innych pojęć teoretycznych: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja. Pojęcia te nazwano wymiarami struktury organizacyjnej. Następnie każdy wymiar opisano za pomocą zmiennych ogólnych, zbiorczych i szczegółowych. Zmienne szczegółowe poddawano pomiarowi empirycznemu. Por. [Mreła 1983, s. 34–40] oraz [Mreła 1977].

- konkurencyjność *ex ante* jest to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona między innymi przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości czyli przez jego potencjał konkurencyjny; innymi słowy jest to konkurencyjność możliwa do zrealizowania.

Budowę i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego opisuje strategia konkurencyjna planowana lub zamierzona. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa jest więc kategorią analityczną umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego czyli konkurencyjności potencjalnej (*ex ante*) do konkurencyjności rzeczywistej czyli zrealizowanej (*ex post*). Strategie konkurowania są stosowane po to, aby firma mogła zająć jak najlepszą pozycję konkurencyjną. Osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej uwarunkowane jest posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem *sine qua non* zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna jest efektem zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, które są składnikami strategii konkurowania. Do instrumentów konkurowania zalicza się [Haffer 1999, s. 52]:

- jakość produktów,
- cena,
- odmienność oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- zapewnianie potencjalnym klientom dobrego dostępu do produktów (rozwinęta sieć dystrybucji, informacji itp.),
- szerokość asortymentu,
- reklama,
- promocja sprzedaży,
- zakres świadczonych usług przedsprzedażnych,
- zakres świadczonych usług posprzedażnych,
- ceny usług posprzedażnych,
- jakość usług posprzedażnych,
- warunki i okres gwarancji,
- wizerunek firmy,
- marka produktu,
- warunki płatności,
- rozbudzanie nieznanych dotychczas potrzeb (kreowanie potrzeb).

Wobec powyższego konieczne jest zdefiniowanie na potrzeby niniejszego opracowania pojęć potencjału konkurencyjnego i pozycji konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo [Gra-

bowski 1994, s. 171–183]²³, [Godziszewski 1999, s. 77]. Zasoby dają się zakwalifikować do trzech grup:

- zasoby pierwotne,
- zasoby wtórne,
- zasoby wynikowe.

W ramach zasobów pierwotnych ujmuje się filozofię przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w organizacji przedsiębiorstwa know-how i innych zasobów (wyposażenie w niezbędny do działania kapitał). Zasoby wtórne obejmują: materialne czynniki produkcji (środki trwałe, materiały, surowce i półprodukty oraz środki eksploatacyjne), zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne. Przez zasoby wynikowe rozumie się natomiast: image (wizerunek, a w szczególności znajomość marki) przedsiębiorstwa, stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje następujące elementy [Gorynia, Otta 1998]:

- kultura przedsiębiorstwa,
- jego zasoby (szeroko rozumiane),
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
- właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Kultura przedsiębiorstwa określa, które sposoby zachowania się gospodarczego są preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników. W jednych przedsiębiorstwach priorytet zyskują zachowania nowatorskie. W innych przewagę mają zachowania zachowawcze. W jednych przedsiębiorstwach ryzyko podejmowane jest chętnie, inne przedsiębiorstwa wykazują awersję w stosunku do ryzyka. Ogólnie rzecz biorąc, jedne przedsiębiorstwa mogą wykazywać kulturę sprzyjającą zachowaniom konkurencyjnym (np. przedsiębiorczym), podczas gdy inne takiej kultury nie posiadają.

Zasoby przedsiębiorstwa wyznaczają mu pole manewru w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ich ilość ogranicza skalę działania. Ich elastyczność i mobilność wpływa na możliwości zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa obejmują zasoby kadrowe, technologiczne, materiałowe, finansowe oraz zasoby niematerialne (np. reputację). Dostępne przedsiębiorstwu zasoby redukują zbiór zachowań możliwych (w danych warunkach otoczenia) do zbioru zachowań wykonalnych. Ilość, charakter

²³ Niekiedy zamiast określenia potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa stosowane jest określenie potencjał konkurencyjności. Godziszewski [1999, s. 77] definiuje potencjał konkurencyjności jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania.

i alokacja zasobów przedsiębiorstwa wpływają też na możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Organizacja przedsiębiorstwa określa, czyje preferencje w przedsiębiorstwie będą miały większe, a czyje mniejsze znaczenie. Na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa składają się: podział władzy, podział pracy i sieć łączności.

Na rzeczywiste zachowanie się przedsiębiorstwa wpływa też istniejąca wizja strategiczna (niekiedy formalny plan strategiczny), określająca jego domenę celową, misję i sposób zachowania się. Znaczenie istniejącej wizji zależy od jej klarowności, zakresu jej poparcia (przez ośrodki władzy, wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa), dotychczasowych doświadczeń w jej realizacji oraz możliwości wprowadzenia jej w życie.

Strategia przedsiębiorstwa wyłania się z procesu tworzenia strategii. Składają się nań dwa subprocesy – proces formułowania wizji (planu) strategicznej oraz proces wdrażania wizji (planu) w życie. Poszczególne przedsiębiorstwa dysponują wypracowanymi rutynami poszukiwawczymi, planistycznymi i realizacyjnymi. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują, że przedsiębiorstwa są mniej lub bardziej skłonne do zmiany stosowanego zestawu rutyn. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne powodują też, że zachowanie się przedsiębiorstwa bardziej zbliża się do planowanego kursu (skutecznego wdrażania klarownej wizji strategicznej) lub do dryfu strategicznego (wynikającego albo z braku jasnej wizji strategicznej albo z niemożności wprowadzenia jej w życie).

Bardzo rozbudowaną, szczegółową strukturę potencjału konkurencyjnego (konkurencyjności) zaproponowano w badaniach pod kierunkiem Stankiewicza [Godziszewski 1999, s. 79–82]. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 elementów składających się na te sfery. Wyróżniono następujące sfery:

- sfera informacji,
- sfera działalności badawczo-rozwojowej,
- sfera produkcji,
- sfera zarządzania jakością,
- sfera logistyki,
- sfera dystrybucji,
- sfera marketingu,
- sfera finansów,
- sfera organizacji i zarządzania,
- sfera zatrudnienia,
- sfera zasobów „niewidzialnych”.

Natomiast pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje [Grabowski 1994, s. 180]. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz

osiągnięta sytuacja finansowa [Haffer 1999, s. 49], [Mączyńska, Zawadzki 1998]²⁴. Do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można jednak wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników:

- rentowność (relatywna, tzn. w porównaniu z konkurentami z branży),
- poziom kosztów (relatywny), udział w rynku,
- cechy produktu (usługi) w porównaniu z cechami produktów (usług) konkurentów,
- znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie, poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie,
- koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców, istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów.

Należy zwrócić uwagę na częściowe podobieństwo kategorii instrumentów konkurencyjności i mierników pozycji konkurencyjnej – na przykład w jednym i w drugim wypadku pojawiają się określenia jakości (cech) produktów oraz kosztów (cen). W obu przypadkach określenia te mają jednak inną treść. Na przykład jakość produktu jako instrument konkurencyjności oznacza podejmowanie prób lub usiłowanie, aby produkt danej firmy pozytywnie odróżniał się od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt czynnościowy lub procesowy pojęcia jakości). Natomiast jakość produktu jako miernik pozycji konkurencyjnej oznacza uzyskany efekt pozytywnego odróżnienia danego produktu od produktów rywali (dominuje tutaj aspekt rezultatowy pojęcia jakości). Propozycja szczegółowej operacjonalizacji trzech wymiarów pojęcia konkurencyjności została przedstawiona w tabelach 3.2, 3.3, 3.4.

3.5. Podsumowanie

Na potrzeby dalszych części książki przyjmujemy konceptualizację pojęcia konkurencyjności, w myśl której może być ona opisana za pomocą trzech wymiarów:

- pozycja konkurencyjna w przeszłości,
- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
- strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Rozważania poczynione w rozdziale 3 książki pokazują, że pojęcie konkurencyjności dalekie jest od jednoznaczności. Jednakże na bazie tychże dociekań, mając świadomość wielowymiarowości i wieloaspektowości tego pojęcia można przyjąć, że konkurencyjność „idzie w parze” z efektywnością. Pomiedzy konkurencyjnością i efektywnością występuje silny związek. Konkurencyjność firmy sprzyja efektywności, firmy niekonkurencyjne są nieefektywne. Stwierdzenie to

²⁴ Mączyńska i Zawadzki [1998] wskazują, że niekiedy ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa dokonywana jest poprzez ocenę jej rentowności.

Tabela 3.2. Proszę ocenić według poniższej skali osiągniętą pozycję konkurencyjną firmy na tle rywali na podanych rynkach

Mierniki pozycji konkurencyjnej	Waga danego miernika		Rynek krajowy		3 największe rynki unijne		Pozostałe rynki unijne		Rynki poradzieckie		Rynki CEFTA		Pozostałe rynki	
			ocena naszej obecnej pozycji na rynku	ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za 3 lata	ocena naszej obecnej pozycji na rynku	ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za 3 lata	ocena naszej obecnej pozycji na rynku	ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za 3 lata	ocena naszej obecnej pozycji na rynku	ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za 3 lata	ocena naszej obecnej pozycji na rynku	ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za 3 lata	ocena naszej obecnej pozycji na rynku	ocena naszej przewidywanej pozycji na rynku – za 3 lata
1. Udział w rynku ocenianej firmy														
2. Sytuacja finansowa ocenianej firmy														

Waga miernika:

- 0 bez znaczenia
- 1 bardzo małe znaczenie
- 2 małe znaczenie
- 3 średnie znaczenie
- 4 duże znaczenie
- 5 bardzo duże znaczenie
- 6 ogromne znaczenie

Skala możliwości oceny pozycji konkurencyjnej:

- 0 jesteśmy (będziemy) najgorsi na rynku (mamy niski udział w rynku, mamy złą sytuację finansową)
- 1 zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 2 zajmujemy (będziemy zajmować) trochę gorszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 3 zajmujemy (będziemy zajmować) przeciętną pozycję konkurencyjną (pod danym względem)
- 4 zajmujemy (będziemy zajmować) trochę lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 5 zajmujemy (będziemy zajmować) znacznie lepszą niż przeciętną pozycję konkurencyjną
- 6 jesteśmy (będziemy) liderem na rynku (najlepsi)

Tabela 3.3. Proszę ocenić według poniższej skali potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (potencjał konkurencyjności, zasoby i umiejętności) na podanych rynkach

Waga czynnika:

- | | |
|---|-----------------------|
| 0 | bez znaczenia |
| 1 | bardzo małe znaczenie |
| 2 | małe znaczenie |
| 3 | średnie znaczenie |
| 4 | duże znaczenie |
| 5 | bardzo duże znaczenie |
| 6 | ogromne znaczenie |

Skala możliwości (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

- | | |
|---|------------------------------------|
| 0 | jesteśmy (będziemy) najgorsi |
| 1 | jesteśmy (będziemy) znacznie gorsi |
| 2 | jesteśmy (będziemy) trochę gorsi |
| 3 | jesteśmy (będziemy) przeciętni |
| 4 | jesteśmy (będziemy) trochę lepsi |
| 5 | jesteśmy (będziemy) znacznie lepsi |
| 6 | jesteśmy (będziemy) najlepsi |

OOP – ocena naszego obecnego potencjału

OPP – ocena naszego przewidywanego potencjału – za 3 lata

[illegible]

[illegible]

Tabela 3.4. Proszę ocenić według poniższej skali sytuację firmy w dziedzinie stosowania instrumentów konkurerowania na podanych rynkach

Instrumenty konkurerowania	Rynek krajowy			3 największe rynki unijne			Pozostałe rynki unijne			Rynki poradzieckie			Rynki CEFTA			Pozostałe rynki		
	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS	WI	OOS	OPS
1. Cena																		
2. Jakość																		
3. Nowoczesność																		
4. Kompleksowość oferty																		
5. Opakowanie																		
6. Terminowość dostaw																		
7. Warunki płatności																		
8. Reklama i promocja sprzedaży																		
9. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów																		
10. Dogodna dla klienta sieć dystrybucji																		
11. Zakres usług serwisowych																		
12. Jakość usług serwisowych																		
13. Cena usług serwisowych																		
14. Warunki gwarancji																		
15. Marka produktu																		

Waga instrumentu:

Skala możliwości oceny sytuacji w dziedzinie stosowania instrumentów konkurerowania (w porównaniu do przeciętnego konkurenta):

0 bez znaczenia

1 bardzo małe znaczenie

2 małe znaczenie

3 średnie znaczenie

4 duże znaczenie

5 bardzo duże znaczenie

6 ogromne znaczenie

WI – waga instrumentu

OOS – ocena obecnej sytuacji naszej firmy

OPS – ocena przewidywanej sytuacji naszej firmy – za 3 lata

nabiera szczególnego znaczenia w kontekście poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak klastry mogą oddziaływać na konkurencyjność firm-uczestników. Zidentyfikowanie charakteru powiązań między partycypacją w klastrze a konkurencyjnością firmy – uczestnika klastra przekłada się na zdiagnozowanie charakteru relacji między uczestnictwem w klastrze a efektywnością przedsiębiorstwa zaangażowanego w klaster. Problem ten jest przedmiotem dyskusji w rozdziale 5 książki.

4.

Teoretyczne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa²⁵

W toku rozwoju zainteresowań zagadnieniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa liczni badacze wypracowali różnorodne sposoby ujęcia tego problemu, budując różne koncepcje, modele i teorie. W niniejszym rozdziale dokonano krytycznego przeglądu najważniejszych z nich.

4.1. Model sekwencyjny (konwencjonalny, tradycyjny, ewolucyjny)

Wśród koncepcji internacjonalizacji firmy największą popularność zdobył tzw. model uppsalski, stworzony przez trzech pracowników uniwersytetu w Uppsali. Jego autorzy to: Johanson, Wiedersheim-Paul i Vahlne [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, Johanson, Vahlne 1977]. Punktem wyjścia modelu jest obserwacja, że w przypadku wielu firm szwedzkich, a także firm pochodzących z innych krajów, w szczególności charakteryzujących się niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, typowe zachowanie firmy rozwijającej działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych cechuje się etapowością zaangażowania w obsługę tych rynków. Wspomniani badacze zauważyli, że postępowanie firm dokonujących ekspansji zagranicznej cechują trzy okoliczności:

- ekspansja jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym i jest konsekwencją szeregu decyzji podejmowanych w firmie (uważa się więc, że model uppsalski przyjmuje perspektywę behawioralnej teorii firmy [Ghauri 2000, s. 142],
- ekspansja zazwyczaj rozpoczyna się od rynków położonych blisko, a dopiero później obejmuje rynki dalsze – wprowadzone zostało pojęcie dystansu psychicznego lub kulturowego między rynkami, rozumianego jako zestaw czyn-

²⁵ Rozdział 4 monografii nawiązuje do publikacji: Gorynia, Jankowska [2007a, s. 21–44].

ników utrudniających obustronny przepływ informacji (od firmy do rynku i od rynku do firmy); dystans ten wiąże się z czynnikami językowymi, kulturalnymi, politycznymi, edukacyjnymi, poziomem rozwoju gospodarczego itp.,

- wchodząc na obce rynki, firmy najczęściej rozpoczynają od działań eksportowych, a dopiero po upływie pewnego czasu decydują się na działania wymagające większego zaangażowania.

Najważniejszą tezą modelu uppsalskiego jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy – ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie. Ograniczenia lub uwarunkowania tego procesu stanowią:

- brak wiedzy o rynkach zagranicznych,
- brak zasobów koniecznych do ekspansji,
- ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny,
- dystans psychiczny między rynkiem macierzystym a rynkiem ekspansji, skorelowany najczęściej z dystansem geograficznym,
- koszty transportu, bariery taryfowe i pozataryfowe.

W modelu uppsalskim wyróżniono cztery etapy internacjonalizacji [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975]:

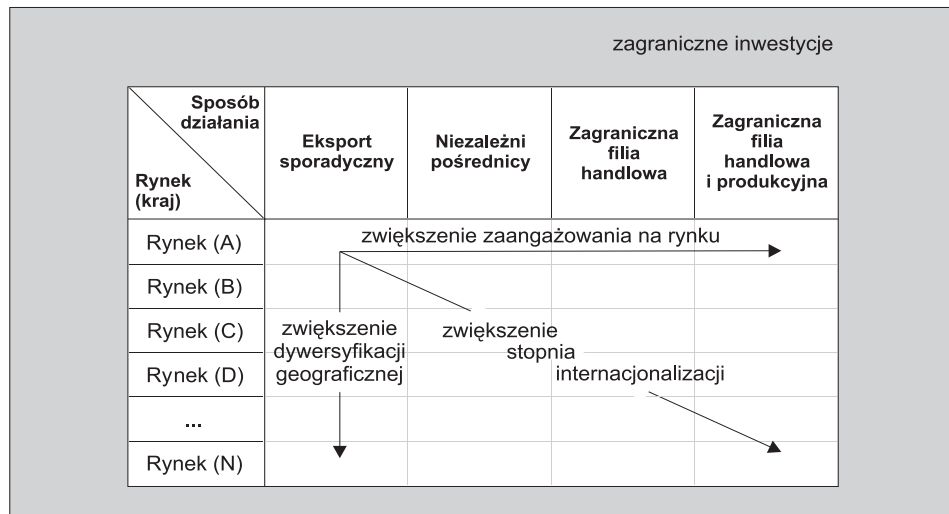
- nieregularna działalność eksportowa – eksport sporadyczny,
- eksport poprzez niezależnych pośredników (agentów),
- utworzenie filii (oddziału) handlowego,
- utworzenie filii (oddziału) produkcyjnego.

W pierwszym etapie występuje brak regularnego eksportu, firma nie angażuje zasobów za granicą, ale też nie zdobywa prawie żadnych informacji o rynku.

Eksport za pośrednictwem niezależnych agentów oznacza, że przedsiębiorstwo wchodzi w początkową fazę zaangażowania zasobów i zbiera informacje odnośnie do czynników wpływających na możliwości sprzedaży na danym rynku zagranicznym. Przejście do bardziej zaawansowanego etapu internacjonalizacji jest uwarunkowane występowaniem znacznego dystansu psychicznego, a nie niewystarczającymi rozmiarami rynku zagranicznego.

W trzecim etapie internacjonalizacji firma tworzy filię handlową za granicą. Firma w o wiele większym stopniu jest zainteresowana zdobywaniem wiedzy o determinantach sprzedaży i koniecznym zaangażowaniu zasobów na danym rynku.

Ostatnią fazą ewolucyjnego procesu internacjonalizacji jest zbudowanie (utworzenie) własnego zakładu produkcyjnego za granicą. Etap ten wymaga relatywnie największej wiedzy o rynku ekspansji i wiąże się z największym zaangażowaniem zasobów przez przedsiębiorstwo za granicą. Istotę modelu uppsalskiego można przedstawić graficznie – rysunek 4.1.

Rysunek 4.1. Internacjonalizacja firmy – model uppsalski

Źródło: [Hollesnen 1998].

Każdy z etapów wymaga odmiennych zasobów i innej wiedzy o rynkach ekspansji. Większe zaangażowanie zasobowe uwarunkowane jest posiadaniem bardziej wszechstronnej wiedzy o rynku ekspansji. Do dokonania ekspansji potrzebne są dwa rodzaje wiedzy:

- wiedza ogólna, uniwersalna, która może być transferowana z jednego kraju do drugiego i może stanowić jedną z przesłanek dywersyfikacji geograficznej,
- wiedza specyficzna, dotycząca danego rynku, która może być zdobyta dzięki prowadzeniu aktywności na danym rynku bądź bezpośrednie relacje z partnerami z danego rynku.

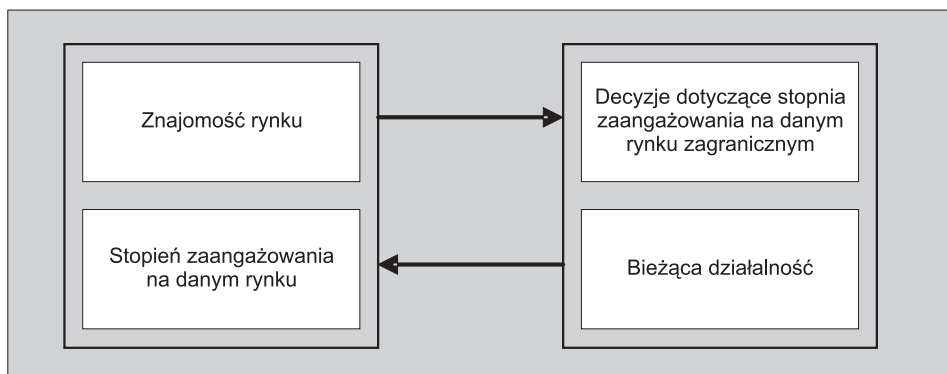
Sekwencja etapów w modelu uppsalskim została określona przez autorów jako establishment chain [Johanson, Wierdersheim-Paul 1975]. Należy jednak podkreślić, że twórcy modelu wcale nie nadają mu skrajnie deterministycznego charakteru, zdając sobie sprawę, że nie zawsze firma będzie przechodzić przez wszystkie etapy w zaproponowanej kolejności. Proces internacjonalizacji może przebiegać inaczej, aniżeli to zostało zaproponowane, w następujących sytuacjach:

- gdy firmy dysponują ogromnymi zasobami (w szczególności finansowymi) i konsekwencje ewentualnego niepowodzenia byłyby dla nich stosunkowo niewielkie,
- kiedy warunki na danym rynku są bardzo stabilne i wiedza o nim może być zdobyta inaczej niż przez doświadczenie,
- kiedy przedsiębiorstwo posiada już znaczne doświadczenie w działalności na rynku o bardzo zbliżonych warunkach, jak te panujące na rynku, na który chce aktualnie wejść,

- małe rozmiary rynku mogą przemawiać za rezygnacją z etapu budowy na nim własnej filii produkcyjnej.

Pierwotny model internacjonalizacji według Johansona i Wiedersheima-Paula został następnie rozbudowany, w efekcie czego nadano mu charakter dynamiczny [Johanson, Vahlne 1977]. Aby wyjaśnić przyrostowy (incremental) charakter procesu internacjonalizacji, Johanson i Vahlne sformułowali model dynamiczny, w którym efekt (wynik) jednego cyklu działań internacjonalizacyjnych jest punktem wyjścia do podjęcia następnego cyklu. W podstawowym mechanizmie internacjonalizacji wyróżniono dwa aspekty zmiennych internacjonalizacji: aspekty stanu (state) czyli statyczne i zmiany (change) czyli dynamiczne. Aspekty stanu to zaangażowanie na danym rynku (zaangażowanie zasobów na danym rynku zagranicznym) i wiedza o rynku zagranicznym i operacjach. Aspekty zmiany to decyzje o zaangażowaniu zasobów i wykonywanie bieżących działań. Podstawowe zależności modelu dynamicznego przedstawiono na rysunku 4.2.

Rysunek 4.2. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji – aspekty stanu i zmiany



Źródło: [Johanson, Vahlne 1977, s. 47].

Należy podkreślić, że baza empiryczna, która posłużyła autorom modelu uppsalskiego jako podbudowa do zawartych w nim koncepcji, była bardzo ograniczona. Okazało się jednak, że w innych badaniach uzyskano podobne rezultaty w odniesieniu do firm japońskich, niemieckich i amerykańskich [Bridgewater 2000, s. 184].

Model uppsalski stanowił inspirację dla wielu rozwinięć i kontynuacji tego podejścia badawczego. Powstało wiele koncepcji internacjonalizacji nawiązujących do idei sekwencyjnego charakteru procesu ekspansji zagranicznej. Cechą wspólną tych koncepcji jest zaproponowanie odmiennych niż w modelu uppsalskim etapów internacjonalizacji.

Etapy internacjonalizacji zaproponowane przez grupę naukowców z Uppsali nawiązywały do sposobu wejścia na rynek zagraniczny. Odmiennie kryterium zostało zastosowane przez Cavusgila [1984]. Biorąc pod uwagę stopień zaangażowania eksportowego firmy, Cavusgil wyróżnił trzy etapy internacjonalizacji:

- zaangażowanie eksperymentalne (*experimental involvement*),
- aktywne zaangażowanie (*active involvement*),
- trwałe, zaawansowane zaangażowanie (*committed involvement*).

W fazie eksperymentalnego zaangażowania przedsiębiorstwo ogranicza się w zasadzie do eksportu, który jest odpowiedzią na niewywołane oferty zakupu. Działalność na rynkach zagranicznych jest przypadkowa i marginalna, podejmowana raczej ze względu na krótkookresowe zyski, aniżeli długookresowe cele przedsiębiorstwa. Działalność ta ma charakter bardziej spontaniczny i improwizowany, aniżeli przygotowany, zaplanowany. W fazie tej zasoby potrzebne do prowadzenia operacji zagranicznych alokowane są z pewną niechęcią, a działalność taka jest podejmowana w zasadzie wyłącznie na rynkach bliskich pod względem dystansu psychicznego i stosowana jest na nich krajowa strategia marketingowa.

Kryterium przejścia do drugiego etapu jest moment, od którego kierownictwo firmy zaczyna świadomie chcieć działać na obcych rynkach. Zaczyna ono sobie zdawać sprawę z tego, że działalność zagraniczna firmy może przyczynić się do realizacji jej celów. Działalność zagraniczna w coraz większym stopniu absorbuje uwagę kierownictwa. Niewykorzystane moce produkcyjne są przeznaczane do realizacji zamówień eksportowych. Elementy marketingu zostają dostosowane do wymagań rynków zagranicznych. Eksport przybiera charakter systematyczny, zamiast sporadycznego. W tym stadium firma zazwyczaj koncentruje uwagę na ograniczonej liczbie rynków eksportowych.

W fazie zaawansowanego zaangażowania przedsiębiorstwo zaczyna poszukiwać możliwości robienia interesów wszędzie, a nie tylko na wybranych rynkach. Tradycyjna rozłączność działalności na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych traci sens. Aktywne poszukiwania możliwości działania za granicą odnoszą się już nie tylko do eksportu, ale także do innych form (filie produkcyjne, związki kooperacyjne itp.).

Kolejną koncepcję modelu sekwencyjnego zaproponowali Bilkley i Tesar [1977]. Powstała ona na bazie badań prowadzonych wśród amerykańskich eksporterów z Wisconsin. Wyróżnione w tej koncepcji fazy internacjonalizacji są oparte na kombinacji kilku następujących kryteriów:

- długość doświadczenia eksportowego,
- wielkość eksportu jako odsetek sprzedaży,
- ilość i rodzaj krajów-rynków docelowych.

Zgodnie z tą koncepcją, proces internacjonalizacji składa się z sześciu kolejnych etapów:

- kierownictwo firmy nie jest w ogóle zainteresowane eksportem i nie realizuje nawet niewywołanych zamówień,
- przedsiębiorstwo realizuje wprawdzie niewywołane zamówienia, ale nie czyni żadnego wysiłku, aby wykorzystać istniejące na obcym rynku możliwości zbytu,
- przedsiębiorstwo aktywnie wykorzystuje istniejące za granicą możliwości zbytu,
- przedsiębiorstwo eksperymentalnie zaczyna regularnie eksportować do krajów bliskich pod względem dystansu psychicznego,
- przedsiębiorstwo jest już doświadczonym eksporterem w psychicznie bliskich krajach i potrafi dostosowywać optymalną wielkość eksportu do zmieniających się relacji kursowych, taryf celnych itp.,
- kierownictwo wykorzystuje możliwości zbytu istniejące w innych, znacznie bardziej oddalonych pod względem dystansu psychicznego krajach.

Należy zauważyć, że koncepcja Bilkleya i Tesara odnosi się nie tyle do całościowo rozumianego procesu internacjonalizacji, ile do tych jej etapów, w których dominującą formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jest eksport.

Inną sekwencję etapów internacjonalizacji zaproponował Cieślik [1987]. Autor ten podkreśla, że proces internacjonalizacji ma charakter ciągły, a jednocześnie kumulatywny. Przejawia się to w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całokształcie działalności przedsiębiorstwa, rosnącej liczbie krajów będącej terenem ekspansji oraz przechodzeniu od stosunkowo prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji. Cieślik wyodrębnia trzy etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

- etap internacjonalizacji w sferze wymiany towarowej – jest to początkowy etap umiędzynarodowienia, w ramach którego kontakt przedsiębiorstwa z zagranicą następuje poprzez eksport własnych wyrobów i/lub import potrzebnych surowców, materiałów, części, podzespołów itp.,
- etap internacjonalizacji produkcji – pełna konfrontacja przedsiębiorstw z odmiennymi warunkami panującymi na obcych rynkach następuje w momencie podjęcia produkcji za granicą,
- etap ponadnarodowy – jest to najwyższy etap internacjonalizacji, w którym firmy dążą w procesie podejmowania decyzji strategicznych do optymalizacji procesów gospodarczych w skali rynku światowego; traci na znaczeniu tradycyjny podział: kraj macierzysty – rynki zagraniczne.

Inną propozycję uporządkowania etapów międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa przedstawił Korth [1985, s. 7]. Wyróżnił on cztery stopnie internacjonalizacji:

- internacjonalizacja pierwszego stopnia – przedsiębiorstwo prowadzi jedynie pasywne i pośrednie interesy międzynarodowe; taki niski stopień zaangażowania jest często realizowany za pomocą innego przedsiębiorstwa, które służy jako pośrednik w stosunkach z zagranicznymi odbiorcami i dostawcami; działalnością w skali międzynarodowej zajmuje się już istniejący dział,

- internacjonalizacja drugiego stopnia – przedsiębiorstwo zajmuje się bezpośrednio i w zasadzie samodzielnie swoimi interesami zagranicznymi; chociaż utrzymuje niektórych agentów na rynkach zagranicznych, zaczyna poszukiwać zagranicznych odbiorców i dostawców w sposób raczej czynny niż bierny; na tym szczeblu zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwo prawdopodobnie utworzy dział importu lub eksportu,
- internacjonalizacja trzeciego stopnia – międzynarodowe interesy przedsiębiorstwa nabierają dużego znaczenia w całej jego działalności; chociaż firma nadal jest zasadniczo zorientowana na kraj macierzysty, bezpośrednio zajmuje się importem, eksportem lub produkcją wyrobów i usług w innych krajach; na tym etapie część kierownictwa na stałe lokuje się za granicą; ponadto przedsiębiorstwo ma już całą filię międzynarodową, zamiast jedynie oddziału,
- internacjonalizacja czwartego stopnia – ostatni etap procesu internacjonalizacji; przedsiębiorstwo osiąga ten szczebel wówczas, gdy kierownictwo uważa, że jest ono zorientowane głównie na działalność w skali wielu krajów w odróżnieniu od nastawienia na kraj macierzysty.

Pełniejszą charakterystykę poszczególnych stopni internacjonalizacji ze względu na pięć kryteriów przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Cztery stopnie internacjonalizacji według Kortha

	Internacjonalizacja			
	pierwszego stopnia	drugiego stopnia	trzeciego stopnia	czwartego stopnia
Charakter kontaktów z rynkami zagranicznymi	Pośredni, bierny	Bezpośredni, czynny	Bezpośredni czynny	Bezpośredni, czynny
Umiejscowienie operacji międzynarodowych	W kraju	W kraju	W kraju i za granicą	W kraju i za granicą
Orientacja firmy	Na kraj	Na kraj	Głównie na kraj	Międzynarodowa (operacje krajowe są traktowane jako część całości)
Rodzaj działalności międzynarodowej	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą
Struktura organizacyjna	Tradycyjna	Wydział międzynarodowy	Filia międzynarodowa	Struktura globalna

Źródło: Korth [1985, s. 7], podaję za: Stoner, Wankel [1997, s. 507].

Należy podkreślić, że znaczna liczba modeli procesu internacjonalizacji doprowadziła do tego, że niektórzy autorzy podjęli próbę grupowania tych modeli. Dotychczas przedyskutowane modele to model uppsalski i modele pozostałe, które albo nawiązywały, albo wręcz stanowiły rozwinięcie tego modelu. Andersen [1993] dzieli modele internacjonalizacji na dwie grupy:

- model uppsalski (Uppsala Internationalization Model – U-M),
- modele innowacyjne, traktujące internacjonalizację jako innowację z punktu widzenia firmy (The Innovation-Related Internationalization Models – I-M).

Modele traktujące internacjonalizację z perspektywy innowacji wskazują na sekwencyjność procesu uczenia się w związku z wprowadzaniem innowacji. Decyzja o podjęciu internacjonalizacji rozpatrywana jest jako innowacja z punktu widzenia firmy wychodzącej na rynki zagraniczne. Najbardziej znane modele zaliczane do grupy modeli innowacyjnych zostały przedstawione w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Przegląd innowacyjnych modeli internacjonalizacji

Bilkey i Tesar (1977)	Cavusgil (1980)
1. Brak zainteresowania zarządu eksportem 2. Zarząd zainteresowany realizacją spontanicznych zamówień z zagranicy, ale nie podejmuje starań o rozpatrzenie możliwości działalności eksportowej 3. Zarząd rozważa możliwości aktywnej działalności eksportowej 4. Firma eksperymentuje, eksportując do zbliżonego pod względem psychologicznym kraju 5. Firma staje się doświadczonym eksporterem 6. Zarząd rozważa możliwość eksportu także do innych krajów	1. Marketing krajowy: Firma sprzedaje tylko na rynku krajowym 2. Faza przedeksportowa: firma szuka informacji i rozważa możliwości eksportu 3. Zaangażowanie eksperymentalne 4. Aktywne zaangażowanie: eksport do większej liczby krajów – eksport bezpośredni, wzrost sprzedaży eksportowej 5. Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów, wybierając między rynkiem lokalnym i rynkami zagranicznymi
Czinkota (1982)	Reid (1981)
1. Firma nie interesuje się w ogóle rynkami zagranicznymi 2. Firma częściowo zainteresowana 3. Firma odkrywająca rynki zagraniczne 4. Firma eksperymentująca 5. Doświadczony niewielki eksporter 6. Doświadczony duży eksporter	1. Świadomość eksportu: problem rozpoznania możliwości, pojawienie się zapotrzebowania 2. Intencja eksportu: motywy, podejście, oczekiwania 3. Próby eksportu: doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej 4. Rozwój eksportu: efekty zaangażowania w działalność eksportową 5. Akceptacja eksportu: przyjęcie lub odrzucenie działalności eksportowej

Źródło: Andersen [1993 s. 213].

Modele te różnią się liczbą etapów internacjonalizacji oraz zawartością każdego z nich. Inaczej widziane są w tych modelach motywy podjęcia działalności eksportowej jako pierwszego etapu internacjonalizacji. W modelach Bilkleya i Tesara oraz Czinkoty w pierwszych etapach występuje całkowity brak zainteresowania podjęciem ekspansji zagranicznej – wydaje się, że inicjacja eksportu wymaga zadziałania jakiegoś specjalnego mechanizmu zachęcającego do eksportu (*push mechanism*) lub interwencji „agenta zewnętrznego”, spoza firmy. W modelach Cavusgila i Reida firma już w pierwszych etapach jest bardziej aktywna i skłonna do ekspansji. Podjęcie internacjonalizacji może wynikać z wystąpienia *pull mechanism* lub z działania agenta wewnętrznego.

Podstawowa różnica pomiędzy wymienionymi modelami dotyczy postrzegania mechanizmu inicjującego podjęcie internacjonalizacji. Pozostałe różnice mają raczej charakter werbalny, aniżeli rzeczywisty.

Scharakteryzowane sekwencyjne podejście do procesu internacjonalizacji, choć podzielane przez wielu specjalistów z zakresu biznesu międzynarodowego, budzi też pewne wątpliwości. Krytyka formułowana jest z różnych punktów widzenia.

Reid [1983] uważa, że model uppsalski jest zbyt deterministyczny i ogólny. Jego zdaniem dokonywany przez firmę wybór sposobu wejścia, a następnie ekspansji na danym rynku jest bardziej złożony – ma on bardziej selektywny charakter i jest zdeterminowany przez specyficzną sytuację firmy oraz przez pojawiające się na danym rynku zagranicznym szanse. Dlatego firmy wchodząc na rynek, mogą wykorzystać każdy sposób wejścia i niekoniecznie muszą to być działania eksportowe. Według Reida teoria kosztów transakcyjnych lepiej wyjaśnia proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa niż model ewolucyjny.

W odniesieniu do modelu uppsalskiego podnoszony jest zarzut, że nie wiadomo, gdzie leżą granice pomiędzy różnymi etapami procesu internacjonalizacji [Turnbull 1987]. Ten sam autor kwestionuje pogląd, że eksport lub korzystanie z usług dystrybutora na rynku zagranicznym jest równoznaczne z mniejszym zaangażowaniem (*commitment*), które także wymagałoby bardziej precyzyjnej definicji.

Naukowcy prowadzący badania empiryczne wielokrotnie wskazywali, że firmy dokonujące ekspansji zagranicznej niekiedy postępują inaczej, aniżeli sugerowałby model uppsalski. Przykładowo Hedlund i Kverneland [1983], prowadząc badania działań internacjonalizacyjnych firm szwedzkich w Japonii, wykazali, że często strategie wejścia i rozwoju działalności na rynkach zagranicznych polegają na wyborze szybszych i powodujących większe zaangażowanie sposobów wejścia niż te, które implikuje teoria stopniowego, ewolucyjnego i w konsekwencji wolnego procesu internacjonalizacji.

Kolejna wątpliwość podnoszona w odniesieniu do modelu ewolucyjnego dotyczy faktu, że jego logika zawiera sugestię, że internacjonalizacja jest procesem

jednokierunkowym (*one-directional process*) [Jatar 1992]. Czasami jednak postępowanie firm przebiega w odwrotnym kierunku – międzynarodowa korporacja wchodząc na rynek piwa w Wenezueli, najpierw zainwestowała we własną sieć dystrybucji, a następnie zawarła umowy franchisingowe z niezależnymi podmiotami na eksploatację jednostek tej sieci; Ford dokonał przebudowy konfiguracji zakładów produkcyjnych w Europie, w efekcie czego zakłady w niektórych krajach zostały zamknięte. Rozpatrując te przypadki w oderwaniu od całościowych strategii firm, zgodnie z modelem uppsalskim postępowanie obu firm można zakwalifikować jako przechodzenie od większego do mniejszego stopnia zaangażowania, co trudno jednak byłoby uznać za uzasadnione.

Ponadto kwestionuje się adekwatność modelu uppsalskiego w odniesieniu do różnych typów produktów i usług [Bridgewater 2000, s. 187]. W przypadku wielu usług minimalnym stopniem zaangażowania jest budowa sieci franchisingowej, a eksport w ogóle nie wchodzi w rachubę. Wskazuje się także, że korporacje wielonarodowe dysponujące dużymi zasobami oraz posiadające duże doświadczenie międzynarodowe skłonne są do pomijania etapów oznaczających mniejsze zaangażowanie, co zostało wcześniej zasygnalizowane przy omawianiu zjawiska *leapfrogging*. Należy przypuszczać, że zjawisko przeskakiwania niektórych etapów konwencjonalnego procesu internacjonalizacji będzie się nasilać i nie będzie się odnosić tylko do wielkich korporacji. Przyczynia się do tego dynamiczny rozwój nowoczesnych technik informacyjnych. Internet znosi geograficzne bariery i pozwala na szybkie utworzenie wirtualnych oddziałów firmy na całym świecie. Jego wykorzystanie może istotnie poprawić komunikację firmy internacjonalizującej swoją działalność z dotychczasowymi klientami, dystrybutorami i dostawcami oraz pomóc w znalezieniu kolejnych klientów i dystrybutorów na nowych rynkach.

Kolejna uwaga pod adresem modelu ewolucyjnego dotyczy okoliczności, że w modelu tym nie zwraca się uwagi na zależności, jakie występują pomiędzy różnymi rynkami, na których firma prowadzi ekspansję. Kwestia ta zostanie rozwinięta w podrozdziale poświęconym tzw. sieciowym modelom internacjonalizacji.

Wreszcie ostatni już zarzut odnosi się do zbyt wąskiego rozumienia uczenia się i wiedzy, co ogranicza możliwości wyjaśniania niektórych form internacjonalizacji [Forsgren 2002, s. 258].

Przedstawione rozważania dotyczące modelu sekwencyjnego można podsumować następującymi uwagami:

- model jest próbą sformułowania prawidłowości, schematu, tendencji w zachowaniu firm podejmujących działania internacjonalizacyjne;
- model ma charakter pozytywny w takim znaczeniu, że zmierza do opisu i wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw w kontekście międzynarodowym,
- warstwa normatywna modelu nie była przez jego twórców eksponowana – sformułowane w modelu prawidłowości posiadają wprawdzie pewną wymo-

wę normatywną (jeśli zbadane firmy zachowywały się w sposób ewolucyjny opisany w modelu, to może to sugerować rekomendację, że dana firma powinna postępować podobnie), ale nie można mówić jakimś automatyzmie implikacji dla strategii firm rozwijających operacje zagraniczne,

- model odwołuje się do koncepcji ewolucyjnych – wskazuje na sekwencję etapów zaangażowania się firmy w działania zagraniczne i na „przyrostowy”, akumulacyjny charakter procesu internacjonalizacji,
- model wpisuje się w konwencję zarządzania strategicznego, wskazując na znaczenie wzajemnego dopasowania wewnętrznych możliwości firmy (wiedza, zasoby) do otoczenia zagranicznego,
- model nawiązuje do koncepcji behawioralnej teorii firmy – wskazuje na duże znaczenie celów i interesów wewnątrz firmy dla podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej.

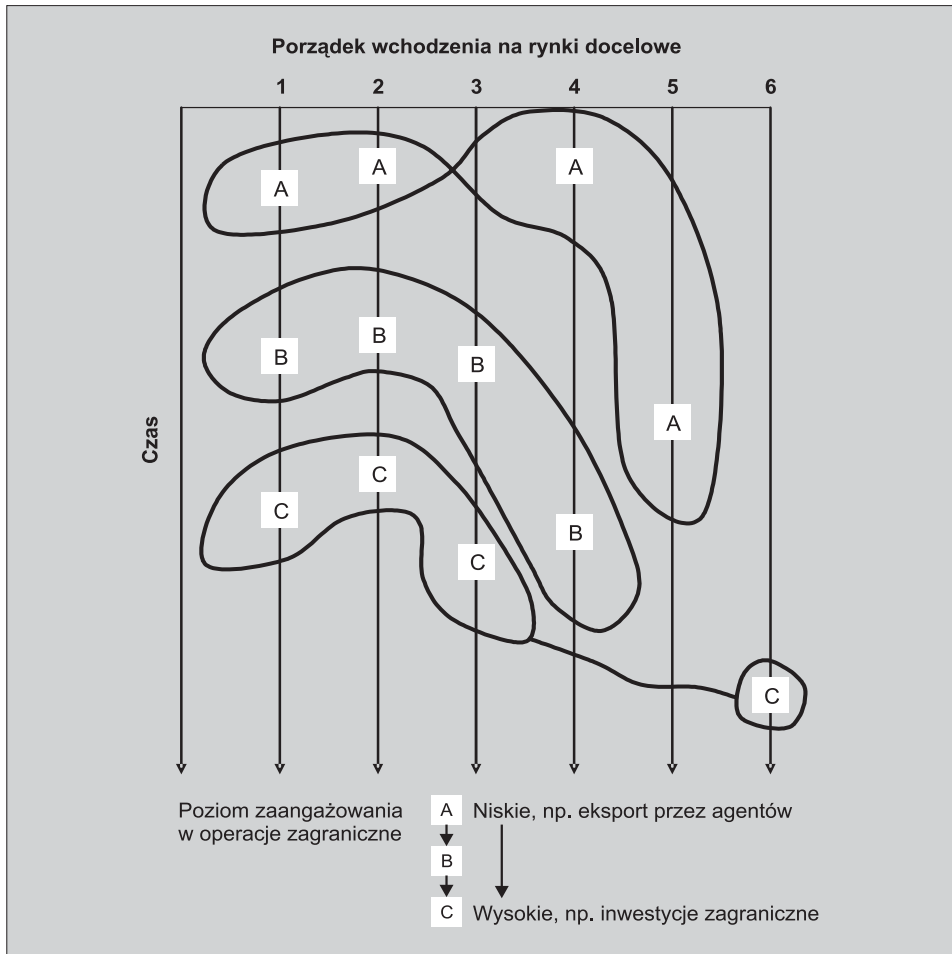
4.2. Internacjonalizacja niekonwencjonalna, internacjonalizacja symultaniczna

Punktem wyjścia do budowy koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej była krytyka modelu sekwencyjnego, a w szczególności podważenie tezy o etapowym i kumulacyjnym charakterze procesu internacjonalizacji. Internacjonalizacja niekonwencjonalna oznacza, że firma niekoniecznie skierowuje ekspansję na rynki najbliższe z punktu widzenia dystansu psychicznego oraz że proces internacjonalizacji nie przechodzi po kolei przez poszczególne etapy zaproponowane w modelu uppsalskim. Polemika na temat charakteru procesu internacjonalizacji pomiędzy zwolennikami podejścia sekwencyjnego i podejścia niekonwencjonalnego rozpoczęła się bardzo wcześnie, właściwie zaraz po powstaniu koncepcji modelu ewolucyjnego. Należy w tym miejscu przypomnieć, że już twórcy modelu ewolucyjnego zdawali sobie sprawę z tego, że proces internacjonalizacji w przypadku konkretnych firm może przebiegać w sposób nietypowy, niezgodny z ideą sekwencyjnego przechodzenia przez poszczególne etapy. Praktyka gospodarcza zawsze dostarczała wielu przykładów na to, że koncepcja konwencjonalnego i stopniowego procesu internacjonalizacji nie ma charakteru uniwersalnego. Często podejmowane są przez firmy szybkie działania, niepozostające w zgodzie z tezą o przyrostowym charakterze internacjonalizacji. Jako jedni z pierwszych zwrócili na to uwagę Hedlund i Kverneland [1983]. Ich zdaniem do podejmowania internacjonalizacji w rozumieniu niekonwencjonalnym skłaniają takie okoliczności jak: stabilizacja warunków rynkowych, jednoznaczna tendencja do wzrostu rynku, doświadczenia firm zdobyte na rynku krajowym, a także wiedza zdobyta w trakcie internacjonalizacji działalności na innych rynkach.

Formułuje się bardziej ogólną opinię, że firmy dokonujące ekspansji międzynarodowej, w szczególności duże korporacje międzynarodowe, często omijają (opuszczają), przeskakują niektóre etapy internacjonalizacji ujęte w modelu uppsalskim (tzw. leapfrogging). Jednocześnie wykazują one skłonność do wchodzenia na odległe ze względu na dystans psychiczny rynki w coraz wcześniejszych fazach ekspansji. Tę ostatnią cechę zachowań internacjonalizacyjnych współczesnych firm dobrze ilustrują wyniki badań Norbströma, który zauważył, że szwedzkie firmy częściej zakładają swoje pierwsze przedstawicielstwa handlowe na rynku amerykańskim, brytyjskim lub niemieckim, aniżeli u swoich skandynawskich sąsiadów [Hollesnen 1998, s. 42]. Zjawisko leapfrogging opisujące coraz częściej występujący przebieg procesu internacjonalizacji przedstawiono na rysunku 4.3. Z rysunku wynika, że przedsiębiorstwa stawiające pierwsze kroki w dziedzinie internacjonalizacji postępują zgodnie z modelem sekwencyjnym (rynek 1). Wraz z upływem czasu i nabywaniem coraz większego doświadczenia międzynarodowego decydują się na ominięcie niektórych etapów i przechodzą bezpośrednio do form działalności zagranicznej cechujących się dużym zaangażowaniem i wysokim stopniem kontroli (rynek 6). Skutkiem takiego sposobu postępowania jest istotne przyspieszenie tempa internacjonalizacji. Postępowania firmy w odniesieniu do rynku 6 nie należy jednak traktować jako całkowitego zaprzeczenia modelu sekwencyjnego. Wejście na rynek 6 należy raczej rozpatrywać w kontekście wcześniejszych doświadczeń internacjonalizacyjnych firmy. W tej perspektywie wejście na rynek 6 nie jest skokiem w nieznane [Welch, Luostarinen 1988].

Bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na charakter procesu internacjonalizacji jest struktura organizacyjna firmy prowadzącej ekspansję zagraniczną. Hedlund i Kverneland [1983] wskazywali na przykład, że odchodzeniu od tradycyjnego podejścia do internacjonalizacji może sprzyjać tendencja do decentralizacji struktur przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Czynnikiem zapewniającym firmie wchodzącej na rynek zagraniczny przewagę nad miejscowymi konkurentami może być zdecentralizowana struktura firmy, pozwalająca na sprawne działanie na tym rynku. Występują struktury o charakterze organicznym i hybrydowym, które umożliwiają bardziej elastyczne działanie i funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu.

Zależność pomiędzy charakterem internacjonalizacji a strukturą organizacyjną firmy ma charakter obustronny. Internacjonalizacja implikuje zmiany w strukturze [Stopford 1972]. Z drugiej strony struktura przedsiębiorstwa w dużym stopniu warunkuje przebieg procesu ekspansji zagranicznej. Należy ponadto zauważyć, że zmiany w szeroko rozumianym otoczeniu międzynarodowym (warunki konkurencji, czynniki socjoekonomiczne i kulturowe, otoczenie polityczne i instytucjonalne), przebiegające niezależnie od firmy, determinują powstanie nowych strategii, metod ekspansji i zmiany podejścia odnośnie do działań na rynkach zagranicznych [Strandskov 1986].

Rysunek 4.3. Operacje zagraniczne firmy X – zjawisko leapfrogging

Źródło: Welch, Luostarinen [1988].

W literaturze można także spotkać pojęcie internacjonalizacji symultanicznej [Bridgewater 2000, s. 183]. Modele symultaniczne internacjonalizacji wychodzą ze stanowiska przeciwnego do argumentacji lansowanej w ramach modeli internacjonalizacji konwencjonalnej. W tych drugich punkt wyjścia stanowi obserwacja, że rynki różnią się między sobą i ze względu na znaczne ryzyko ekspansja na nie ma charakter etapowy. W modelach symultanicznych zwraca się natomiast uwagę na globalną konwergencję rynków, zanikanie różnic narodowych, kalifornizację potrzeb klientów w skali globu, ułatwienia w podróżowaniu i komunikowaniu się. Wymienione okoliczności mają sprzyjać równoległemu dokonywaniu ekspansji na wiele rynków i przeskakiwaniu niektórych etapów wyróżnio-

nych w modelu sekwencyjnym. Wydaje się więc, że pojęcie internacjonalizacji symultanicznej można traktować jako synonim pojęcia internacjonalizacji niekonwencjonalnej w opisanym wyżej sensie.

4.3. Internacjonalizacja w ujęciu podejścia sieciowego

W konwencjonalnym podejściu do internacjonalizacji nacisk położony jest na zmienne odnoszące się do poziomu firmy dokonującej umiędzynarodowienia działalności. Można więc w tym przypadku mówić o dominacji podejścia indywidualistycznego, co znajduje potwierdzenie w opinii, że – jak stwierdzono wcześniej – model uppsalski przyjmuje perspektywę behawioralnej teorii firmy. Podstawowym wyróżnikiem podejścia sieciowego (*network approach*) jest przyjęcie innego punktu widzenia w postrzeganiu życia gospodarczego. Odmienność spojrzenia odnosi się do uwzględnienia kontekstu społecznego zachowań firmy, który polega na tym, że firma widziana jest jako fragment szerszego systemu wielu aktorów, którzy wzajemnie na siebie wpływają [Knoke, Kuklinski 1993, s. 173]. Bardzo istotne z tego punktu widzenia są relacje łączące firmę z różnymi podmiotami znajdującymi się w jej otoczeniu. W związku z tym sieci traktowane są przez niektórych jako trzecia możliwa forma koordynacji życia gospodarczego, obok rynku i hierarchii [Thompson, Frances, Levačić, Mitchell, eds. 1993, s. 1–19], w szczególności jako forma pośrednia między rynkiem a hierarchią Williamsona [Thorelli 1986, Jarillo 1988].

Jeśli chodzi o źródła i pochodzenie podejścia sieciowego, to należy wskazać na jego związki z takimi perspektywami badawczymi jak:

- marketing, a w szczególności relacje pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji [Hakanson 1982],
- teoria zależności od zasobów (*resource dependence model*) w analizowaniu związków między organizacjami [Pfeffer, Salancik 1978],
- teoria wymiany społecznej (*social exchange theory*) [Cook, Emerson 1984],
- teoria organizacji branży (*theory of industrial organisation*) [Porter 1980],
- nurt nowej ekonomii instytucjonalnej z teorią kosztów transakcyjnych [Williamson 1985].

Cechą podejścia sieciowego jest wielość nurtów analizy – nie występuje tutaj jeden, jednoznacznie wykształcony paradygmat, który precyzyjnie definiowałby obszar badań. Podejście *network* jest stosunkowo młode. Jego początki sięgają przełomu lat 70. i 80. dwudziestego wieku.

Kluczowym pojęciem w koncepcji *network approach* jest pojęcie sieci, które wyjaśniano już w rozdziale 2.3.²⁶ Sieć jest sposobem koordynacji działań firm

²⁶ Niżej zostaną poczynione odwołania do koncepcji sieci ze szczególnym uwzględnieniem problemu umiędzynarodowienia firmy. Autorzy świadomie sięgają w tej części publikacji do innych źródeł literaturowych niż we fragmencie 2.3.

do niej należących. W sieci brak centralnej jednostki koordynującej (plan, hierarchia), więzi budowane są swobodnie na zasadach podobnych jak na rynku. Koordynacja działań odbywa się jednak poprzez rozmaite więzi; ceny są jedną z wielu, a nie jedyną podstawą zawiązywania więzi. W grę chodzi szerokie spectrum więzi: technologiczne, planistyczne, wiedza, społeczne, ekonomiczne, prawne itp. Ustanawianie i utrzymywanie więzi wymaga nakładu czasu i wysiłku, stąd też zmiany w układzie więzi nie charakteryzują się doskonałą elastycznością. Więzi podlegają nieustannym przeobrażeniom, jedne znikają i pojawiają się nowe, inne są utrzymywane i modyfikowane. Podstawową cechą tych więzi jest ich komplementarny charakter – działania firm utrzymujących więzi wzajemnie się uzupełniają. Równolegle występuje przestrzeń zachowań o charakterze konkurencyjnym – część interesów uczestników sieci mogą charakteryzować sprzeczności.

Wejście na nowy rynek (na przykład zagraniczny) wymaga zbudowania sieci powiązań na tym rynku. Działania firmy na danym rynku branżowym są więc procesem kumulatywnym – relacje są w sposób ciągły ustanawiane, podtrzymywane, rozwijane i zrywane. Sieć charakteryzuje się więc jednocześnie pewnym stopniem stabilności, a z drugiej strony ma charakter dynamiczny.

Podstawowa struktura modelu sieciowego obejmuje trzy grupy elementów [Hakansson, Johanson 1992, s. 28–34]:

- aktorów,
- działania,
- zasoby.

Aktorami mogą być indywidualni ludzie, części firm, firmy i grupy firm. Aktorzy kontrolują działania i/lub zasoby.

Działania oznaczają sytuację, gdy jeden lub kilku aktorów łączy, rozwija, wymienia lub tworzy zasoby, używając do tego innych zasobów. Działania mogą polegać na transformacji zasobów (*transformation activities*) lub na transferze zasobów (*transfer activities*).

Zasoby są kontrolowane przez aktorów. Zasoby mają charakter heterogeniczny – posiadają atrybuty w niezliczonej liczbie wymiarów.

Trzy wymienione klasy elementów modelu sieciowego połączone są relacjami (więziami). Łącznie tworzy to struktury nazywane sieciami.

W sieci działają cztery grupy sił, które spajają poszczególne elementy [Hakansson, Johanson 1992, s. 33–34]:

- funkcjonalna współzależność – aktorzy, działania i zasoby są z sobą wzajemnie powiązane funkcjonalnie,
- struktura władzy – pomiędzy aktorami występują relacje władzy; jedni aktorzy wpływają na innych i odwrotnie,
- struktura wiedzy – podejmowanie działalności i używanie zasobów zależy od wiedzy obecnych i wcześniejszych aktorów; wiedza poszczególnych aktorów jest wzajemnie powiązana,

- uzależnienie od przeszłości (*intertemporal dependence*) – sieć jest zawsze w części produktem swojej historii, jest „zawieszona” w przeszłości.

Ważnym pojęciem w koncepcji network approach jest rynkowa pozycja firmy. Pozycja rynkowa firmy oznacza więzi tej firmy z innymi przedsiębiorstwami. Pozycja jest produktem historii i określa możliwości oraz ograniczenia rozwoju firmy. Pozycja firmy w sieci obejmuje tzw. mikro-pozycję i makro-pozycję [Johanson, Mattsson 1993, s. 307]. Mikro-pozycja odnosi się do więzi z inną indywidualną firmą. Mikro-pozycja oznacza rolę i znaczenie firmy dla innej firmy oraz siłę więzi z inną firmą. Makro-pozycja odnosi się do więzi danej firmy z siecią jako całością lub z jej częścią. Makro-pozycja jest opisywana przez tożsamość (charakter) innych firm w sieci, z którymi dana firma posiada bezpośrednie lub pośrednie relacje, rolę i znaczenie danej firmy w sieci oraz siłę związków z innymi firmami. Makro-pozycja firmy znajduje się pod wpływem współzależności w sieci jako w całości i pod wpływem komplementarności poszczególnych mikro-pozycji w sieci. W tym sensie makro-pozycja nie jest prostą sumą mikro-pozycji. Biorąc pod uwagę pozycje firm w sieci, można wyróżnić sieci silnie i słabo ustrukturalizowane. Wysoki stopień strukturalizacji oznacza silne współzależności pomiędzy firmami i ich pozycjami oraz klarowne zdefiniowanie pozycji firm. W sieciach charakteryzujących się niskim stopniem strukturalizacji pozycje poszczególnych firm nie są wyraźne, a związki między nimi są słabsze.

W powyższy sposób rozumiane sieci mogą być dzielone w różny sposób. Można na przykład stosować kryterium geograficzne i wydzielać fragmenty sieci ze względu na miejsce ich lokalizacji – w ten sposób mówić można o sieciach narodowych i międzynarodowych. Gdy za kryterium podziału przyjmiemy określone produkty, można wydzielać sieci produkcyjne.

Przynależność firmy do sieci stwarza także ważne konsekwencje dla możliwości pozyskiwania przez firmę zasobów w związku z rozwojem firmy. Każda firma posiada zasoby własne, które może stosować. Firma należąca do sieci uzyskuje także dostęp do zasobów zewnętrznych, obcych należących do innych firm będących w sieci. Pozycje rynkowe firmy w sieci stwarzają jej ograniczony, częściowy dostęp do tych zasobów. Pozycje rynkowe firmy w sieci mogą więc być interpretowane jako częściowo kontrolowane, niewidzialne zasoby (*intangible „market assets”*), w odróżnieniu od zasobów własnych. W ten sposób firma dzięki przynależności do sieci ma do dyspozycji nie tylko zasoby własne (w pełni kontrolowane), ale także zasoby rynkowe (kontrolowane tylko częściowo w zależności od zajmowanych pozycji).

Zarysowany wyżej network approach stwarza nową, interesującą perspektywę dla ujęcia i interpretacji internacjonalizacji firmy. W konwencji modeli sieciowych internacjonalizacja firmy oznacza ustanawianie i rozwój pozycji w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami w sieci. Innymi słowy chodzi o budowanie

i ewolucję więzi z jednostkami zagranicznymi należącymi do danej sieci produkcyjnej. Może się to odbywać na trzy sposoby [Johanson, Mattsson 1993, s. 309]:

- poprzez budowanie pozycji w odniesieniu do nowych, zagranicznych jednostek sieci (*international extension*),
- poprzez rozwój pozycji i zaangażowania zasobów w stosunku do tych zagranicznych jednostek, z którymi firma już posiadała więzi (*penetration*),
- poprzez zwiększanie koordynacji pomiędzy pozycjami w różnych sieciach narodowych (*international integration*).

Rozpatrywany z powyższego punktu widzenia stopień internacjonalizacji firmy oznacza zakres, w jakim dana firma zajmuje pozycje w różnych sieciach narodowych oraz jak ważne i jak silnie zintegrowane są te pozycje.

Rozpatrując internacjonalizację firmy z punktu widzenia *network approach*, należy więc wziąć pod uwagę zarówno indywidualną firmę (zasoby własne), jak i sieć, do której ona należy (zasoby rynkowe – market assets). Przyjmując po dwa skrajne warianty w odniesieniu do firmy i do sieci (ryнку), otrzymujemy cztery możliwe sytuacje przedstawione na rysunku 4.4. Ponieważ firma znajduje się w sieci, nie wystarczy uwzględnić internacjonalizacji samej firmy w znaczeniu mikro-pozycji, a uzasadnione staje się także wzięcie pod uwagę internacjonalizacji sieci, czyli tzw. makro-pozycji.

Rysunek 4.4. Internacjonalizacja i podejście sieciowe: cztery możliwe sytuacje

		Stopień internacjonalizacji sieci	
		niski	wysoki
Stopień internacjonalizacji firmy	niski	Wcześnie zaczynający (<i>the Early Starter</i>)	Późno zaczynający (<i>the Late Starter</i>)
	wysoki	Samotny internacjonal (<i>the Lonely International</i>)	Internacjonal w zinternacjonalizowanym otoczeniu (<i>the International Among Others</i>)

Źródło: [Johanson, Mattsson 1993, s. 310].

Zgodnie z tym, co przedstawiono na rysunku 4.4. można wyróżnić cztery sytuacje:

- Wcześnie zaczynający (*the Early Starter*).
- Samotny internacjonal (*the Lonely International*).
- Późno zaczynający (*the Late Starter*).

- Internacjonal w zinternacjonalizowanym otoczeniu (the International Among Others).

Pozycja firmy znajdującej się w sytuacji wcześniej zaczynającego cechuje się niewielkimi i mało istotnymi związkami z firmami zagranicznymi. Podobnie przedstawia się rzecz z innymi firmami należącymi do sieci. Konkurenci, dostawcy i inne firmy znajdujące się w sieci, zarówno te działające na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych mają słabo rozwinięte więzi zagraniczne. Wiedza firmy o rynkach zagranicznych jest ograniczona, a doświadczenie w działaniu na nich niewielkie. Podjęcie ekspansji zagranicznej napotyka na trudności w dostosowaniu zasobów własnych oraz trudności z pozyskaniem zasobów obcych. Prawdopodobne wybory firmy znajdującej się w pozycji wcześniej zaczynającego związane z wychodzeniem na rynki zagraniczne zależne będą od jej rozmiarów. W przypadku małej firmy często występują następujące okoliczności:

- inicjatywa podjęcia ekspansji zagranicznej pochodzi raczej z zewnątrz,
- wykorzystanie w procesie internacjonalizacji agentów i innych pośredników – mają oni wiedzę i pozycję na rynkach, a współpraca z nimi nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych,
- ekspansja dokonywana jest w pierwszej kolejności na „bliskie” rynki (geograficznie, kulturowo).

Firmy duże, posiadające znaczne zasoby jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, mogą realizować inną strategię. Może ona polegać na dokonaniu nabycia (przejęcia, *aquisition*) lub na zrealizowaniu inwestycji typu *green-field*, co zazwyczaj wiąże się jednak ze znacznym ryzykiem. Taka strategia wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych w krótkim okresie. W słabszej wersji strategia ta może być realizowana poprzez zawiązanie joint venture, co z kolei oznacza ograniczenie kontroli na rzecz zmniejszenia ryzyka.

W miarę jak firma staje się coraz bardziej zinternacjonalizowana, przechodzi ona z pozycji wcześniej zaczynającego do pozycji samotnego internacjonała. Ta ostatnia pozycja oznacza wysokie zaawansowanie umiędzynarodowienia firmy, która jednak porusza się w mało zinternacjonalizowanym otoczeniu rynkowym. Firma taka posiada znaczną wiedzę o często różniących się rynkach zagranicznych, a także ma opanowany repertuar dostosowań zasobów potrzebnych do prowadzenia działań na różnych rynkach. Przewaga nad innymi firmami krajowymi wiąże się nie tylko z wiedzą i z umiejętnościami elastycznego dostosowania zasobów własnych, ale wynika także z relatywnie szerokich możliwości pozyskiwania zasobów obcych. W przypadku firmy zajmującej omawianą pozycję inicjatywy internacjonalizacyjne nie wychodzą raczej od jej partnerów z sieci, gdyż ci cechują się brakiem umiędzynarodowienia. Odwrotnie, samotny internacjonal jest często inicjatorem i promotorem posunięć umiędzynarodawiających działalność jego partnerów z sieci. Należy przy tym podkreślić, że samotny internacjonal może być zarówno pomostem do rynków zagranicznych dla firm krajowych, jak i pomostem do rynku krajowego dla firm zagranicznych. Działal-

ność samotnego internacjonała może także być katalizatorem internacjonalizacji jego konkurentów. Prawdopodobne wybory strategiczne samotnego internacjonała będą więc następujące:

- inicjowanie powiązań międzynarodowych,
- pomost na rynki obce dla dostawców i odbiorców krajowych,
- pomost na rynek krajowy dla dostawców zagranicznych.

Dwie podstawowe cechy kolejnej pozycji określanej jako późno zaczynający są następujące:

- stosunkowo łatwy dostęp do zinternacjonalizowanych zasobów krajowych – wielu przedstawicieli otoczenia krajowego osiągnęło już znaczący poziom umiędzynarodowienia działalności,
- opóźnienie w internacjonalizacji w stosunku do innych firm krajowych.

Jeśli dostawcy, konsumenci (odbiorcy) i konkurenci jakiejś firmy mają międzynarodowy charakter (sami są umiędzynarodowieni), to nawet typowo krajowa firma posiada w ten sposób wiele pośrednich związków z sieciami zagranicznymi. Relacje posiadane na rynku wewnętrznym mogą sprzyjać wyjściu na rynki zagraniczne. Inwestycje rynkowe poczynione na rynku wewnętrznym mogą być wykorzystane do ekspansji zagranicznej, która w związku z tym nie musi mieć charakteru stopniowego, ograniczonego i ostrożnego, a może mieć charakter śmielszych, większych wejść nawet na nieco bardziej odległe rynki. W sytuacji późno zaczynającego duże znaczenie mają rozmiary firmy. W przypadku firmy o relatywnie małych rozmiarach wybory strategiczne pójda prawdopodobnie w następujących kierunkach:

- wąska specjalizacja, orientacja na rozwiązywanie konkretnych, specyficznych problemów występujących w sieci produkcyjnej,
- dość szybkie i radykalne wejście na rynek zagraniczny (np. przedstawicielstwa i filie handlowe) z ewentualnym stosunkowo szybkim podjęciem produkcji za granicą (w przypadku, gdy związki z odbiorcami za tym przemawiają – np. planowanie produkcji, techniczne doskonalenie produktu).

W przypadku firmy o większych rozmiarach sytuacja jest bardziej skomplikowana. Firmy, które osiągnęły znaczne rozmiary jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, są zazwyczaj mniej wyspecjalizowane niż firmy o mniejszych rozmiarach. Pozycję dużej firmy znajdującej się w pozycji późno zaczynającego cechują następująco okoliczności:

- trudności wejścia na rynki zagraniczne – nisze, które są na tych rynkach do zagospodarowania są zbyt małe,
- nabycia i joint ventures wiążą się ze znaczącym ryzykiem – wynika to z braku doświadczenia w tego rodzaju przedsięwzięciach,
- trudności zajęcia nowych pozycji w ściśle ustrukturalizowanych sieciach (np. najlepsi dystrybutorzy współpracują już z konkurentami).

Porównanie pozycji strategicznych późno zaczynającego i wcześniej zaczynającego pokazuje dobitnie, jak duże znaczenie w kształtowaniu strategii internacjonalizacji firmy posiada czas.

Cechą sytuacji internacjonala w zinternacjonalizowanym otoczeniu jest wysoki stopień internacjonalizacji firmy i jej otoczenia. Najważniejsze cechy omawianej pozycji są następujące:

- posiadanie licznych, ścisłych i ustrukturalizowanych powiązań z partnerami na wielu rynkach, chodzi nie tylko o powiązania o charakterze hierarchicznym (np. z własnymi filiami lub oddziałami, ale także o powiązania o charakterze zdecentralizowanym poziome i lateralne);
- możliwość wystąpienia efektów synergicznych – powiązania posiadane w jednej sieci mogą być używane do budowania i rozwoju powiązań w innych sieciach;
- możliwość uzyskania korzyści pierwszego ruchu – korzyści takie może przynieść obserwacja rynków o różnym stopniu rozwoju i wykorzystanie form działania sprawdzonych na rynkach bardziej rozwiniętych do podjęcia działalności na rynkach mniej rozwiniętych;
- możliwość wyprzedzającego zauważenia zmian w otoczeniu firmy, jeśli zmiany przenoszą się stopniowo z rynku na rynek;
- potrzeba koordynacji działań zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w ramach sieci;
- często modelem dobrze opisującym sytuację internacjonala w zinternacjonalizowanym otoczeniu jest model konkurencji oligopolistycznej – wejścia dokonywane są na rynki uważane przez konkurentów za ich najważniejsze rynki, aby powstrzymać rywali od podejmowania istotnych posunięć konkurencyjnych na innych rynkach;
- szeroki dostęp do zasobów zewnętrznych wynikający z uczestnictwa w wielu sieciach narodowych – podwyższa to prawdopodobieństwo eksternalizacji transakcji (np. zakup komponentów, podzespołów zamiast samodzielnego ich wytwarzania, czyli przesunięcie od *to make* do *to buy*);
- najczęściej spotykane zmiany pozycji dotyczą raczej pociągnięć takich, jak zawiązywanie joint ventures, podejmowanie fuzji i przejęć. Odróżnia to omawianą pozycję od trzech przedstawionych wcześniej.

Na zakończenie tego podrozdziału należy zwrócić uwagę na kilka ważnych cech podejścia network:

- odejście od indywidualistycznego postrzegania firmy i zaakcentowanie związków z najbliższym otoczeniem (siecią narodową lub branżową),
- wyartykułowanie znaczenia czasu i kumulacyjnego charakteru ewolucji sieci, w tym także procesu internacjonalizacji,
- zwrócenie uwagi na ograniczenie swobody strategicznej (*strategic discretion*) firm w procesie internacjonalizacji – posunięcia firm są bowiem uwarunkowane sytuacją w sieci.

Twórcy podejścia sieciowego wskazują także na jego specyfikę w porównaniu z dwiema innymi teoriami podejmującymi kwestię internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tzn. teorią internalizacji i teorią internacjonalizacji w ujęciu szkoły

uppsalskiej [Johanson, Mattsson 1993, s. 316–318]. Teoria internalizacji, odwołując się do teorii kosztów transakcyjnych, zajmuje się eksploatacją i ochroną tworzonych wewnętrznie w firmie zasobów niematerialnych (wiedza), natomiast teoria internacjonalizacji w ujęciu sieciowym wskazuje na konieczność stopniowego rozwijania wiedzy o rynku i potrzebę uczenia się od innych firm. Teoria internalizacji nie bierze pod uwagę kumulacyjnego charakteru działań internacjonalizacyjnych, możliwości korzystania z zewnętrznych w stosunku do firmy zasobów, potencjału rozwojowego związków z ramach sieci i współzależności pomiędzy różnymi rynkami narodowymi. Z kolei teoria internacjonalizacji konwencyjonalnej cechuje się różnym stopniem adekwatności i przydatności w zależności od tego, w której z czterech możliwych pozycji w sieci znajduje się dana firma (np. dobrze pasuje do pozycji wcześniej zaczynający, ale mniej odpowiada pozycji internacjonał w Zinternacjonalizowanym Otoczeniu).

4.4. Podsumowanie

Zaprezentowane teorie, koncepcje i modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa różnią się pod wieloma względami. Podstawowa różnica dotyczy określenia tego, co w procesie internacjonalizacji firmy jest ważne i na co należy zwracać głównie uwagę w badaniu naukowym tych zagadnień. Osoby studiujące problemy internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy przestrzec przed ortodoksyjnym, demagogicznym i wzajemnie wykluczającym się traktowaniem którejs z propozycji opisu i wyjaśnienia umiędzynarodowienia. Każda z tych propozycji wnosi interesujący wkład, podsuwa interesujące hipotezy, które można weryfikować lub falsyfikować poprzez badania empiryczne. Żadna z zaprezentowanych teorii nie ma uniwersalnego zastosowania niezależnie od typu firmy, branży, kraju, czasu istnienia itp. W literaturze zwraca się uwagę na szczególne znaczenie branży działalności firmy i rozmiarów przedsiębiorstwa [Bridgewater 2000, s. 187]. Należy więc rozróżniać procesy internacjonalizacji zachodzące w sektorach przemysłu przetwórczego i w usługach, w firmach działających na jednym lub niewielkiej liczbie rynków i w firmach wielonarodowych oraz globalnych, a także w firmach małych i dużych. Najnowsze badania w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa zdają się prezentować stanowisko kompromisowe, sprowadzające się do eklektycznego wykorzystania dorobku wszystkich zaprezentowanych teorii w zależności od szeroko rozumianego kontekstu procesu internacjonalizacji firmy. Cechą wspólną panującego konsensusu jest szerokie odwoływanie się do wiedzy i uczenia się oraz do szerokiego, wykraczającego poza granice pojedynczej firmy, traktowania internacjonalizacji zgodnie z postulatami podejścia sieciowego [Forsgren 2002; Hadjikhani, Johanson 2002; Yli-Renko, Autio, Tontti 2002; Chetty, Eriksson 2002; Pedersen, Petersen, Benito 2002; Andersen, Buvik 2002].

5.

Tryptyk: klaster-konkurencyjność- -internacjonalizacja²⁷

W rozdziale 5 autorzy podjęli próbę zbudowania schematu analitycznego ujmującego wzajemne relacje pomiędzy klastrem oraz konkurencyjnością i internacjonalizacją przedsiębiorstw wchodzących w jego skład. W procesie budowy schematu analitycznego posłużono się rozumowaniem o charakterze dedukcyjnym oraz intuicyjnym oraz podjęto próbę wypełnienia schematu treściami wynikającymi z rozważań innych badaczy.

5.1. Schemat analityczny tryptyku: klaster-konkurencyjność- -internacjonalizacja

Na wstępie należy dokonać rozróżnienia pomiędzy podstawowymi kategoriami poznawczo-metodologicznymi spotykanymi w naukach ekonomicznych i szerzej społecznych. Rekonstruując i podsumowując obszerne rozważania na ten temat, prowadzone w literaturze [*Luka konkurencyjna...* 2002, s. 11–17] można stwierdzić, że:

- 1) schemat analityczny jest to narzędzie badawcze polegające – w prostszym ujęciu – na określeniu istotnych cech lub zmiennych opisujących dane zjawisko, proces lub określoną kategorię teoretyczną, względnie – w bardziej skomplikowanym ujęciu – oznaczające dodatkowo, oprócz identyfikacji zmiennych, określenie obszaru zmienności tych zmiennych i zarysowanie kierunków zależności między nimi,
- 2) model jest to odwzorowanie najistotniejszych rzeczywistych cech badanego obiektu (zmiennych i relacji między nimi),
- 3) typ idealny to taki opis badanego obiektu, kiedy zmienne opisujące ten obiekt występują w wartościach ekstremalnych,

²⁷ Rozdział 5 monografii nawiązuje do publikacji Gorynia, Jankowska [2007b, s. 1–18].

4) wzorec to taki opis badanego obiektu, który jest zbiorem najistotniejszych pożądaných wartości cech tego obiektu.

W dalszej części opracowania przyjmuje się, że schemat analityczny to narzędzie badawcze identyfikujące istotne cechy (zmienne) danego zjawiska lub procesu (kategorii analitycznej), przedstawiające spectrum zmienności tych cech, a także pokazujące zarys kierunków zależności między zmiennymi. Granice spectrum wyznaczone są przez typy idealne tego zjawiska, a więc sytuacje, w których zmienne charakteryzujące dane zjawisko występują w skrajnej postaci. W określonym miejscu schematu analitycznego mieści się model danego wariantu rozpatrywanego zjawiska. Model przedstawia w sposób uproszczony najistotniejsze cechy tego wariantu.

W literaturze istnieje wielka różnorodność rozumienia terminu klaster, co można zauważyć w trakcie lektury 2 rozdziału książki. W tym miejscu, na bazie rozważań poczynionych w 2 części opracowania, przyjmujemy rozumienie klastra w ujęciu porterowskim [Porter 2000]. Klaster to grupa przedsiębiorstw i innych podmiotów (stowarzyszenia, izby przemysłowo-handlowe, placówki naukowe itp.), która odznacza się czterema cechami:

- bliskość geograficzna lokalizacji,
- ponadprzeciętna intensywność różnorodnych związków (relacji) pomiędzy firmami (podmiotami) należącymi do klastra w porównaniu z firmami (jednostkami) nienależącymi do klastra,
- charakter związków między podmiotami wybiegający w znacznym stopniu poza relacje typowo rynkowe (konfrontacyjne, rywalizacyjne),
- występowanie korzyści wspólnej lokalizacji i kooperacji w ramach tej grupy firm (zewnętrzne korzyści skali, efekt synergii, pozytywne efekty zewnętrzne, efekt dyfuzji itp.).

Ujęcie Portera jest, zdaniem autorów, czytelne i pozwalające na operacjonalizację koncepcji klastra, co w szczególności wiąże się z możliwością przełożenia wskazanych przez wspomnianego autora atrybutów klastra na konkretne zmienne.

Przyjmuje się, że kategorią, dla której zbudowany ma zostać schemat analityczny jest konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz że interesuje nas powiązanie tej zmiennej z internacjonalizacją oraz z funkcjonowaniem klastrów. Jak już sygnalizowano w rozdziale trzecim książki, konkurencyjność to cecha podmiotów (systemów) stanowiących przedmiot zainteresowania nauk ekonomicznych, która może być uznana za najważniejszą zmienną opisującą te podmioty, bowiem wiąże się ona bezpośrednio z pojęciem efektywności, stanowiącym esencję ekonomicznego widzenia świata.

Istota rynkowego systemu zapewnienia ładu gospodarczego, a więc systemu koordynacji działań niezależnych podmiotów gospodarczych polega na wymuszaniu konkurencyjności i efektywności w drodze rywalizacji pomiędzy firmami dostarczającymi podaż towarów i usług. Motyw zysku sprawia, że firmy te stara-

ją się o względy przedstawicieli popytu, proponując lepsze ceny i/lub wyższą jakość. Relacja ceny i jakości to kryterium zapewniające powodzenie jednym, a eliminujące z rynku innych. Okazuje się jednak, że czysto rynkowy typ regulacji to typ idealny, który w realiach życia gospodarczego nie występuje w takiej postaci. Na działanie rynku o charakterze rywalizacyjno-selekcyjnym nakłada się działanie państwa o charakterze regulacyjnym. Zarówno praktyka życia gospodarczego, jak i rozważania teoretyczne pokazują jednak, że w rzeczywistości na działanie dwóch podstawowych regulatorów procesów gospodarczych, jakimi są rynek i państwo, nakłada się dodatkowo oddziaływanie innych, wspomagających regulatorów, których rola może być w określonych sytuacjach istotna. W gospodarce pojawiają się rozmaite formy kooperacji, które można określić jako niekonfrontacyjne, nierywalizacyjne i nieselektywne formy regulacji zachowań gospodarczych. Można więc zaryzykować twierdzenie, że są to nierynkowe lub pozarynkowe formy zapewnienia ładu gospodarczego. Przykłady specyficznych form regulacji to różnego rodzaju przejawy kooperacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, takie jak samorząd gospodarczy, korporacjonizm, porozumienia monopolistyczne, sojusze (alianse) strategiczne, a także skupiska (grona, wiązki, klastry) przedsiębiorstw. Jak łatwo zauważyć, część z wymienionych form regulacji rodzi skojarzenia pozytywne z punktu widzenia współdziałania z mechanizmem rynkowym (może wzmacniać ten mechanizm lub nawet korygować jego słabości), natomiast inna część kojarzy się negatywnie jako środek osłabiający działanie mechanizmu rynkowego (na przykład porozumienia monopolistyczne).

Na bazie rozważań poczynionych w 1 i 2 rozdziale książki można stwierdzić, że to właśnie koncepcja klastrow jest swego rodzaju egzemplifikacją takiej formy regulacji, która nie jest ani do końca ani rynkowa, ani państwowa. Klastry to jakoby symbioza rynku i elementów kooperacyjnych. Funkcjonowanie rynku w klastrach, uzupełnione o współpracę między aktorami życia gospodarczego, oznacza, że w ramach tego typu mezosystemów gospodarczych aktywny jest mechanizm rywalizacji i selekcji. Bez niego trudno mówić o konkurencyjności i dalej efektywności przedsiębiorstw. Jak podkreślano w 1 części opracowania, firmy partycypują w klastrach, bo upatrują w tym szansę na pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej nad swoimi rywalami. Temu jest podporządkowana współpraca z innymi uczestnikami klastra. Kategoria konkurencyjności jako kluczowej zmiennej charakteryzującej poczynania podmiotów gospodarczych nie zostaje w związku z powyższym ani podważona, ani osłabiona. Cechy klastrow mogą być postrzegane jako pozytywne uzupełnienie działania mechanizmu rynkowego, zapewniające firmom zaangażowanym w inicjatywy klastrowe możliwość podwyższania konkurencyjności. Standardowy pogląd na istotę klastrow głosi więc, że są one dobrym środkiem regulacji przyczyniającym się do poprawy konkurencyjności.

Dla celów określenia wpływu klastrów na konkurencyjność przedsiębiorstwa przyjmujemy, że konkurencyjność ta może być rozpatrywana w trzech wymiarach (płaszczyznach) jako [Gorynia 2000]:

- pozycja konkurencyjna, czyli konkurencyjność wynikowa,
- potencjał konkurencyjny, czyli konkurencyjność zasobowa,
- strategia konkurencyjna (instrumenty konkurowania), czyli konkurencyjność czynnościowa (procesualna, funkcjonalna).

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje. Najbardziej podstawowymi i syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa.

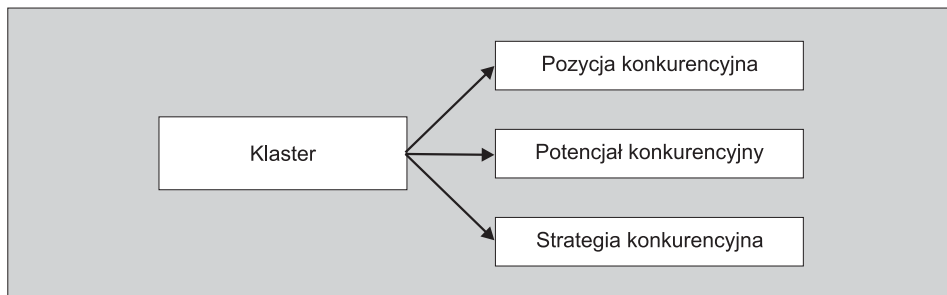
Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być rozumiany w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje oprócz zasobów także następujące elementy: kultura przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, wizja strategiczna przedsiębiorstwa, właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

Strategia konkurencyjna to w uproszczeniu zbiór instrumentów konkurowania stosowanych z myślą o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Do instrumentów konkurowania zalicza się przykładowo: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży itp.

Rozważając wpływ istnienia klastrów na konkurencyjność tworzących je firm, warto więc zbadać oddziaływanie klastrów na każdy z wyżej wymienionych trzech wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Istotne wydają się odpowiedzi na pytania:

- Jak klastery wpływają na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa do niego należącego?
- Jak klastery wpływają na potencjał konkurencyjny uczestnika?
- Jak klastery oddziałują na strategię konkurencyjną uczestnika?

Ważne jest przy tym ustalenie nie tylko sposobów (środków, dróg) wpływu klastra na wymienione wymiary konkurencyjności, ale także określenie kierunku i siły tego wpływu. Doniosłość odpowiedzi na postawione pytania wynika z faktu, że wprawdzie klastry są tak naprawdę spontanicznym wytworem życia gospodarczego, to jednak dobre ich rozpoznanie może stanowić ewentualnie podstawę dla ich wspierania i stymulowania, gdyby okazało się, że wpływają one pozytywnie na konkurencyjność, a także efektywność, a więc w ostateczności na poziom dobrobytu społecznego. Wpływ klastrów na konkurencyjność przedsiębiorstwa zarysowano na rysunku 5.1.

Rysunek 5.1. Wpływ klastra na konkurencyjność – ujęcie wyjściowe

Źródło: Opracowanie własne.

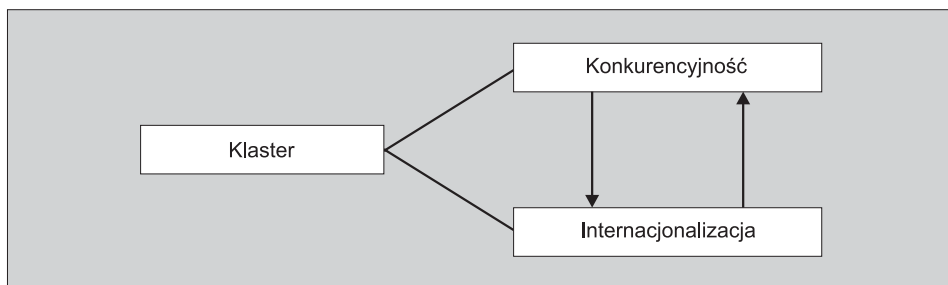
Pozostaje jeszcze rozwikłanie roli trzeciego elementu tryptyku czyli internacjonalizacji. W punkcie wyjścia analiz ekonomicznych klastrów rozważania dotyczyły zależności pomiędzy klastrami a konkurencyjnością w skali lokalnej, regionalnej, wewnątrzkrajowej. Zmierały na przykład do udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak klaster producentów mebli skupionych wokół miasta X osiąga przewagę nad grupą wytwórców mebli zlokalizowanych w pobliżu miasta Y. Powyższe pytanie nabiera innej treści i znaczenia w czasach postępującej internacjonalizacji i globalizacji. Chodzi o to, jak klastry mogą przyczyniać się do osiągania konkurencyjności w skali międzynarodowej. Rysuje się tutaj zależność dwustronna, polegająca na stwierdzeniu, że z jednej strony, wysoka konkurencyjność osiągnięta dzięki działaniu klastra stanowić może bazę do podjęcia ekspansji międzynarodowej. Należy jednak zauważyć, że z drugiej strony, internacjonalizacja daje szansę stałego podwyższania konkurencyjności – na przykład jest to możliwe dzięki korzyściom skali, jakie mogą wynikać z wychodzenia na rynki zagraniczne. Wpływ internacjonalizacji na konkurencyjność może także odbywać się poprzez konieczność podwyższenia jakości wyrobów (usług) wynikającą z podjęcia obsługi wymagających, wyrafinowanych odbiorców zagranicznych. Tego rodzaju przykłady można by mnożyć. Trudno więc powiedzieć, co jest pierwsze – czy konkurencyjność poprzedza internacjonalizację, czy też internacjonalizacja wzmacnia konkurencyjność. Jest to proces dwustronny, interakcyjny, wzmacniający się wraz z upływem czasu. Wydaje się jednak, że w momencie rozpoczęcia ekspansji zagranicznej konieczne jest posiadanie wyjściowego poziomu konkurencyjności, wystarczającego do podjęcia rywalizacji z konkurentami zagranicznymi. Po rozpoczęciu internacjonalizacji zaczyna działać mechanizm: internacjonalizacja poprawia konkurencyjność, co z kolei umożliwia dalszą ekspansję zagraniczną.

Nie można także zapominać o skutkach internacjonalizacji dla konkurencji w branży, które objawiają się na rynku wewnętrznym. Podwyższanie konkurencyjności związane z internacjonalizacją wywiera również wpływ na konkurowanie

z rywalami zagranicznymi na rynku wewnętrznym – wyższa konkurencyjność może bowiem zniechęcać do importu, a także może stanowić barierę wejścia na rynek krajowy dla podmiotów zagranicznych w innych formach (na przykład może odstręczać od ekspansji w formie zagranicznej inwestycji bezpośredniej).

Opisane zależności zarysowano na rysunku 5.2.

Rysunek 5.2. Tryptyk: klaster-konkurencyjność-internacjonalizacja



Źródło: Opracowanie własne.

5.2. Oddziaływanie klastra na konkurencyjność firm uczestników klastra

Zastanówmy się teraz nad tym w jaki sposób zarysowane w powyższym tryptyku, w drodze dedukcji i intuicji, zależności znajdują swe odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu.

Pytanie w jaki sposób klastry oddziałują na konkurencyjność tworzących je przedsiębiorstw nurtuje tak zwolenników, jak i przeciwników tej koncepcji. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw tworzących klaster tkwią z jednej strony w ich potencjałach konkurencyjnych, co jest ujęciem charakterystycznym dla zasobowej teorii firmy, a z drugiej strony w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstw, co jest typowe dla ujęcia lansowanego przez Portera. Działanie firmy w klastrze pozwala na wykorzystanie obu podejść do budowania przewagi konkurencyjnej, a sam klaster uwypukla ich komplementarny charakter. Audretsch [1998], Baptista [2000] i Porter [2001], opierając się na danych empirycznych, wykazali, że geograficzna koncentracja rywali podnosi konkurencyjność firm, stymulując innowacje, wzrost firmy oraz nowe wejścia do klastra.

W tabeli 5.1 zaprezentowano najczęściej przytaczane w literaturze sposoby wpływu klastra na konkurencyjność firm – jego uczestników. Bliższa analiza przedstawionych korzyści członkostwa w klastrze pozwala stwierdzić, że najczęstszym obszarem pożądanego wpływu jest potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw. Uczestnictwo w klastrze po pierwsze, rozbudowuje, przekształca i nadaje nową jakość elementom potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa,

a po drugie, oddziałuje na charakter relacyjnych strategii konkurowania, tworząc szerokie pole do kooperacji z rywalami – pozostałymi członkami klastra. Zakres bezpośredniego wpływu klastra dotyczy więc dwóch spośród trzech wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa. Trzeci z nich – pozycja konkurencyjna firmy doświadcza jakoby pośredniego oddziaływania, a w rzeczywistości oddziaływanie klastra na pozycję konkurencyjną jest łączną konsekwencją oddziaływania na potencjał konkurencyjny i na strategię konkurowania.

Tabela 5.1. Główne korzyści wynikające z uczestnictwa w klastrze i ich związek z wyznacznikami konkurencyjności przedsiębiorstwa

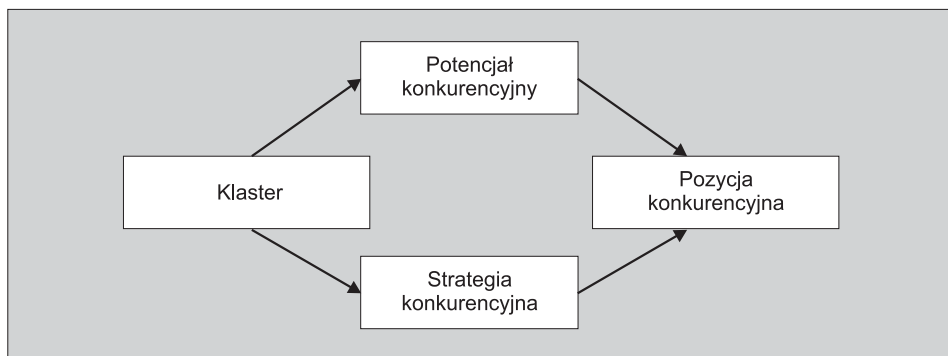
Korzyści uczestnictwa w klastrze	Interpretacja	Wyznacznik konkurencyjności
Dostęp do wyspecjalizowanych i zaawansowanych zasobów, takich jak kluczowe umiejętności i kapitał ryzyka	Podstawowe, nieskomplikowane, zwykle materialne zasoby są dostępne poprzez zakupy na rynku globalnym bądź poprzez realizowane przez firmy zagraniczne inwestycje bezpośrednie, zasoby wyspecjalizowane są zwykle niemobilne	Potencjał konkurencyjny
Dostęp do wyspecjalizowanych dostawców, usług, infrastruktury	Pozytywny wpływ na specjalizację branży, poprawa jej wydajności, wywoływanie technologicznych efektów przenikania (technological spillover)	Potencjał konkurencyjny
Dostęp do wymagających klientów, których potrzeby antycypują zmiany na rynku międzynarodowym	Potrzeby mogą być szybciej identyfikowane i szybciej można na nie reagować, zmiany w potrzebach klientów wywierają presję na innowacje	Strategia konkurowania
Bliskość rywali rynkowych, którzy walczą o przywództwo w branży	Czynnik wywierający presję na innowacje, w szczególności w branżach, gdzie konkurencja ma charakter niecenowy	Strategia konkurowania
Bliskość innowacyjnych branż pokrewnych, wspierających oraz powiązanych z nimi instytucji	Podobieństwa w zakresie np. technologii, umiejętności, klientów, infrastruktury, dostawców, pełnionych funkcji pozytywnie wpływają na technologiczne efekty przenikania	Potencjał konkurencyjny
Bliskość innych podmiotów powiązanych z klastrem	Pozytywny wpływ na procesy kooperacyjne, np. bliskość pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem związanym z innowacjami	Strategia konkurowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Marshall [1932], Porter [1998], Freeman [1991], Zander, Sölvell [1995].

Wnioski wypływające z tabeli 5.1 implikują konieczność modyfikacji schematu 5.1. Wpływ klastra na konkurencyjność przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zawartości tabeli 5.1 przedstawiono na rysunku 5.3. W zmodyfikowanym

ujęciu klastery wpływa na potencjał konkurencyjny i na strategię konkurowania, a z kolei obie te zmienne oddziałują na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Można więc mówić o występowaniu pośredniego wpływu klastra na pozycję konkurencyjną za pośrednictwem potencjału konkurencyjnego i strategii konkurencyjnej.

Rysunek 5.3. Wpływ klastra na konkurencyjność – ujęcie zmodyfikowane



Źródło: Opracowanie własne.

Wydaje się, że można wyróżnić dwa kluczowe mechanizmy oddziaływania klastra na konkurencyjność firm:

- po pierwsze, są to efekty przenikania (*spillover effects*) obserwowane w klastrze,
- po drugie, są to relacje jakie występują pomiędzy podmiotami tworzącymi klaster.

Pozostałe ewentualne kanały wpływu są pochodną relacji i efektów przenikania. Mając na uwadze tezę wygłoszoną przez Portera [1998], że trwała przewaga konkurencyjna wiąże się z umiejętnościami do ciągłego ulepszania sposobu funkcjonowania firmy, a nie z osiągnięciem określonego poziomu wydajności, nie sposób przecenić znaczenie wiedzy i procesów uczenia się w kreowaniu tejże trwałej przewagi nad rywalami. Patchell [1993] stwierdza nawet, że systemy branżowe to nie tylko przepływy dóbr i usług, ale przede wszystkim wiedzy.

5.2.1. Efekty przenikania wiedzy jako przejaw wpływu klastra na konkurencyjność firm

Kwestia efektów przenikania i ich związków z czynnikiem lokalizacji była podejmowana już przez Marshalla [1932], który wskazywał, że przedmiotem przenikania jest m.in. wiedza. Problematyka przenikania wiedzy z uwzględnie-

niem czynnika przestrzeni geograficznej jest rozważana także przez wielu współczesnych badaczy²⁸ i podkreśla się, że niezależnie od typu wiedzy²⁹ – ukryta, zakodowana, naukowa, technologiczna, związana z kulturą, z poczuciem estetyki, symboliczna, ma kluczowe znaczenie dla konkurencyjności na poziomie przedsiębiorstwa, regionu, kraju czy nawet ugrupowania integracyjnego [Pinch et.al. 2003].

W literaturze przedmiotu można znaleźć głosy, że poszukiwanie źródeł konkurencyjności branż w procesach uczenia się z pominięciem kwestii kosztów i zasobów finansowych jest niewłaściwe [Sayer 1997, s. 22]. Tymczasem Pinch, Henry, Jenkins i Tallman [2003] stwierdzają, że procesy przenikania wiedzy mogą wyjaśniać, dlaczego niektóre branże/regiony z takim samym wyposażeniem w czynniki wytwórcze, infrastrukturę i kapitał mogą charakteryzować się różnym poziomem innowacyjności (np. Dolina Krzemowa i Route 128 w okolicach Bostonu [Saxenian 1994]).

Studia Audretscha i Feldmana [1996] pokazują, że wiedza wykazuje tendencje do geograficznej koncentracji i jest związana z miejscem swojego pochodzenia [Jaffe et.al. 1993]. Kogut (et.al.) [1994] uważa, że wiedza jest dobrem publicznym dostępnym wszystkim firmom z klastra. Czynnikiem decydującym o tym, na ile wiedza ta przyczyni się do poprawy potencjału konkurencyjnego danego przedsiębiorstwa są ceteris paribus jego zdolności absorpcyjne (*absorptive capacity*), które definiuje się jako umiejętność przejmowania, asymilowania, adaptowania i wykorzystywania nowej wiedzy, a więc zdolność do uczenia się [Zahra, George 2002].

Efekty przenikania wiedzy określa się mianem dynamicznych, natomiast efekty pieniężne i w zakresie kosztów (np. niższe koszty transportu, koordynacji działań, komunikowania się) pojawiające się w klastrach zalicza się do efektów statycznych [Audretsch 1998]. W przypadku dynamicznych efektów przenikania wytwórca „informacji” nie otrzymuje żadnej rekompensaty albo wynagrodzenie nie rekompensuje wartości wiedzy będącej przedmiotem przenikania [Audretsch, Feldman 1996]. Wyniki prowadzonych badań pokazują, że dynamiczne efekty przenikania oddziałują na innowacyjność i wzrost klastra, natomiast co do statycznych efektów przenikania brak konsensusu [Ellison, Glaeser 1999].

Efekty przenikania wiedzy są nieodłącznym elementem rzeczywistości, jakim jest klaster i przenikanie to może mieć miejsce nawet, gdy między firmami brak relacji. W tym momencie warto przypomnieć, że w literaturze przedmiotu można znaleźć dwa odmienne stanowiska odnośnie do tego, czy relacje między firmami wzmacniają wpływ efektów przenikania na innowacyjność i wzrost

²⁸ Do badaczy tego problemu zaliczają się: Bryson [et.al. 2000], Cooke [2002], Gertler [2001], [2003], Allen [2002], Storper, Vanbles [2002].

²⁹ Dyskusję wokół możliwych typologii wiedzy, które są istotne z punktu widzenia klastra można znaleźć w: Matusik, Hill [1998, s. 680–697].

przedsiębiorstw. Stanowisko reprezentowane przez Marshalla [1932], Arrowa [1962] i Romera [1986] charakteryzuje pozytywny stosunek do monopolu, który ich zdaniem, sprzyja podnoszeniu innowacyjności i wzrostowi. Monopol umożliwia firmie dominującej maksymalizować zwroty z innowacji, co nie jest możliwe w warunkach konkurencji. Natomiast ujęcie Jacobsa [1969] wskazuje na pożądany wpływ konkurencji na innowacje i wzrost. Perspektywa Jacobsa została rozwinięta przez Portera, który eksponuje znaczenie lokalnej konkurencji dla innowacyjności i pobudzania efektów przenikania wiedzy. Kontynuując wywód Jacobsa i dalej Portera, można powiedzieć, że wiedza w klastrze jest kształtowana poprzez współzależności, jakie występują między firmami działającymi w tej samej lokalizacji [Henry, Pinch 2002]. Podobnie Storper [1993, 1995] wyjaśnia, że pozyskiwanie wiedzy dokonuje się dzięki zależnościom między firmami, które nie mają nic wspólnego z wymianą rynkową charakterystyczną dla zdobywania wiedzy w drodze nabycia licencji, aliansów czy przejęć.

Podejmowane są nawet próby budowania teorii klastrów opartej na wiedzy (knowledge based theory of regional geographic clusters) [Maskell 2001, Morgan 1997]. Maskell [2001] doszukuje się kluczowej przyczyny kreacji klastra w tym, że firmy dostrzegają, iż takie rozwiązania generują wiedzę. Dochodzi nawet do tworzenia „wspólnoty praktyk” (community of practise), którą cechuje odrębność i pewna specyfika [Brown, Duguid, 2001]. Firmy działając w tej „wspólnocie”, rozwijają know-how i dzięki relacjom, jakie między nimi istnieją przekazują sobie także wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*). Wiedza na poziomie klastra jest podobna do branżowych rutyn, recept na sukces, na to, jak wykonywać poszczególne czynności [Spender 1989]. Tsai [2005], prowadząc badania w odniesieniu do tajwańskich przedsiębiorstw z branży high-tech, stwierdził, że wewnątrzbranżowe i międzybranżowe efekty przenikania w zakresie B&R mają większe znaczenie z punktu widzenia wzrostu produkcji niż wysiłki pojedynczych firm w zakresie B&R.

To, na ile efekty przenikania wiedzy będą oddziaływać na konkurencyjność przedsiębiorstw w klastrze wiąże się także z ich wewnątrz- i międzybranżowym charakterem [Glaeser et.al. 1992], a więc na ile specjalizacja/dywersyfikacja branżowa danego regionu ma znaczenie z punktu widzenia innowacyjności i wzrostu klastra. Wyniki badań empirycznych w tej materii nie są jednoznaczne. Glaeser [et.al. 1992], Feldman i Audretsch [1999] stwierdzili, że zarówno lokalna konkurencja, jak i różnicowanie branżowe sprzyjają innowacyjności i wzrostowi klastra. Znaczenie konkurencji dla wzrostu klastra potwierdzają także wyniki Kinga III [et.al. 2003] prowadzone w odniesieniu do branży usług reklamowych w USA. Baptista i Swann [1996] przeprowadzili badania porównawcze w odniesieniu do klastrów w Wielkiej Brytanii oraz w Stanach Zjednoczonych i stwierdzili, że silne klastry (mocne więzi między podmiotami z określonych branż, zlokalizowanymi w geograficznej bliskości) przyciągają więcej

wchodzących i że takie klastry rosną szybciej. Ci sami badacze wykazali także [Baptista, Swann 1998], że siła klastra (mierzona liczbą zatrudnionych w firmach tworzących klastry w ograniczeniu tylko do badanego regionu i do ich kluczowej branży aktywności) jest skorelowana z aktywnością innowacyjną firm tworzących ten klaster. Zgodnie z wynikami ich badań można powiedzieć, że specjalizacja ma pozytywny wpływ na innowacyjność, a zróżnicowanie branżowe nie ma znaczącego wpływu. Natomiast Harrison [et.al. 1996] i Henderson [et.al. 1995] pokazali, że zarówno specjalizacja, jak i dywersyfikacja wywiera pożądane efekty. Przywoływane wyżej wyniki badań odnoszą się do branż produkcyjnych, obejmują dane przekrojowe w układzie branżowym, a jednostką analizy jest zwykle miasto. Porter [2001, 1998] przekonuje, że efekty przenikania wiedzy występują w grupie powiązanych ze sobą branż dostawców i nabywców. Bliskość do odbiorców pozwala na szybkie antycypowanie zmian w ich potrzebach i wprowadzanie innowacji. Natomiast bliskość dostawców daje szansę na szybszy dostęp do nowych komponentów, materiałów i maszyn.

Kontynuując dyskurs na temat wpływu klastra na zasoby wiedzy u jego uczestników, nie sposób przemilczeć znaczenie obecności zagranicznych inwestorów bezpośrednich w klastrze. Oznaką tego, że klastry wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw może być dążenie licznych korporacji międzynarodowych do lokowania swojej aktywności na rynku międzynarodowym właśnie w granicach funkcjonujących klastrów. Korporacje międzynarodowe zabiegają o dostęp do określonych klastrów, gdyż dostrzegają, że jest to równoznaczne z dotarciem do innowacyjnych pomysłów oraz specjalistycznych umiejętności [Sölvell 2003], które są szczególnie istotne z punktu widzenia konkurowania na danym rynku lokalnym. Birkinshaw [2000] badał charakterystyki filii zagranicznych przedsiębiorstw, podejmujących inwestycje w ramach najbardziej konkurencyjnych klastrów w Stanach Zjednoczonych i doszedł do wniosku, że firmy te starają się zająć pozycję *insidera* we wspomnianych klastrach. Etykieta bycia jedną z firm lokalnych, pozwala na czerpanie korzyści związanych z funkcjonowaniem w klastrze. Natomiast przedsiębiorstwa kraju goszczącego, działające razem z korporacją międzynarodową czerpią korzyści z faktu rozchodzenia się wiedzy i zaawansowanej technologii, które są często atutami wspomnianych korporacji (*spillover effect*) [Rugman, Verbeke 2002].

5.2.2. Interakcje jako przejaw relacji między uczestnikami klastra i ich znaczenie dla konkurencyjności firm

Nawiązując do drugiej formy oddziaływania klastra na konkurencyjność przedsiębiorstw – jego uczestników, można stwierdzić, że konsekwencjom występowania efektów przenikania towarzyszą implikacje płynące z faktu wchodzenia przedsiębiorstw w relacje. Rywalizacja i kooperacja między firmami

w klastrze może być, w związku z powyższym, mechanizmem poprawiającym ich konkurencyjność. Teza ta wyraźnie nawiązuje do opinii Portera, że najbliższe otoczenie firmy, a w szczególności relacje, jakie panują między firmami będącymi w geograficznym sąsiedztwie mają ogromne znaczenie dla konkurencyjności organizacji.

Podstawowym kanałem wpływu klastra na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest jego dynamizm, który w znacznym stopniu wiąże się z natężeniem rywalizacji w tym otoczeniu. Porter, mówiąc o rywalizacji, określa ją mianem rodzimej (domestic) i wskazuje, że właśnie ten typ konkurencji ma zbawienny wpływ na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Geograficzna bliskość przedsiębiorstw powoduje, że presja rywali jest bardzo odczuwalna i zmusza do ciągłego ulepszania potencjału konkurencyjnego. Bliskość ta przekłada się na specyficzną wiedzę, relacje oraz motywację do działania, których nie uda się powielić firmom działającym w innej geograficznie lokalizacji.

Ciekawe spojrzenie na problem zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej zaproponowali Dyer i Singh [1998], którzy próbują lansować tzw. relacyjne podejście do przewagi konkurencyjnej. Ich zdaniem relacje między firmami są coraz częściej źródłem ponadprzeciętnych zysków. Przeprowadzona przez nich analiza sugeruje, że kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zasoby mogą tkwić w rutynach i procesach rozwijanych między firmami. Ich podejście jest kontynuacją wcześniejszych badań zogniskowanych na problemie kooperacji między przedsiębiorstwami jako sposobie dochodzenia do korzyści ekonomicznych w postaci np. zdobywania wiedzy i umiejętności, a więc uczenia się od innych, niższych kosztów transakcyjnych czy też dostępu do określonych zasobów [Hamel 1991, Larson 1992, Powell, Koput, Smith-Doerr 1996].

Jednym z pierwszych badaczy, który próbował wykazać, jak zdolności zaktwiczone w relacjach między realnie istniejącymi przedsiębiorstwami oddziałują na konkurencyjność był Asanuma [1989]. Na przykładzie japońskich dostawców i producentów samochodów wyjaśnił, jak wspomniane relacje doprowadziły do nadwyżek finansowych i przewagi konkurencyjnej współpracujących firm. Saxenian [1994] stwierdziła, że Hewlett Packard i inne firmy z Doliny Krzemowej znacznie poprawiły swoją pozycję dzięki rozwinięciu długookresowych powiązań z dostawcami zlokalizowanymi w geograficznej bliskości. Dyer [1996] wskazał na pozytywny związek między inwestowaniem przez dostawców i producentów samochodów w budowę sieci powiązań a ich pozycją na rynku. Liczni badacze wykazali także, że fizyczna bliskość, która wiąże się z podejmowaniem przez firmy inwestycji w określonych lokalizacjach pobudza kooperację i koordynację między przedsiębiorstwami i w ten sposób poprawia ich pozycję konkurencyjną [Enright 1995].

5.2.3. Bariery w przejmowaniu korzyści z tytułu partycypacji w klastrze

Zamiar pozyskania w miarę obiektywnego obrazu znaczenia klastrów dla konkurencyjności przedsiębiorstw – jego uczestników, nie pozwala na pominięcie krytycznych głosów w tej materii. Pouder i St. John [1996] sugerują, że w początkowej fazie swego istnienia klastry rzeczywiście mogą pobudzać zachowania innowacyjne indukowane poprzez przenikanie wiedzy, ale z upływem czasu, firmy w klastrach doświadczają nadwyżek zasobów oraz nieuczciwych zachowań konkurencyjnych, co może zniechęcać do poprawy innowacyjności.

Znakomita większość badań i studiów próbuje przekonywać, że klastry są zjawiskiem prokonkurencyjnym, prorozwojowym i proinnowacyjnym, lecz pojawiają się także opinie, że niekiedy ich rola jest przeceniana [Martin, Sunley 2003, Lovering 1999]. Niemożność przechwytywania przez przedsiębiorstwa pożytków płynących z uczestnictwa w klastrze może wynikać z charakterystyk ich potencjału konkurencyjnego, jak i środowiska, w którym funkcjonują (tabela 5.2).

Tabela 5.2. Przeszkody na drodze do poprawy konkurencyjności firm – uczestników klastra

Przeszkoda/Bariera	Interpretacja
Umiejętności i doświadczenie	Brak adekwatnej wiedzy na temat benchmarkingu
Dostęp do kapitału społecznego	Koszty uczestnictwa w organizacjach samorządu gospodarczego (izby, zrzeszenia, stowarzyszenia branżowe)
Fizyczna odległość	Utrudnienia w uczeniu się od „lepszycy”, koszty podróżowania i odwiedzania „benchmarków”
Organizacje „średniego szczebla”	Brak/niewielka liczba organizacji pośredniczących w relacjach pomiędzy firmami, które poza znajomością konkretnych funkcji (finansowanie, uruchamianie nowych przedsiębiorstw, organizowanie szkoleń) miałyby dobre rozeznanie w specyfice branż tworzących klaster
Dominacja w branży	Firmy kontrolowane i uzależnione od dużego klienta
Luka kapitałowa	Koncentracja na dużych firmach, słabe rozumienie natury klastra, brak kapitału na finansowanie inwestycji/innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rosenfeld [2003].

5.3. Oddziaływanie klastra na internacjonalizację przedsiębiorstw – jego uczestników

Bazując na wypracowanych definicjach klastrów i mając na uwadze ich atrybuty, można stwierdzić, że ich zasadniczym tworzywem są małe i średnie przedsiębiorstwa, a więc podmioty, które zwykle przejawiają określone ambicje internacjonalizacyjne, ale równocześnie borykają się z ograniczeniami w obszarze

swoich potencjałów konkurencyjnych i silną presją konkurencyjną ze strony przedsiębiorstw międzynarodowych. Funkcjonujące teorie internacjonalizacji nie poświęcają szczególnej uwagi małym i średnim firmom³⁰, które potrzebują wskazówek, jak powinna wyglądać ich strategia konkurencyjna wobec przedsiębiorstw międzynarodowych.

Firmy globalne, które ustanawiają reguły funkcjonowania obowiązujące lokalne przedsiębiorstwa, zwykle opierają swoją przewagę konkurencyjną na badaniach i rozwoju, na silnej marce oraz korzyściach płynących z faktu posiadania dostawców komponentów i półproduktów w różnych częściach świata. Przedsiębiorstwa małe i średnie, działając w skali lokalnej, mogą natomiast wykorzystywać pojawiające się lokalnie tzw. efekty zewnętrzne, na co zwracał już uwagę Marshall [1920] i dalej Krugman [1991]. Jednakże korzyści aglomeracji podnoszone przez Marshalla, to nie jedyne źródło potencjalnych przewag dla podmiotów lokalnych. Obok należy wskazać na korzyści płynące z charakteryzującej określoną lokalizację kombinacji rywalizacji i współpracy między lokalnymi przedsiębiorstwami oraz między nimi a publicznymi i prywatnymi instytucjami otoczenia biznesu.

Zagadnienie związków między uczestnictwem w klastrze a zachowaniami w zakresie internacjonalizacji bezpośrednio wiąże się ze znaczeniem kooperacji z lokalnymi partnerami dla umiędzynarodowienia uczestników tejże kooperacji. Badania prowadzone przez Oviatta i McDougalla [1995, 1997] wykazały, że liczny mały, bazujący na wiedzy firmom udało się pozyskać przewagę w wąskich segmentach na rynku międzynarodowym dzięki wykorzystaniu współpracy z wieloma lokalnymi partnerami. Współpraca ta pozwoliła zaoferować wyższą wartość klientowi, a więc np. produkt wyższej jakości po niższej cenie. Kwestia zależności między „członkostwem w klastrze” a internacjonalizacją była podnoszona również przez takich badaczy, jak Brown i Bell [2000], Sopas [2000] czy Porter [1998], którzy doszukiwali się istotnych, dodatnich sprzężeń między funkcjonowaniem w klastrze a internacjonalizacją jego uczestnika. Aczkolwiek słychać także głosy, na przykład Cavusgila i Nevina [1981], McConnella [1979], że brak istotnego związku między skłonnością do eksportu a lokalizacją firmy. Być może fakt ten potwierdza porterowską tezę, że „grupowe myślenie” w klastrze czasem przyczynia się do ignorowania informacji o nowych trendach poza klastrem i jak zauważają wspomniani Brown i Bell [2000] – ujemne efekty zewnętrzne mogą zneutralizować efekty pozytywne dla internacjonalizacji firmy.

³⁰ Do powszechnie znanych ujęć teoretycznych dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstwa należą m.in. koncepcje wypracowane przez Barletta i Ghoshala [1986, 1989], Buckleya i Cassona [1976], Dunninga [1980, 1981, 1988], Dunninga i Rugmana [1985], Hymera [1976] i Vernona [1966]. Problem umiędzynarodowienia MŚP został podjęty także przez Daszkiewicz [2004], choć ujęcie to nie eksponuje explicite specyfiki internacjonalizacji MŚP.

Na związek między skłonnością do internacjonalizacji po stronie małych i średnich firm produkcyjnych poprzez BIZ a specyfiką ich lokalnego otoczenia zwrócili uwagę Mariotti i Piscitello [2001]. Wykazali oni, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które z jednej strony mogą doświadczać barier natury finansowej, kadrowej oraz informacyjnej w podejmowaniu BIZ [Buckley 1989], możliwe jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami na rynku zagranicznym [Dunning 1980]. Mariotti i Piscitello [2001] na przykładzie włoskich firm produkcyjnych (branże tekstylna, odzieżowa, skórzana, wyrobów ze skóry, obuwnicza, produktów z drewna oraz przemysłu maszynowego) i ich aktywności internacjonalizacyjnej w latach 1986–1995, pokazują, że lokalne, najbliższe otoczenie firmy, może uzupełniać jej potencjał konkurencyjny i wspierać jej ekspansję zagraniczną. Analizie poddali przedsiębiorstwa małe i średnie w przekroju 20 mniejszych obszarów geograficznych. W swoich badaniach utożsamiali otoczenie lokalne z miejscem, gdzie kreuje się technologie oraz innowacje [Malecki 1991], aktywność podmiotów gospodarczych jest koordynowana i tworzy się sieć współzależności między uczestnikami życia gospodarczego, które to współzależności nie mają charakteru wymiany handlowej [Storper, 1995]. Terytorialny system powiązań obejmujący system produkcji, podmioty gospodarcze, instytucje społeczne, specyficzną kulturę i kolektywne uczenie się [Camagni 1991], przyczynia się do kreacji unikalnej, trudnej do imitacji, przewagi konkurencyjnej po stronie firm wchodzących w skład tego systemu [Porter, Rivkin 1997].

W sposób szczególnie pozytywnie na internacjonalizację firmy oddziałują funkcjonujące w lokalnym środowisku zasady, rutyny, zwyczaje branżowe, duch przedsiębiorczości oraz umiejętności i zdolności charakterystyczne dla danego obszaru i to one podbudowują przewagę konkurencyjną wynikającą z potencjału konkurencyjnego samego przedsiębiorstwa, która ma wpływ na decyzje odnośnie do internacjonalizacji [Mariotti, Piscitello 2001].

Dociekania niektórych badaczy pokazują, że firmy mniejsze próbują opierać swoje strategie na wyróżniających je kompetencjach, dynamicznych zdolnościach [Eisenhardt, Martin 2003], na wiedzy [Nonaka, Takeuchi 1995], a także na przewagach wynikających z podejmowania przywoływanej już wyżej współpracy z innymi podmiotami na rynku [Gomes-Cassers 1996; Yoshino, Rangan 1995]. Tendencją, jaką daje się zaobserwować w zachowaniach przedsiębiorstw, które odniosły sukces na rynku międzynarodowym, jest pozyskiwanie tego rynku w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami, a więc oparcie strategii internacjonalizacji na zawiązywaniu koalicji z innymi graczami na rynku. Do tego typu rozwiązań można zaliczyć przywoływane przez Coviello i Munro [1995], Johnsona i Mattsona [1993], Oviatta i MacDougalla [1994] globalne sieci małych i średnich firm oraz partnerstwo między przedsiębiorstwami nastawione na poszukiwanie efektów synergicznych (synergistic – based partnerships) [Dana et.al.

2000, Etemad et.al. 2001, Hakanson, Snehota 1995]. W przypadku małych i średnich firm istotne znaczenie ma w związku z powyższym umiejętność zarządzania relacjami ze swoimi partnerami biznesowymi [Etemad 1999, 2003].

Mając na uwadze fakt, że klaster tworzą podmioty powiązane ze sobą w łańcuchu tworzenia wartości, można również stwierdzić, że internacjonalizacja nabywców popycha określonego dostawcę w kierunku umiędzynarodowienia. Etemad [2004] w opracowanym przez siebie schemacie wskazującym na siły oddziałujące na umiędzynarodowienie małych i średnich firm, umieścił w zbiorze czynników „przyciągających” firmę na rynki zagraniczne (*pulling factors*) umiędzynarodowienie klientów przedsiębiorstwa.

Klaster, który oferuje swoim uczestnikom konkretne źródła przewagi konkurencyjnej i z tego powodu jest atrakcyjną lokalizacją także dla firm zagranicznych zainteresowanych wejściem na dany rynek, jest jednocześnie poddawany oddziaływaniom ze strony procesu umiędzynarodowienia, którego uczestnikami są również podmioty lokalne tworzące dany klaster. Jak wobec tego internacjonalizacja przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze wpływa na relacje wewnątrzklastrowe i inne atrybuty klastra³¹? Niektóre z badań prowadzonych w tej materii pokazują, że internacjonalizacja przedsiębiorstw lokalnych wyraźnie obniża znaczenie lokalnych relacji dla konkurencyjności firm-uczestników klastra. Hendry [et.al. 2000] przeprowadził badania wśród 100 firm skupionych wokół branży elektroniki optycznej w sześciu różnych lokalizacjach i stwierdził, że mimo bliskości geograficznej relacje na szczeblu narodowym i międzynarodowym są dla badanych przedsiębiorstw ważniejsze niż powiązania lokalne. Istnienie poza regionalnych powiązań tłumaczono technicznym zaawansowaniem, produktów oraz unikalnymi zasobami niezbędnymi do ich wytworzenia. W takim przypadku bliskość geograficzna schodziła na drugi plan. Audretsch i Stephan [1996] na bazie swoich dociekań badawczych w odniesieniu do klastra biotechnologicznego w Stanach Zjednoczonych stwierdzili, że lokalne powiązania nie są kluczowym czynnikiem decydującym o transferze technologii i przepływie informacji. Ponad 70% przebadanych przez nich firm zawierało formalne porozumienia z podmiotami spoza regionu. DeMartino [et.al. 2006] podjął badania skoncentrowane na wpływie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa-uczestnika klastra na relacje występujące w klastrze. Badania przeprowadzono w formie wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami 23 firm z klastra

³¹ W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne studia prowadzone nad oddziaływaniem przedsiębiorstw międzynarodowych na klastry. Zwykle wskazuje się, że większość korporacji międzynarodowych próbuje zajmować pozycje w klastrach, jakie skupiają się wokół branż, w których dla funkcjonowania konieczne jest posiadanie określonego zasobu wiedzy Dunning [2001], Rugman i Verbeke [2002]. Rugman i D'Cruz [2000] i Dunning [2001] wskazują, że korporacje międzynarodowe wchodzą do klastrów, aby przejąć i oddziaływać na charakterystyczne dla danej lokalizacji know-how oraz innowacje.

optycznego zlokalizowanego w rejonie Rochester w stanie Nowy Jork. Obecnie w tym klastrze kluczową rolę odgrywają firmy lokalne, a nie jak przed kilkunastu laty Kodak, Xerox czy Bausch & Lomb. Respondenci stwierdzili, że ich kluczowymi partnerami w kooperacji są ich klienci, jednakże przeważająca większość kooperuje z nielokalnymi klientami. 20 spośród 23 firm odnotowało co najwyżej 10% udział sprzedaży lokalnej w sprzedaży ogółem. Uczestniczące w badaniu firmy – 20 z 23, wykorzystują eksport jako strategię umiędzynarodowienia. Niektóre firmy podejmują BIZ, aby spenetrować rynki zagraniczne lub wytwarzać produkty po niższych kosztach. DeMartino [et.al. 2006] próbował dociec, jak strategię ekspansji, wychodzenia poza region, oddziałują na internacjonalizację i lokalne zakorzenienie poszczególnych firm. Internacjonalizacja uczestnika klastra oddziałuje na jego lokalne zakorzenienie, które można oceniać poprzez np. liczbę powiązań z innymi podmiotami wchodzącymi w skład danego klastra. Charakter tego oddziaływania jest jednak uzależniony od stosowanych przez poszczególne firmy strategii wzrostu. Istotne jest czy firma rozbudowując swoje możliwości wytwórcze, technologiczne i administracyjne polega na wiedzy i zasobach dostępnych lokalnie czy też pochodzących spoza regionu, z rynku krajowego czy też międzynarodowego. Rozbudowa możliwości wytwórczych w skali kraju czy też na rynku międzynarodowym osłabia lokalne zakorzenienie, a więc natężenie relacji z lokalnymi partnerami-uczestnikami klastra. Podobny efekt przynosi ze sobą przejęcie firmy lokalnej przez korporację międzynarodową. Firmy rozpoczynające działalność lub dopiero rozwijane posiadają ograniczone zdolności i poszukują źródeł wiedzy, możliwości uczenia się i przewag kosztowych w lokalnych sieciach przedsiębiorstw. Natomiast w miarę, jak firmy rosną i rozwijają nowe zdolności, osłabieniu ulega ich lokalne zakorzenienie i posiadając już pewien poziom zdolności, poszukują dalszych możliwości wzrostu poza regionem.

5.4. Podsumowanie

Rozważając wpływ istnienia klastrów na konkurencyjność tworzących je firm, stwierdzono, że poprawa konkurencyjności uczestników klastra ujawnia się przede wszystkim w obszarze potencjału konkurencyjnego oraz strategii konkurencyjnej. Trudno natomiast ustalić, czy poprawa konkurencyjności dzięki uczestnictwu w klastrze implikuje wzrost zaangażowania firmy w sferę biznesu międzynarodowego, czy może wyższy poziom internacjonalizacji prowadzi do wzmocnienia konkurencyjności. Jedno, co można stwierdzić, to fakt, że funkcjonowanie w klastrze oddziałuje zarówno na konkurencyjność, jak i na internacjonalizację firmy, a te znowu wpływają na siebie.

6.

Badania empiryczne klastra meblarskiego, kotlarskiego i motoryzacyjnego

Niniejszy rozdział jest poświęcony prezentacji wyników badań empirycznych przeprowadzonych w ramach relacjonowanego projektu badawczego.

6.1. Przedmiot badań

Zasadniczym przedmiotem badania jest analiza sposobów wpływu istniejących bądź potencjalnych klastrów w Polsce na międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz na zachowania internacjonalizacyjne tych przedsiębiorstw. Badania empiryczne oparto na wnioskach płynących z literatury przedmiotu. Autorzy, przygotowując wspomniane badania i opracowując wyniki tychże badań, skorzystali z wypracowanych w rozdziałach 1, 2, 3 i 4 ujęć teoretycznych dotyczących teorii regulacji, definicji klastrów, koncepcji konkurencyjności i internacjonalizacji, a także tryptyku klastrer-konkurencyjność-internacjonalizacja, który zaprezentowano w rozdziale 5.

W toku badań podjęto próbę zidentyfikowania potencjalnych/rzeczywistych klastrów w Polsce, określenia charakteru, kierunku i siły oddziaływania „uczestnictwa w klastrze” na zachowania internacjonalizacyjne lokalnych przedsiębiorstw, zidentyfikowania, opisanie i sklasyfikowania potencjalnych/rzeczywistych kanałów oddziaływania klastra na konkurencyjność firm z krajów po transformacji gospodarczej, oraz przeprowadzono analizę przydatności i stopnia realizacji działań dla poprawy konkurencyjności z zakresu polityki gospodarczej oraz podejmowanych przez samorządy gospodarcze.

6.2. Metoda badawcza

Badanie empiryczne, dotyczące roli klastrów we wspieraniu międzynarodowej konkurencyjności oraz internacjonalizacji firm polskich w odniesieniu do

dwóch tworzących się klastrów w Wielkopolsce – klastra motoryzacyjnego oraz meblowego, zostało przeprowadzone w miesiącach lipcu i sierpniu 2006 roku. Natomiast badania wśród przedstawicieli klastra kotlarskiego miały miejsce w kwietniu i maju 2007 roku.

W badaniu zastosowano metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego. Wybrane osoby (studenci, pracownicy naukowci), które zostały uprzednio odpowiednio przeszkolone, przeprowadziły wywiady przy wykorzystaniu wcześniej opracowanego kwestionariusza stanowiącego podstawowe narzędzie badawcze podczas rozmowy. Surowe dane w postaci wypełnionych arkuszy zostały poddane kodowaniu oraz dalszej obróbce statystycznej.

6.3. Kwestionariusz – narzędzie badawcze

Narzędziem wykorzystywanym w badaniu jest kwestionariusz. Składa się on z 21 pytań wyskalowanych, które zostały pogrupowane pod względem tematycznym na sześć części. W pierwszej części zawarto pytania pozwalające w najbardziej ogólny sposób scharakteryzować badane przedsiębiorstwo pod względem: wielkości zatrudnienia, formy prawnej, procentowego udziału kapitału publicznego (także zagranicznego), przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego (za lata 2000–2006).

Drugą część kwestionariusza zatytułowano „Klastery a potencjał konkurencyjny”. Odpowiedzi na postawione w tej części pytania pozwoliły ustalić, przyczyny, dla których badane firmy są zlokalizowane w Wielkopolsce oraz znaczenie tego faktu dla rozmiarów i jakości ich potencjałów konkurencyjnych. W zestawie przesłanek zlokalizowania przedsiębiorstwa w Wielkopolsce ujęto: dostęp do rynków zbytu, bliskość kluczowych klientów, dostępność siły roboczej, istnienie zaplecza edukacyjnego – szkół oraz innych instytucji przygotowania zawodowego, dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści skali, dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji, bliskość strategicznych rywali – łatwiejsza obserwacja i benchmarking, duże znaczenie lokalnego kontekstu – przechwytywanie lokalnej wiedzy i informacji z otoczenia oraz inne – wskazane przez respondentów. Wymienione zasoby oceniano również z punktu widzenia ich znaczenia dla konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Trzecia część kwestionariusza miała na celu wypunktowanie związków między uczestnictwem w klastrze a pozycją konkurencyjną i strategią konkurencyjną badanych firm. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zostali poproszeni o wskazanie tych etapów w łańcuchu wartości, które są samodzielnie wykonywane przez ich firmę. Kolejne pytania były skoncentrowane na relacjach, w jakie wchodziły badane przedsiębiorstwa. Próbowano ustalić, czy w ich branżach

obok rywalizacji można obserwować kooperację. Szczególne miejsce poświęcono podmiotom, z którymi badane firmy współpracują. Wprowadzono rozróżnienie na kooperację formalną i nieformalną oraz podmioty lokalne, czyli z Wielkopolski oraz Nielokalne, czyli spoza Wielkopolski. W grupie podmiotów – partnerów do współpracy ujęto konkurentów, klientów, dostawców, organizacje branżowe, instytucje badawczo-rozwojowe, jednostki dystrybucyjno-marketingowe, samorząd, uniwersytety i inne szkoły. Poza wskazaniem, z którymi z wymienionych ma miejsce kooperacja, respondenci w miarę możliwości byli proszeni o nazwanie wykorzystywanych form i sposobów współpracy. W dalszej części poproszono respondentów o odpowiedź na pytanie dotyczące konsekwencji kooperacji z punktu widzenia konkurencyjności firmy. W tym punkcie także dokonano wyraźnego podziału na podmioty lokalne i Nielokalne. Następnie poproszono o wyszczególnienie obszarów kooperacji.

Czwarta część ankiety dotyczyła związków klastra z internacjonalizacją firmy. Najpierw pytano o zaangażowanie eksportowe respondentów, prosząc o podanie udziału sprzedaży eksportowej w ich sprzedaży ogółem. Dalej badane przedsiębiorstwa oceniały znaczenie kooperacji z wybranymi podmiotami dla internacjonalizacji ich firm.

Piąta część kwestionariusza dotyczyła zadań samorządu gospodarczego, a szósta instrumentów polityki gospodarczej. Respondentom poddano do oceny, pod względem przydatności i realizacji, wiele zadań i instrumentów z tych obszarów.

6.4. Metoda doboru próby badawczej i technika statystyczna zastosowana do porównania klastrów

Biorąc pod uwagę uwarunkowania analizy danych w statystyce matematycznej, należy pamiętać, że wnioskowaniem statystycznym mogą być objęte jedynie te wyniki badania (z próby wobec całej populacji), które spełniają wszelkie kryteria reprezentatywności. Reprezentatywność próby musi być określona zarówno w stosunku do populacji, jak i w odniesieniu do jednej zmiennej bądź też ich zespołu [Kędzior 2005, s. 74–83]. W sumie można przyjąć, że próba jest reprezentatywna tylko wtedy, kiedy jest tak zwaną „miniaturką” populacji badanej, to znaczy spełnia następujące kryteria:

- występują w niej wszystkie wartości zmiennej (zmiennych), które są przedmiotem badania (reprezentatywność typologiczna),
- rozkłady zmiennych w próbie odpowiadają rozkładom tych zmiennych w zbiorowości (próba reprezentatywna ze względu na rozkład określonych zmiennych),
- występują w niej zależności między zmiennymi odpowiadają analogicznym zależnościom w zbiorowości generalnej [Nowak 1985, s. 300–301].

Teoretyczny proces doboru próby zakłada następujące po sobie etapy:

- 1) zdefiniowanie populacji,
- 2) określenie operatu losowania, zakładający ustalenie jednostki losowania i wykazu jednostek losowania na podstawie: mapy, planu, wykazu miejscowości, kartoteki, rejestru, książki telefonicznej, listy płac itp.,
- 3) określenie właściwości operatu losowania pod kątem jego: kompleksowości, adekwatności, wyłączności, dokładności, dogodności,
- 4) ustalenie jednostki losowania, tj. dzielnicy, osiedla, ulicy, bloku mieszkalnego, typu gospodarstwa domowego, rodzaju firmy i pracownika,
- 5) wybór metody doboru próby, którą można podzielić na metodę doboru losowego i nielosowego,
- 6) określenie liczebności próby na podstawie:
 - a) cech mierzalnych,
 - b) niemierzalnych oraz założeniu o populacji skończonej *versus*, populacji nieskończonej [Mynarski 2000, s. 20]; [Miszczak 2004, s. 7].

W literaturze możemy się spotkać z dwiema grupami metod doboru próby: metodami doboru losowego i metodami doboru nielosowego. Metody te zostały zaprezentowane w tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Metody doboru próby

Metody doboru losowego	Metody doboru nielosowego
Dobór losowy prosty – niezależny (ze zwracaniem) – zależny (bez zwracania) Dobór losowy systematyczny Dobór losowy warstwowy – proporcjonalny – nieproporcjonalny – optymalny Dobór losowy grupowy – z jednakowymi prawdopodobieństwami wyboru – z różnymi prawdopodobieństwami wyboru Dobór losowy wielostopniowy – z jednakowymi prawdopodobieństwami wyboru – z różnymi prawdopodobieństwami wyboru Dobór losowy wielofazowy	Dobór kwotowy Dobór jednostek typowych Dobór przez eliminację Dobór celowy Dobór przypadkowy Dobór sędziów kompetentnych Dobór wygodny Dobór sieciowy Dobór poprzez tzw. kulę śniegową Dobór tzw. przechwycenie po drodze

Źródło: [Mynarski 2000, s. 23].

Metody doboru losowego dają jednakową szansę dostania się jednostkom populacji do próby statystycznej, natomiast metody doboru nielosowego takich możliwości nie dają. Dla metod doboru losowego można określić stopień reprezentatywności, natomiast dla metod doboru nielosowego nie można nawet ustalić

wielkości próby. Stąd określenie próby i jej całkowitej reprezentatywności w oparciu o dane cechy i wobec populacji, jest możliwe tylko dla metod doboru losowego. Zależy ono także od rozmiaru populacji, zmienności badanej cechy oraz przyjętego poziomu dokładności.

Na podstawie powyższych teoretycznych kryteriów doboru próby, należy przyjąć, iż w zakresie przeprowadzonego badania, nie możemy uogólniać otrzymanych wyników na całą populację obejmującą m.in. wszystkie przedsiębiorstwa i klastry w Polsce. Po pierwsze, należy zauważyć, że autorzy celowo ograniczyli swoje badania do klastrów krystalizujących się w Wielkopolsce i wybrali klaster meblarski, kotlarski i motoryzacyjny. Celem było przeprowadzenie badań w ramach takich klastrów w Polsce, w których daje się zaobserwować nie tylko rywalizację i kooperację podporządkowane podnoszeniu konkurencyjności firm, ale także dążenia internacjonalizacyjne, gdyż aktywność na rynku międzynarodowym jest sprawdzianem międzynarodowej konkurencyjności firmy. Dokonując wyborów klastrów do badania, autorzy nawiązali współpracę z Wielkopolską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (WARP), która również aktywnie angażuje się w proces badawczy w zakresie inicjatyw klastrowych w Wielkopolsce oraz promuje tego typu przedsięwzięcia. Wybrano do badania klastry, których istnienie zostało stwierdzone przez wcześniejsze badania WARP. Lista adresowa potencjalnych respondentów ankiety, pochodzących z klastra meblarskiego i motoryzacyjnego została przygotowana we współpracy z WARP. Baza adresowa firm z klastra meblarskiego, którą otrzymano od WARP obejmowała 555 firm, a z klastra motoryzacyjnego 133 przedsiębiorstwa. Natomiast dane adresowe przedsiębiorstw z klastra kotlarskiego (33 firmy) pobrano ze strony internetowej klastra – <http://klasterkotlarski.pl>. Dobór klastrów do badania miał więc charakter celowy. Podobnie dobór przedsiębiorstw do badania w ramach wcześniej zdefiniowanych klastrów miał charakter nielosowy. W badaniu uczestniczyły te firmy, które wyraziły zgodę na wypełnienie kwestionariusza i wykazały zainteresowanie inicjatywami klastrowymi. W świetle tego, jak dobierano próbę badawczą należy przyjąć, że wyniki badań, możemy jedynie interpretować i uogólniać w kontekście klastrów, znajdujących się bezpośrednio w analizowanej próbie, nie są one w żadnym razie reprezentatywne dla całej populacji polskich klastrów. Jednakże, co istotne, jak pokazują zamieszczone w kolejnych fragmentach książki wyliczenia z wykorzystaniem testu Kruskala-Wallisa, różnice, jakie wykryto pomiędzy poszczególnymi klastrami w próbie są istotne w zakresie statystycznych obliczeń.

Analiza polegała na porównywaniu wyników pomiaru między poszczególnymi klastrami rozróżnionymi według:

- 1) klastra motoryzacyjnego,
- 2) klastra meblarskiego,
- 3) klastra kotlarskiego.

W kolejnych fragmentach rozdziału zostaną zaprezentowane wyniki (wartości średnich), jakie poddano weryfikacji. Autorzy podjęli też próbę przedstawienia statystycznych aspektów w zakresie użyteczności poszczególnych wyników w ramach poruszanych w badaniu obszarów. Wyniki, jakie zamieszczono w tabelach 6.10, 6.19, 6.25 obejmują przede wszystkim wartości krytyczne i poziomy istotności w odniesieniu do obszarów, co do których zaobserwowano wyraźne różnice w rozkładach odpowiedzi w próbie (pyt. 6, 14 i 19 w kwestionariuszu). Jeśli poziom istotności (p) był równy 0,05 wówczas poziom ten wskazywał na różnice w zakresie poszczególnych odpowiedzi, jakie udzielali respondenci z przedsiębiorstw obejmujących łącznie trzy klastry.

Odpowiedzi na poszczególne pytania były rozpatrywane oddzielnie i traktowane jako wyniki pomiaru. Przy porównywaniu grup (klastrów) jako podstawową technikę statystyczną zastosowano nieparametryczną analizę wariancji Kruskala-Wallisa. Test ten jest mocniejszy niż test oparty na medianie. Stosuje się go w przypadku wielu rozkładów, tzn. w sytuacji, kiedy bada się różnice pomiędzy więcej niż dwiema niezależnymi grupami pomiarów wyrażonych za pomocą skali porządkowej [Francuz, Mackiewicz 2006, s. 449]. Test Kruskala-Wallisa stanowi rozwinięcie testu U Manna-Whitneya na więcej niż dwie niezależne próby. Jego dodatkową zaletą jest niezależność wobec normalnego rozkładu empirycznego, który jest wymagany przy testach parametrycznych. Jeśli więc analizowane populacje nie mają rozkładu normalnego (które w istocie stanowią podstawowe kryterium stosowania procedury Anova), wówczas wykorzystuje się test Kruskala-Wallisa.

Procedura testu Kruskala-Wallisa polega na połączeniu ocen z k prób w jeden duży rozkład [Mynarski 2000, s. 105]. W teście tym w pierwszej kolejności porządkuje się wszystkie $n = n_1 + \dots + n_k$ obserwacji X_{ij} w jeden ciąg rosnący. Porządkowaniu podlegają wszystkie dane w całym zbiorze od najmniejszej do największej bez względu na to, z których prób pochodzą. Dalej kolejnym obserwacjom przyporządkowuje się rangi (ich numery) w tym ciągu. Wówczas statystyka testu Kruskala-Wallisa wyraża się wzorem:

$$V_{emp} = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} - k(n+1)$$

gdzie:

k – liczba niezależnych prób

R_j – suma rang i -tej próby

n_j – liczebność i -tej próby

n – ogólna liczebność wszystkich prób

Jeżeli teraz $V_{emp} > V_{\alpha,k,n1,\dots,nk}$, to hipotezę zerową $H_0 : F_1 = \dots = F_k$ (świadczącą o identycznych rozkładach) można odrzucić. Wówczas przyjmuje się hipotezę alternatywną (mówiącą o różnych rozkładach). Wartości krytyczne $V_{\alpha,k,n1,\dots,nk}$, podaje się w tablicach. W skrócie można powiedzieć, że hipoteza zerowa przyjmuje, że k analizowanych populacji ma takie same rozkłady, a hipoteza alternatywna, że przynajmniej dwa z tych rozkładów różnią się.

W zakresie przeprowadzonego testu sprawdzono różnice w rozkładach ze względu na zmienną niezależną „klastery”. Badanymi cechami (zmiennymi zależnymi) były odpowiedzi na:

- pytanie 6 w zakresie głównych powodów lokalizacji firmy w regionie Wielkopolski,
- pytanie 14, obejmujące znaczenie kooperacji dla badanych sektorów w kontekście podnoszenia poziomu ich konkurencyjności,
- pytanie 19 dotyczące ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa w kontekście formalnej/nieformalnej kooperacji z określonymi podmiotami lokalnymi z Wielkopolski.

Odpowiedzi na przyjętej skali typu „umiarkowane znaczenie” lub „zaspokajają na średnim poziomie”, zostały przekodowane tak, by ich wartość znalazła się w środku wartości kategorii odpowiedzi. Wartość najniższą, wynoszącą w tym przypadku 0, przekodowano na wartość 1, (wartość 1 na 2; wartość 2 na 3, wartość 3 na 4 i wartość 4 na 5). W rezultacie powstała skala 5-stopniowa. Ze względu na skrajne zróżnicowanie liczebności w poszczególnych kategoriach (zwłaszcza niskie liczebności klastrów: kotlarski i motoryzacyjny wobec klastra meblarskiego) przy analizie danych pojawił się problem w związku z niejednorodnością populacji tzn. różnym wpływem przedsiębiorstw z różnych warstw (klastrów) na wyniki. Dlatego też do rozmiarów warstw zastosowano odpowiednie wagi, aby otrzymać nieobciążone estymatory.

Wzór na wagi wyraża się poniższym wzorem na średnią ważoną jako estymator przeciętnej w populacji [Miszczak 2004]:

$$\bar{X}_w = \sum_i p_i \bar{X}_i = \sum_i p_i \frac{1}{n_i} \sum_j X_{ij}$$

W tabelach 6.10, 6.19, 6.25 zaprezentowano wyniki z przeprowadzonej analizy uwzględniającej test Kruskala-Wallisa.

6.5. Próba badawcza – charakterystyka

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa meblarskie – 31 podmiotów, firmy motoryzacyjne w liczbie 12 przedsiębiorstw oraz producenci i sprzedawcy kotłów

grzewczych oraz ich części – 13 firm. Klastr meblarski tworzą przedsiębiorstwa skupione przede wszystkim wokół Swarzędza i Poznania, są też podmioty z Gniezna, Leszna, Baranowa, Łęki Opatowskiej, Słupcy i Kępna. Klastr kotlarski charakteryzuje skoncentrowanie firm wokół Pleszewa. Natomiast w klastrze motoryzacyjnym funkcjonują podmioty z okolic Poznania, Kalisza, Obornik Wielkopolskich, Tarnowa Podgórnego, z Wrześni i z Gostynia.

Przedstawiciele (właściciele, prezesi, kierownicy działów) wyrazili chęć i zgodę na udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące konkurencyjności oraz internacjonalizacji firmy i jej związków z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w rzeczywistym/potencjalnym klastrze oraz polityki samorządów gospodarczych i państwa. Jak już wyżej sygnalizowano, największą grupę stanowiły firmy należące do szeroko pojętej branży meblowej – 36 dział Polskiej/Europejskiej Klasyfikacji Działalności. Wśród nich znalazły się w szczególności podmioty zajmujące się produkcją różnego rodzaju mebli, materiałów do ich wytwarzania, świadczące usługi wykańczania mebli, oraz sprzedające meble. Klastr motoryzacyjny był reprezentowany przez firmy, które produkują części do samochodów i autobusów, elementy wyposażenia pojazdów, materiały wykorzystywane w wykańczaniu pojazdów, oferują elektronikę samochodową oraz zajmują się sprzedażą części i elementów pojazdów. Przedsiębiorstwa z klastra kotlarskiego koncentrują swoją działalność na wytwarzaniu kotłów grzewczych, ich elementów oraz prowadzeniu działalności handlowej z wykorzystaniem tychże kotłów i elementów.

Pod względem wielkości zatrudnienia większość próby należy do grupy małych przedsiębiorstw. Szczegółowe dane dotyczące wielkości zatrudnienia w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach

Wielkość zatrudnienia	Liczba przedsiębiorstw/odsetek wskazań (%)					
	meblarskie		kotlarskie		motoryzacyjne	
<–50	2	6,5	13	100	5	42
50–99	17	55	0	0	4	33
100–249	6	19	0	0	1	8,3
250–499	2	6,5	0	0	1	8,3
500–999	1	3,2	0	0	1	8,3
1000 i więcej	1	3,2	0	0	0	0
Brak danych	2	6,5	0	0	0	0
Ogółem	31	100,00	13	100,00	12	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przeważająca większość badanych przedsiębiorstw to firmy zatrudniające do 99 osób. Uczestnikami tworzących się klastrów są firmy małe, co szczególnie jest widoczne w przypadku klastra kotlarskiego, gdzie wszyscy respondenci

zatrudniają poniżej 50 osób. W badaniu uczestniczyła jedna firma zatrudniająca ponad 1000 osób i było to przedsiębiorstwo z klastra meblarskiego.

Pod względem formy prawnej przedsiębiorstw w klastrze meblarskim oraz kotlarskim dominują osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (odpowiednio 58,06% oraz 76,92%). W klastrze motoryzacyjnym przeważają spółki kodeksu handlowego, a wśród nich spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wśród respondentów występują również inne niż podano w kwestionariuszu formy prawne – spółki cywilne. W klastrze meblarskim znalazły się również dwa przedsiębiorstwa państwowe, i jedno z nich to podmiot zatrudniający ponad 250 osób. Charakterystykę próby pod względem form prawnych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 6.3. Natomiast szczegółowy opis danych uwzględniających udział kapitału publicznego w strukturze właścicielskiej badanych firm

Tabela 6.3. Forma prawna badanych przedsiębiorstw

Prawna forma przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw/Odsetek wskazań (%)					
	Meblarskie		Kotlarskie		Motoryzacyjne	
Spółka kodeksu handlowego	9	29,03	1	7,69	7	58,33
Przedsiębiorstwo państwowe	2	6,45	0	0,00	0	0,00
Spółdzielnia	0	0,00	1	7,69	1	8,33
Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	18	58,06	10	76,92	1	8,33
Inna	2	6,45	1	7,69	3	25,00
Brak danych	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ogółem	31	100,00	13	100,00	12	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.4. Udział procentowy kapitału publicznego w strukturze właścicielskiej

Udział kapitału publicznego w %	Liczba przedsiębiorstw		
	Meblarskie	Kotlarskie	Motoryzacyjne
0	30	13	12
1–10	0	0	0
11–24	0	0	0
25–49	0	0	0
50–74	0	0	0
75–99	0	0	0
100	1	0	0
Ogółem	31	13	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

prezentuje tabela 6.4. Cechą charakterystyczną respondentów z wszystkich trzech klastrów jest dominacja kapitału prywatnego w ich strukturze właścicielskiej. Większość badanych firm nie posiada także w strukturze właścicielskiej kapitału zagranicznego. W klastrze meblarskim 3 podmioty, a w klastrze motoryzacyjnym 4 podmioty wykazały udział kapitału zagranicznego w strukturze własnościowej (por. tabela 6.5).

Tabela 6.5. Udział procentowy kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej badanych przedsiębiorstw

Udział kapitału zagranicznego %	Liczba przedsiębiorstw		
	Meblarskie	Kotlarskie	Motoryzacyjne
0	28	13	8
1–10	0	0	0
11–24	0	0	0
25–49	1	0	0
50–74	0	0	0
75–99	1	0	1
100	1	0	3
Ogółem	31	13	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Polskie firmy stanowią aż ponad 96% badanej grupy firm meblarskich. Nie jest to jednak w żadnym wypadku odzwierciedlenie sytuacji panującej na rynku polskim. W branży meblowej daje się zauważyć znaczną ekspansję inwestorów zagranicznych, a wśród nich inwestorów niemieckich, którzy kontrolują około 80% największych zakładów branży³². Jednakże głównym celem projektu jest zbadanie znaczenia funkcjonowania w rzeczywistym/potencjalnym klastrze dla konkurencyjności oraz skłonności do internacjonalizacji polskich firm, stąd do próby zostały dobrane w większości przedsiębiorstwa polskiego pochodzenia. W poddanym badaniom klastrze motoryzacyjnym, którego rdzeniem jest branża motoryzacyjna zdominowana przez zagranicznych inwestorów, wyraźny jest udział kapitału zagranicznego, co oddaje sytuację panującą na rynku. Natomiast klaster kotlarski wyróżnia wyłączny udział podmiotów polskich.

W ramach charakterystyki badanej grupy, respondenci zostali poproszeni także o podanie danych dotyczących przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego dla lat 2000–2005. Jednakże pytania te nie spotkały się z przychylnością wielu respondentów i większość jednostek nie była skłonna podać odpowied-

³² Okrzesik [2001, s. 20].

nich informacji dla lat odpowiednio 2000, 2002, 2004 i 2005. Pytania związane z kwestiami finansowymi bardzo często są źle przyjmowane przez przedsiębiorstwa i trudno uzyskać na nie odpowiedzi. W tabeli 6.6 oraz 6.7 zaprezentowano odpowiednio przychody za sprzedaży oraz wynik finansowy firm, które zdecydowały się na podanie określonych danych za lata 2000–2005. Bardzo często respondenci podawali dane tylko dla lat 2004–2005. 10 firm meblarskich czyli około 30% oraz 8 przedsiębiorstw motoryzacyjnych czyli około 66% udzieliło pełnej informacji, podając wartość sprzedaży w 2000, 2002, 2004 i 2005 roku. Jeszcze gorzej wygląda sytuacja, jeśli chodzi o zwrotność informacji dotyczącej wyniku finansowego – tylko 6 podmiotów z klastra meblarskiego oraz 1 z klastra motoryzacyjnego odpowiedziało wyczerpująco na postawione pytanie. Firmy kotlarskie nie zgodziły się na ujawnienie ich danych odnośnie do przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego.

Tabela 6.6. Przychody ze sprzedaży w latach 2000–2005 – klastr meblarski, kotlarski i motoryzacyjny

Klastr	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Meblarski	10	1	10	8	10	1	5	3	3	4
Kotlarski	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd
Motoryzacyjny	8	4	5	5	3	1	1	1	2	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

- A. liczba udzielonych pełnych odpowiedzi, tzn. dla lat 2000, 2002, 2004 i 2005
- B. wzrost w 2002 w porównaniu do 2000
- C. wzrost w 2004 w porównaniu do 2002
- D. wzrost w 2005 w porównaniu do 2004
- E. spadek w 2002 w porównaniu do 2000
- F. spadek w 2004 w porównaniu do 2002
- G. spadek w 2005 w porównaniu do 2004
- H. równowaga 2002 w porównaniu do 2000
- I. równowaga 2004 w porównaniu do 2002
- J. równowaga 2005 w porównaniu do 2004

Z uzyskanych danych wynika, że okresem wzrostu przychodu ze sprzedaży firm meblarskich był przede wszystkim przedział czasu od 2002 roku do 2004 roku. Większość z firm, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, wskazała wzrost przychodów ze sprzedaży właśnie w tych latach. Ten przedział czasu był także najbardziej pomyślnym okresem z punktu widzenia wzrostu wyniku finansowego.

Tabela 6.7. Wynik finansowy w latach 2000–2005 – klaster meblarski, kotlarski, motoryzacyjny

Klaster	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Meblarski	6	3	6	3	3	0	4	3	3	3
Kotlarski	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd	bd
Motoryzacyjny	1	2	2	2	1	1	2	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

K. liczba udzielonych pełnych odpowiedzi, tzn. dla lat 2000, 2002, 2004 i 2005

L. wzrost w 2002 w porównaniu do 2000

M. wzrost w 2004 w porównaniu do 2002

N. wzrost w 2005 w porównaniu do 2004

O. spadek w 2002 w porównaniu do 2000

P. spadek w 2004 w porównaniu do 2002

Q. spadek w 2005 w porównaniu do 2004

R. równowaga 2002 w porównaniu do 2000

S. równowaga 2004 w porównaniu do 2002

T. równowaga 2005 w porównaniu do 2004

6.6. Klaster a konkurencyjność przedsiębiorstwa

6.6.1. Potencjał konkurencyjny badanych przedsiębiorstw

W toku prowadzonych badań podjęto próbę zidentyfikowania kanałów oddziaływania uczestnictwa firmy w rzeczywistym/potencjalnym klastrze na jej konkurencyjność. Oddziaływanie to dokonuje się za przyczyną specyficznego kontekstu, w jakim działa przedsiębiorstwo tworzące klaster. Kontekst ten bezpośrednio wiąże się z ilością i jakością szeroko pojętych zasobów, które są dostępne uczestnikowi klastra. Zagadnieniu temu poświęcono pytania 6 i 7 w kwestionariuszu. W pytaniu 6 respondenci zostali poproszeni o ocenę ośmiu podanych przyczyn, dla których ich firmy zostały zlokalizowane w Wielkopolsce. Dodatkowo mogli podać inną przyczynę, nieujęłą w kwestionariuszu. Oceny dokonano z wykorzystaniem pięciostopniowej skali, począwszy od 0 – bez znaczenia, poprzez 1 – minimalne znaczenie, 2 – umiarkowane znaczenie, 3 – duże znaczenie, 4 – największe/bardzo duże znaczenie.

W przypadku klastra meblarskiego oceny ośmiu wymienionych w kwestionariuszu przyczyn mieszczą się w przedziale od 1 do 2, co oznacza, że podane przyczyny lokalizacji w Wielkopolsce mają co najwyżej umiarkowane znaczenie. Gdyby wśród nich poszukiwać najważniejszej, okazuje się, że jest to bliskość kluczowych klientów (1,90). Na miejscu drugim znajduje się bliskość strategicznych rywali rynkowych (1,86). Jednakże jako przyczynę o niemalże

bardzo dużym znaczeniu aż 77% respondentów podało prowadzenie przez ich rodzinę już wcześniej danego biznesu w Wielkopolsce, co nie zostało explicite ujęte w kwestionariuszu. Przedstawiciele badanych firm samodzielnie wpisywali ją do ankiety w pozycji „inna”. Przedsiębiorstwa uczestniczące w klastrze kotlarskim przypisały bardzo małe znaczenie przyczynom ich zlokalizowania w Wielkopolsce, które ujęto w kwestionariuszu. Każda z ośmiu podanych przyczyn została oceniona poniżej 1, co oznacza, że każda z nich ma mniej niż minimalne znaczenie dla firm. Podobnie jak w przypadku klastra meblarskiego bardzo duże znaczenie posiada prowadzenie w przeszłości biznesu rodzinnego. Wszystkie przedsiębiorstwa, które ujęły podaną kwestię w ankiecie, były zgodne i odchylenie standardowe wyliczone dla ich oceny wynosi 0. Podobnie wypadły oceny przyczyn zlokalizowania firmy w Wielkopolsce w przypadku klastra motoryzacyjnego. Przedstawiciele przedsiębiorstw motoryzacyjnych również wskazywali na „biznes rodzinny” jako kluczową przyczynę prowadzenia przez nich działalności gospodarczej w Wielkopolsce. Pozostałe kwestie uznano za sprawy o mniej niż minimalnym znaczeniu. Odpowiedzi odnośnie do przyczyn zlokalizowania firm w Wielkopolsce dla klastra meblarskiego, kotlarskiego i motoryzacyjnego zaprezentowano w tabeli 6.8.

Tabela 6.8. Znaczenie przyczyn zlokalizowania przedsiębiorstwa w Wielkopolsce – klastr meblarski, kotlarski i motoryzacyjny

Przyczyna	Meblarski			Kotlarski			Motoryzacyjny		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Dostęp do rynku zbytu w ogóle	90	1,46	1,43	100	0,46	1,13	100	0,50	1,00
2. Bliskość kluczowych klientów	94	1,90	1,47	100	0,54	1,20	100	0,25	0,62
3. Dostępność siły roboczej	94	1,69	1,23	100	0,62	1,04	100	0,67	1,23
4. Zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego	94	1,21	1,35	100	0,54	0,88	100	0,58	0,90
5. Dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści skali	94	1,31	1,23	100	0,62	1,19	100	0,33	0,89
6. Dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji	94	1,21	1,21	100	0,46	0,97	100	0,08	0,29
7. Bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking	94	1,86	1,33	100	0,31	0,63	100	0,42	0,79
8. Duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otoczenia	94	1,34	1,14	100	0,54	0,97	100	0,33	0,65
9. Inne (np. uwarunkowania historyczne, biznes rodzinny)	77	3,50	0,93	84,62	4,00	0,00	83	3,60	1,26

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Próbie zidentyfikowania wpływu rzeczywistego/potencjalnego klastra na międzynarodową konkurencyjność firmy poświęcono także pytanie 7 w kwestionariuszu. Przedsiębiorstwa miały oszacować, na ile zasoby dostępne w Wielkopolsce zaspokajają ich potrzeby. W zestawie wspomnianych zasobów znalazły się: personel, jego dostępność, umiejętności i koszty, zasoby materialne, ich dostępność i jakość, wiedza naukowa, techniczna i rynkowa, kapitał venture, jego koszt i dostępność oraz jakość i koszt infrastruktury. Podane zasoby były oceniane na pięciostopniowej skali, gdzie 0 oznaczało, że dane zasoby w ogóle nie zaspokajają potrzeb przedsiębiorstwa, 1 – zaspokajają w minimalnym stopniu, 2 – zaspokajają na średnim poziomie, 3 – zaspokajają w dużym stopniu, 4 – zaspokajają w bardzo dużym stopniu.

Respondenci z trzech badanych klastrów stwierdzili, że podane zasoby zaspokajają ich potrzeby w co najwyżej średnim stopniu. Uczestnicy klastra meblarskiego najwyżej ocenili dostępność, umiejętności i koszty personelu (2,38), najsłabsza ocena przypadła dostępności i kosztom venture kapitału (1,07), jednakże w tym przypadku wypowiedziało się 90% badanych firm, natomiast w odniesieniu do personelu głos zabrano 94% respondentów. Firmy z klastra kotlarskiego również uznały, że najlepiej są zaspokojone ich potrzeby, jeśli chodzi o umiejętności i wysokość kosztów personelu (2,31), a najgorzej wygląda sytuacja w zakresie dostępności i kosztów venture kapitału (1,15). Podobnie wygląda pierwsza i ostatnia pozycja w rankingu zasobów z Wielkopolski ze względu na stopień zaspokajanych potrzeb w odniesieniu do klastra motoryzacyjnego. Zarówno w przypadku klastra kotlarskiego, jak i motoryzacyjnego odpowiedzi udzieliły wszystkie podmioty uczestniczące w badaniu. Wyniki badań w odniesieniu do stopnia, w jakim zasoby z Wielkopolski zaspokajają potrzeby firmy przedstawiono dla klastra meblarskiego, kotlarskiego oraz motoryzacyjnego w tabeli 6.9.

Tabela 6.9. Stopień, w jakim zasoby z Wielkopolski zaspokajają potrzeby firmy – klastr meblarski, kotlarski, motoryzacyjny

Zasoby	Meblarski			Kotlarski			Motoryzacyjny		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Dostępność, umiejętności i koszty personelu	94	2,38	0,98	100,00	2,31	1,25	100,00	2,25	1,06
2. Dostępność, jakość zasobów materialnych	97	2,07	1,14	100,00	2,23	1,24	100,00	1,83	1,34
3. Naukowa, techniczna i rynkowa wiedza	97	2,00	1,26	100,00	2,00	1,35	100,00	1,83	1,19
4. Dostępność i koszt venture kapitału	90	1,07	1,25	100,00	1,15	1,14	100,00	0,83	1,03
5. Jakość i koszty infrastruktury (w tym instytucje, dobra publiczne)	94	1,66	1,17	100,00	1,54	0,97	100,00	2,25	1,14

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6.6.2. Porównanie klastrów według głównych czynników lokalizacji firmy w regionie

Interpretacja: Po przeprowadzeniu testu hipotezy w zakresie identycznych odpowiedzi firm dotyczących głównych przyczyn lokalizacji siedziby firmy, otrzymaliśmy następujące wyniki. W pytaniu 6 występują istotnie różne odpowiedzi w grupach utworzonych według typów klastrów (por. tabela 6.10).

Tabela 6.10. Przyczyny lokalizacji przedsiębiorstwa w Wielkopolsce – klaster meblarski, kotlarski i motoryzacyjny. Poziom istotności wyników i wartości krytyczne [różnice i podobieństwa w rozkładach odpowiedzi w grupie klastrów] [pyt. 6]

Przyczyna	Test Kruskala-Wallisa i poziom istotności wyników w zakresie różnic oraz podobieństw (N=56)
1. Dostęp do rynku zbytu w ogóle	H =11,06504, p =,0040
2. Bliskość kluczowych klientów	H =17,17320, p =,0002
3. Dostępność siły roboczej	H =11,86538, p =,0027
4. Zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego	H =4,814873, p =,0900
5. Dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści skali	H =10,43232, p =,0054
6. Dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji	H =12,58325, p =,0019
7. Bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking	H =20,20481, p =,0000
8. Duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otoczenia	H =11,54860, p =,0031
9. Inne (np. uwarunkowania historyczne, biznes rodzinny).	H =,8046061, p =,6688

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Porównanie obliczonej wartości statystyki H , Kruskala-Wallisa z wartością krytyczną tablicy statycznej rozkładu chi-kwadrat dla $k - 1 = 3 - 1 = 2$ stopni swobody (równą 10,59) pozwoliło wykazać, iż w tej analizie obserwacji, spośród zmiennych zależnych, istotne różnice między grupami (na poziomie istotności 0,05) pojawiły się w pytaniu 6 w zakresie obszaru: 1 („dostępność do rynku zbytu w ogóle”), 2 („bliskość kluczowych klientów”), 3 („dostępność siły roboczej”), 7 („dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji”), 8 („duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otoczenia”). Nasza wartość p (krytyczny poziom istotności) jest mniejszy od 0,05.

Pozostałe oceniane obszary: 4 („zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego”), 5 („dostępność tanich zasobów”), 9 („inne np. uwarunkowania historyczne, biznes rodzinny”), otrzymały równe rozkłady wyników. Wartości średnich są w tym przypadku praktycznie identycznie, co bezpośrednio przekłada się na wyniki przeprowadzonego testu. W tych dwóch obszarach istnieje wysoki poziom zgodności przedsiębiorstw.

6.6.3. Strategia i pozycja konkurencyjna badanych firm

Cechą charakterystyczną klastrów jest konfrontacyjno-kooperacyjny charakter relacji pomiędzy jego uczestnikami. Jednakże w badaniach szczególną uwagę poświęcono współpracy, gdyż jak pokazały wcześniejsze dociekania badawcze autorów [Strategie 2005, s. 222–235] jest to ten typ strategii konkurencyjnej, który budzi dość duże obawy i kontrowersje wśród podmiotów gospodarczych. Zanim zostaną zaprezentowane wyniki badań warto wyjaśnić, jak autorzy zdefiniowali współpracę i jakie jej formy były brane pod uwagę. Kooperację postrzegano jako pasywną konkurencję, którą charakteryzuje dążenie dwóch niezależnych podmiotów do takich samych celów w wybranych obszarach funkcjonowania. Przyjęto, że kooperacja może być źródłem bardziej aktywnej konkurencji, gdy np. dwóch konkurujących ze sobą uczestników klastra wejdzie w alians, aby skuteczniej konkurować z innym podmiotem w klastrze. Kooperacja konkurentów w konkretnych obszarach działania firm nie wyklucza aktywnej konkurencji w obszarach nią nieobjętych. Przygotowując pytania dotyczące współpracy jako jednego z typów zachowań firm na rynku, wzięto pod uwagę możliwość ujawnienia się kooperacji w następujących formach:

- umowy outsourcingowe,
- konsorcja,
- alianse strategiczne,
- stowarzyszenia,
- jointventure.

Outsourcing oznacza współpracę między niezależnymi firmami, które wspólnie decydują się na wykonanie pewnego konkretnego zadania. Tego typu kooperacja może dotyczyć różnych dziedzin działalności przedsiębiorstw, np. współpraca w dziedzinie marketingu, zarządzania finansami firm, polityki zakupów czy sprzedaży i oznacza zawieranie rynkowych kontraktów w zakresie np. zakupów i sprzedaży. Wspólny projekt, przedsięwzięcie może też być realizowane przez firmy tworzące konsorcjum. Związek przedsiębiorstw jest wówczas słabszy niż w przypadku joint venture, ale dla zrealizowania określonego zamierzenia niezbędna jest współpraca między partnerami.

Inną formą współpracy są alianse strategiczne, które mają służyć realizacji celów strategicznych. W praktyce alianse mogą być konstruowane w oparciu

o logikę transakcyjną i konkurencyjną [Penc-Pietrzak 1998]. Logika transakcyjna polega na łączeniu się partnerów dysponujących odmiennymi atutami, np. lider w zakresie badań i rozwoju łączy się z dominującą firmą w zakresie sprzedaży. Każda ze stron aliansu zyskuje dostęp do przewagi konkurencyjnej partnera. Natomiast logika konkurencyjna wiąże się z dążeniem do umocnienia pozycji konkurencyjnej w drodze zwiększenia skali działania i wykorzystania efektu skali. W tym przypadku partnerzy łączą ze sobą zasoby tego samego typu.

Na przeciwnym biegunie w stosunku do aliansów znajdują się stowarzyszenia. Są one zawierane przez firmy małe, które dysponują stosunkowo słabą siłą przetargową wobec banku, dostawców oraz władz. Tacy uczestnicy branży mają zwykle małe rozeznanie rynku i możliwości rozwoju. Dodatkowo ich potencjał konkurencyjny jest stosunkowo słaby. Wówczas tworzą one zrzeszenia branżowe, by łatwiej niwelować luki w swoim potencjale.

Kolejną formą współpracy są tzw. wspólne przedsięwzięcia, a więc *joint ventures*, które oznaczają, że z wydzielonych środków dwóch lub więcej partnerów tworzy się nowe przedsiębiorstwo. Jest ono kapitałowo i najczęściej także personalnie powiązane z założycielami. Uczestnicy branży decydują się na takie posunięcie, gdy chcą ochronić się przed nowymi wejściami oraz gdy sami decydują się na wejście na rynek zagraniczny.

Zdaniem większości respondentów z klastra meblarskiego, kotlarskiego oraz motoryzacyjnego rywalizacji w ich branżach towarzyszą przejawy kooperacji. Blisko 70% firm meblarskich, ponad 76% przedsiębiorstw „kotlarskich” oraz ponad 91% firm motoryzacyjnych dostrzega, że firmy współpracują ze sobą. Badanym przedsiębiorstwom spostawiono również pytanie, z jakimi podmiotami tak lokalnymi, jak i nielokalnymi wchodzi w relacje kooperacyjne. Okazuje się, że uczestnicy badania w sposób formalny kooperują ze wszystkimi z podanych podmiotów (por. tabela 6.11). W klastrze meblarskim największy odsetek respondentów współpracuje z dostawcami – niemalże 84% badanych, na miejscu drugim znaleźli się klienci – 61%. Tym, co może niepokoić, to niezwykle niski odsetek przedsiębiorstw kooperujących z samorządem gospodarczym – 3%. Formalna współpraca przybiera postać wspólnej sprzedaży usług, wspólnego prowadzenia marketingu, umów na dostawę. Klaster kotlarski podobnie jak meblarski charakteryzuje kooperacja z dostawcami (84,62%) oraz klientami (76,92%). Tym, co odróżnia producentów kotłów od firm z klastra meblarskiego jest stosunkowo pozytywne nastawienie do kooperacji z konkurentami, organizacjami branżowymi oraz instytucjami badawczo-rozwojowymi – w każdym z podanych przypadków odsetek wskazań wyniósł 38,46%. Uczestnicy klastra motoryzacyjnego najchętniej kooperują z klientami (91,67%) i potem z dostawcami (83,33%). Poza tym, podobnie jak w przypadku klastra kotlarskiego istotne miejsce wśród kooperantów zajmują konkurenci, organizacje branżowe oraz instytucje badawczo-rozwojowe (33,33%).

Tabela 6.11. Podmioty lokalne, z którymi badane firmy kooperują w sposób formalny – klaster meblarski, kotlarski, motoryzacyjny

Podmiot	Meblarski		Kotlarski		Motoryzacyjny	
	LW	OW	LW	OW	LW	OW
1. Konkurenci	4	12,90	5	38,46	4	33,33
2. Organizacje branżowe	11	35,48	5	38,46	4	33,33
3. Dostawcy	26	83,87	11	84,62	10	83,33
4. Klienci	19	61,29	10	76,92	11	91,67
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	10	32,26	5	38,46	4	33,33
6. Agencje badania i analizy rynku	9	29,03	2	15,38	1	8,33
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	7	22,58	3	23,08	1	8,33
8. Samorząd, inne instytucje	1	3,23	3	23,08	3	25,00
9. Uniwersytet, inne szkoły	7	22,58	3	23,08	5	41,67

LW – liczba wskazań, OW – odsetek wskazań (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W przypadku nieformalnej kooperacji z podmiotami lokalnymi, największy odsetek wskazań w klastrze meblarskim i kotlarskim przypada na klientów, a w klastrze motoryzacyjnym na klientów i konkurentów (por. tabela 6.12).

Tabela 6.12. Podmioty lokalne, z którymi badane przedsiębiorstwa kooperują w sposób nieformalny – klaster meblarski, kotlarski, motoryzacyjny.

Podmiot	Meblarski		Kotlarski		Motoryzacyjny	
	LW	OW	LW	OW	LW	OW
1. Konkurenci	12	38,71	2	15,38	3	25,00
2. Organizacje branżowe	8	25,81	1	7,69	1	8,33
3. Dostawcy	11	35,48	3	23,08	2	16,67
4. Klienci	14	45,16	4	30,77	3	25,00
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	6	19,35	3	23,08	2	16,67
6. Agencje badania i analizy rynku	4	12,90	1	7,69	0	0,00
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	4	12,90	3	23,08	1	8,33
8. Samorząd, inne instytucje	4	12,90	1	7,69	1	8,33
9. Uniwersytet, inne szkoły	3	9,68	0	0,00	1	8,33

LW – liczba wskazań, OW – odsetek wskazań (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jeśli chodzi o kooperację z podmiotami spoza Wielkopolski, największy odsetek respondentów wskazał na nielokalnych klientów i nielokalnych dostawców jako najczęstszych partnerów do współpracy (por. tabela 6.13). Inne niż w kwestionariuszu podmioty spoza Wielkopolski, z którymi kooperują respondenci zostały podane przez dwa przedsiębiorstwa w klastrze meblarskim oraz po jednym przedsiębiorstwie w klastrze kotlarskim i motoryzacyjnym. Firmy z klastra meblarskiego nawiązały współpracę z agencjami marketingowymi, przedstawiciele klastra kotlarskiego kooperują z Politechniką Śląską jako instytucją badawczo-rozwojową. Jedna z firm motoryzacyjnych wskazała zagranicznych konkurentów jako nielokalnych kooperantów.

Tabela 6.13. Podmioty nielocalne, z którymi kooperują badane firmy – klaster meblarski, kotlarski, motoryzacyjny

Podmiot	Meblarski		Kotlarski		Motoryzacyjny	
	LW	OW	LW	OW	LW	OW
1. Nielocalni klienci	20	64,52	10	76,92	9	75,00
2. Nielocalni konkurenci	6	19,35	2	15,38	7	58,33
3. Nielocalni dostawcy	20	64,52	9	69,23	8	66,67
4. Inne	2	6,45	1	7,69	1	8,33

LW – liczba wskazań, OW – odsetek wskazań (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W pytaniu 13 w kwestionariuszu ankiety próbowano ustalić, jakie znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa ma/może mieć formalna/niefomalna kooperacja z podanymi podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski). W tym celu respondenci zostali poproszeni o wykorzystanie pięciostopniowej skali, gdzie 0 oznaczało „bez znaczenia”, 1 – „minimalne znaczenie”, 2 – „średnie znaczenie”, 3 – „duże znaczenie”, 4 – „bardzo duże znaczenie”.

Okazuje się, że relacje kooperacyjne mają, co najwyżej umiarkowane znaczenie dla konkurencyjności badanych firm. Najistotniejsza z punktu widzenia konkurencyjności uczestników klastra meblarskiego oraz motoryzacyjnego jest zdaniem badanych przedsiębiorstw współpraca z klientami (oceny odpowiednio 2,39 i 1,75) i dostawcami (oceny odpowiednio 2,23 i 1,50) (por. tabela 6.14). W klastrze kotlarskim na pierwszej pozycji znalazła się współpraca z klientami (2,46) i dalej z konkurentami (2,31) (por. tabela 6.14). Najslabiej oceniono kooperację z samorządem w klastrze meblarskim i kotlarskim (oceny odpowiednio 0,71 i 0,75). Najmniejsze znaczenie dla konkurencyjności firm motoryzacyjnych ma współpracami z agencjami dystrybucyjno-marketingowymi oraz z uniwersytetami (0,67). Najniższe oceny znaczenia kooperacji dla konkurencyjności firmy występują w klastrze motoryzacyjnym. Jednak należy zauważyć, że generalnie

kooperacja jest postrzegana jako mało istotna z punktu widzenia konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Niskie oceny mogą świadczyć o tym, że współpraca jako strategia prowadzenia gry konkurencyjnej jest wyraźnie niedoceniana przez firmy. Badane przedsiębiorstwa, jak wynika z rozmów prowadzonych z ich przedstawicielami, obawiają się wchodzenia w relacje kooperacyjne, w szczególności z konkurentami, ale również bardzo często nie dostrzegają korzyści płynących ze współpracy, w szczególności z rywalami.

Tabela 6.14. Znaczenie kooperacji z wybranymi podmiotami dla konkurencyjności badanych przedsiębiorstw – klastr meblarski, kotlarski, motoryzacyjny

Podmiot	Meblarski			Kotlarski			Motoryzacyjny		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Konkurenci	100	1,45	1,43	100	2,31	1,25	100	0,75	1,06
2. Organizacje branżowe	100	1,48	1,39	100	2,15	1,28	100	0,92	1,00
3. Dostawcy	100	2,23	1,41	100	2,23	1,30	100	1,50	1,45
4. Klienci	100	2,39	1,56	100	2,46	1,27	100	1,75	1,76
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	100	1,52	1,34	100	1,92	1,19	100	0,75	0,97
6. Agencje badania i analizy rynku	100	1,29	1,30	100	1,23	1,01	100	0,67	0,98
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	100	1,03	1,33	100	1,08	1,04	100	0,75	0,87
8. Samorząd, inne instytucje	100	0,71	1,30	100	0,85	0,90	100	0,75	0,97
9. Uniwersytet, inne szkoły	100	0,81	1,38	100	1,08	1,04	100	0,67	0,98

LW – liczba wskazań, OW – odsetek wskazań (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W ramach prowadzonych badań próbowano również ustalić, jakie są/mogą być zdaniem respondentów konsekwencje nawiązywania współpracy z konkurentami, dostawcami, klientami, organizacjami branżowymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, agencjami badania i analizy rynku, jednostkami dystrybucyjno-marketingowymi, samorządem oraz uniwersytetami i innymi szkołami tak z Wielkopolski, a więc podmiotami lokalnymi, jak i spoza Wielkopolski. Postawiono pytanie o znaczenie konkretnych konsekwencji kooperacji dla konkurencyjności badanych firm. Oceny dokonano według pięciostopniowej skali, gdzie 0 to „bez znaczenia”, 1 – „minimalne znaczenie”, 2 – „umiarkowane znaczenie”, 3 – „duże znaczenie”, 4 – „bardzo duże znaczenie”. Wyniki badania odnośnie do tych kwestii przedstawiono w tabelach 6.15, 6.16 i 6.17. W odniesieniu do wszystkich podanych w pytaniu konsekwencji kooperacji zabrały głos praktycznie wszystkie badane przedsiębiorstwa. Tylko w przypadku – „wzmocnienia swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych/lokalnych”, nie wypowiedzieli się wszyscy uczestnicy klastra meblarskiego – odsetek wskazań wyniósł odpowiednio 87% i 94%. Kooperacja z lokalnymi podmiotami, w szczególności z lokalnymi rywalami jest postrzegana przez firmy z klastra meblarskiego przede

wszystkim jako dobry sposób na poprawę jakości oferowanych produktów czy też świadczonych usług. Znaczenie tego faktu dla konkurencyjności badanych firm oceniono na poziomie prawie dużym (2,58), na miejscu drugim w klastrze meblarskim znajduje się obniżenie kosztów z oceną 2,45, a trzecie w rankingu jest rozszerzenie asortymentu (2,38). Uczestnicy klastra kotlarskiego uznali obniżenie kosztów jako najważniejszą konsekwencję wchodzenia w relacje kooperacyjne (2,77). Miejsce drugie przypadło poprawie jakości oferowanych produktów i poprawie pozycji w stosunku do nabywców (2,69). Przedstawiciele klastra motoryzacyjnego wskazali na wzmocnienie pozycji w stosunku do nielokalnych konkurentów, rozszerzenie asortymentu oraz poprawę pozycji w stosunku do nabywców jako ich zdaniem najważniejsze konsekwencje kooperacji (ocena 2,00).

Tabela 6.15. Konsekwencje podjęcia kooperacji z wybranymi podmiotami – klastr meblarski

Konsekwencje kooperacji	Z podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski)			Z podmiotami nielokalnymi (spoza Wielkopolski)		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	100	2,00	1,46	100	2,06	1,41
2. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów lokalnych	100	2,16	1,51	94	1,66	1,42
3. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych	87	1,78	1,34	100	2,32	1,42
4. Obniżenie kosztów	100	2,45	1,21	100	2,26	1,44
5. Wzrost innowacyjności	100	2,13	1,43	100	2,16	1,44
6. Rozszerzenie asortymentu	100	2,35	1,50	100	2,58	1,57
7. Rozwój sieci dystrybucji	100	1,77	1,41	100	2,16	1,49
8. Osiągnięcie korzyści specjalizacji	100	1,68	1,30	100	1,74	1,32
9. Poprawa pozycji w stosunku do dostawców	100	2,13	1,52	100	2,10	1,45
10. Poprawa pozycji w stosunku do nabywców	100	2,19	1,64	100	2,39	1,61
11. Osiągnięcie korzyści skali	100	2,03	1,33	100	2,03	1,28
12. Łatwy sposób pozyskania informacji o kooperancie – wcześniejszym konkurencie	100	1,84	1,37	100	1,58	1,34
13. Poprawa jakości produktów	100	2,58	1,41	100	2,58	1,48
14. Poprawa organizacji i zarządzania	100	1,94	1,34	100	1,90	1,30
15. Pozyskanie środków finansowych	100	2,06	1,59	100	1,84	1,53
16. Możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności	100	1,77	1,33	100	1,65	1,33
17. Inne	–	–	–	–	–	–

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.16. Konsekwencje podjęcia kooperacji z wybranymi podmiotami – klaster kotlarski

Konsekwencje kooperacji	Z podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski)			Z podmiotami nielokalnymi (spoza Wielkopolski)		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	100	2,62	0,87	100	2,54	1,13
2. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów lokalnych	100	1,92	1,04	100	2,23	1,24
3. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych	100	2,31	1,11	100	2,38	1,26
4. Obniżenie kosztów	100	2,77	1,01	100	1,62	1,50
5. Wzrost innowacyjności	100	2,46	1,05	100	1,85	1,21
6. Rozszerzenie asortymentu	100	1,77	1,30	100	2,15	1,34
7. Rozwój sieci dystrybucji	100	2,54	1,13	100	2,38	1,45
8. Osiągnięcie korzyści specjalizacji	100	1,92	1,32	100	1,69	1,18
9. Poprawa pozycji w stosunku do dostawców	100	2,15	1,21	100	2,00	1,29
10. Poprawa pozycji w stosunku do nabywców	100	2,69	0,63	100	2,46	1,20
11. Osiągnięcie korzyści skali	100	2,08	1,19	100	2,23	1,17
12. Łatwy sposób pozyskania informacji o kooperancie – wcześniejszym konkurencie	100	2,08	1,19	100	1,77	1,17
13. Poprawa jakości produktów	100	2,69	1,32	100	2,15	1,28
14. Poprawa organizacji i zarządzania	100	2,15	1,46	100	1,54	1,45
15. Pozyskanie środków finansowych	100	2,08	1,55	100	1,15	1,21
16. Możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności	100	1,92	1,50	100	1,31	1,25
17. Inne	-	-	-	-	-	-

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.17. Konsekwencje podjęcia kooperacji z wybranymi podmiotami – klaster motoryzacyjny

Konsekwencje kooperacji	Z podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski)			Z podmiotami nielokalnymi (spoza Wielkopolski)		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	100	1,42	1,44	100	1,75	1,13
2. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów lokalnych	100	1,33	1,56	100	1,82	1,24
3. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych	100	2,00	1,55	100	2,25	1,26

4. Obniżenie kosztów	100	1,67	1,15	100	2,00	1,50
5. Wzrost innowacyjności	100	1,08	1,00	100	1,42	1,21
6. Rozszerzenie asortymentu	100	2,00	1,54	100	2,33	1,34
7. Rozwój sieci dystrybucji	100	1,75	1,60	100	2,25	1,45
8. Osiągnięcie korzyści specjalizacji	100	1,50	1,51	100	1,83	1,18
9. Poprawa pozycji w stosunku do dostawców	100	0,83	0,83	100	1,17	1,29
10. Poprawa pozycji w stosunku do nabywców	100	2,00	1,21	100	2,33	1,20
11. Osiągnięcie korzyści skali	100	1,75	1,22	100	2,17	1,17
12. Łatwy sposób pozyskania informacji o kooperancie – wcześniejszym konkurencie	100	1,58	1,16	100	1,92	1,17
13. Poprawa jakości produktów	100	1,58	1,62	100	1,92	1,28
14. Poprawa organizacji i zarządzania	100	1,00	1,04	100	1,25	1,45
15. Pozyskanie środków finansowych	100	0,67	0,98	100	0,83	1,21
16. Możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności	100	1,17	1,11	100	1,33	1,25
17. Inne	–	–	–	–	–	–

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Poza partnerami i konsekwencjami kooperacji podjęto próbę zidentyfikowania podstawowych obszarów, w których badane firmy decydują się na współpracę. Pytano o obszary kooperacji z podmiotami lokalnymi i nielokalnymi oraz dodatkowo wprowadzono czynnik czasu – chodziło o wskazanie obszarów kooperacji obecnie oraz w ciągu najbliższych trzech lat. Wyniki badań odnośnie do tej kwestii zaprezentowano w tabeli 6.18. W klastrze meblarskim największy odsetek badanych firm, bo około 70 % kooperuje obecnie w zakresie zaopatrzenia w surowce i półprodukty i dotyczy to współpracy z podmiotami lokalnymi i nielokalnymi. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych trzech lat jeszcze więcej firm podejmie kooperację w tym obszarze. Na miejscu drugim znajduje się logistyka w sferze zaopatrzenia. W chwili obecnej współpracę w tym zakresie z podmiotami lokalnymi podjęło niemalże 52% respondentów, a z podmiotami spoza Wielkopolski prawie 55% badanych. W najbliższych trzech latach nastąpi intensyfikacja współpracy w tej dziedzinie, gdyż zamiar nawiązania kooperacji w zakresie logistyki w sferze zaopatrzenia deklaruje ponad 60% respondentów. Istotne miejsce w zestawie obszarów kooperacji zajmuje także rozwój technologii. W ramach tego obszaru współpracę z podmiotami tak lokalnymi, jak i nielokalnymi prowadzi ponad 50% badanych przedsiębiorstw, a w ciągu najbliższych trzech lat wzrośnie liczba firm zainteresowanych tą sferą współpracy z podmiotami lokalnymi (obecnie około 52%, za 3 lata prawie 55%). Na miejscu trzecim należy wymienić marketing i sprzedaż. Kooperację w tej sferze prowadzi ponad

45% respondentów i w ciągu najbliższych trzech lat wyraźnie wzrośnie liczba firm gotowych kooperować w ramach marketingu i sprzedaży z innymi podmiotami lokalnymi (niemalże 55% badanych przedsiębiorstw). Klastrer kotlarski, podobnie jak klastrer meblarski charakteryzuje największy odsetek porozumień kooperacyjnych z firmami lokalnymi w obszarze zaopatrzenia w surowce i półprodukty (92,31). Na miejscu drugim znalazł się marketing i sprzedaż (84,62), a na trzecim operacje produkcyjne (76,92). W ciągu najbliższych trzech lat nie zmieni się odsetek firm kooperujących w zakresie zaopatrzenia. Wzrośnie liczba przedsiębiorstw prowadzących kooperację w obszarze marketingu i sprzedaży (92,31). Natomiast spadnie natężenie porozumień kooperacyjnych w zakresie operacji produkcyjnych (69,23). Kooperacja z podmiotami nielokalnymi jest prowadzona najczęściej w zakresie marketingu i sprzedaży (84,62), obsługi posprzedażnej (76,92), działalności badawczo-rozwojowej (53,85) i logistyki w sferze dystrybucji (53,85). Najbliższe trzy lata przyniosą ze sobą spadek zainteresowania kooperacją w zakresie obsługi posprzedażnej (61,54). W pozostałych z wymienionych obszarów będzie kooperował taki sam odsetek badanych firm kotlarskich. Warto podkreślić, że wyraźnie wzrośnie odsetek firm kooperujących z podmiotami lokalnymi w obszarze rozwoju technologii oraz działalności badawczo-rozwojowej (obecnie – 61,54, za trzy lata – 76,92).

Przeprowadzone badania pokazały, że respondenci pochodzący z klastra motoryzacyjnego w mniejszym stopniu niż przedstawiciele pozostałych klastrów angażują się w działania kooperacyjne, o czym mogą świadczyć niższe odsetki wskazań dla poszczególnych obszarów/form kooperacji. Wynik ten jest nieco zaskakujący, gdyż produkcja w branżach motoryzacyjnej i jej pokrewnych oraz ją uzupełniających jest niewątpliwie bardziej złożona niż w branży meblarskiej czy kotlarskiej. Gdyby poszukiwać najpopularniejszego obszaru kooperacji firm motoryzacyjnych z partnerami lokalnymi byłoby to zaopatrzenie w surowce i półprodukty oraz logistyka w sferze zaopatrzenia (58,33). Miejsce drugie wśród obszarów współpracy przypadłoby operacjom produkcyjnym i przyjmowaniu produkcji pod obcą marką (41,67). W ciągu najbliższych trzech lat firmy przewidują spadek zaangażowania w kooperację z podmiotami lokalnymi w zakresie zaopatrzenia w surowce i półprodukty, a dla pozostałych wymienionych obszarów nie zajdą żadne zmiany. Współpraca z firmami nielokalnymi jest rozwijana również w obszarze zaopatrzenia w surowce i półprodukty, logistyki w sferze zaopatrzenia oraz dodatkowo w obszarze marketingu i sprzedaży, obsługi posprzedażnej oraz działalności eksportowej (50%). Dla wskazanych obszarów kooperacji zmniejszy się odsetek zaangażowanych podmiotów. Wyjątek stanowi marketing i sprzedaż, gdzie nie zmieni się liczba przedsiębiorstw kooperujących. Natomiast w zakresie działalności eksportowej przewiduje się intensyfikację aktywności kooperacyjnej (58,33).

Tabela 6.18. Obszary/formy kooperacji badanych firm – klaster meblarski

Obszar/Forma kooperacji	Meblarski – OW						Kotlarski – OW						Motoryzacyjny – OW					
	Obecnie			Za 3 lata			Obecnie			Za 3 lata			Obecnie			Za 3 lata		
	WPL	NLP		WPL	NLP		WPL	NLP		WPL	NLP		WPL	NLP		WPL	NLP	
1. Zaopatrzenie w surowce i półprodukty	67,74	70,97		74,19	74,19		92,31	46,15		92,31	53,85		58,33	50,00		50,00	41,67	
2. Logistyka w sferze zaopatrzenia	51,61	54,84		61,29	64,52		61,54	30,77		69,23	30,77		58,33	50,00		58,33	41,67	
3. Operacje produkcyjne	35,48	35,48		48,39	38,71		76,92	23,08		69,23	23,08		41,67	41,67		41,67	41,67	
4. Zlecamy produkcję pod naszą marką/przyjmujemy zlecenia produkcji pod obcą marką*	25,81	29,03		25,81	29,03		15,38	0,00		15,38	0,00		41,67	41,67				
5. Rozwój technologii	51,61	51,61		54,84	51,61		61,54	15,38		76,92	46,15		25,00	25,00		33,33	33,33	
6. Działalność badawczo-rozwojowa w zakresie produktów	38,71	38,71		48,39	48,39		61,54	53,85		76,92	53,85		33,33	33,33		33,33	33,33	
7. Gospodarka zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowników, szkolenia)	19,35	16,13		32,26	25,81		69,23	38,46		76,92	30,77		16,67	25,00		16,67	16,67	
8. Infrastruktura firmy/systemy wspomagające zarządzanie	19,35	16,13		29,03	22,58		38,46	0,00		38,46	0,00		16,67	25,00		16,67	25,00	
9. Logistyka w sferze dystrybucji	25,81	29,03		29,03	29,03		61,54	53,85		76,92	53,85		33,33	41,67		33,33	33,33	
10. Marketing i sprzedaż	45,16	45,16		54,84	48,39		84,62	84,62		92,31	84,62		33,33	50,00		33,33	50,00	
11. Obsługa posprzedażna	38,71	41,94		48,39	48,39		69,23	76,92		69,23	61,54		33,33	50,00		33,33	41,67	
12. Alians strategiczny (porozumienie dla zrealizowania konkretnego projektu, najczęściej bez tworzenia nowego przedsiębiorstwa)	22,58	29,03		35,48	45,16		38,46	7,69		61,54	30,77		25,00	25,00		25,00	25,00	
13. Działania eksportowe – ekspansja na rynki zagraniczne	29,03	35,48		48,39	51,61		23,08	15,38		46,15	30,77		33,33	50,00		41,67	58,33	
14. Inne formy kooperacji	0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	

WPL – przedsiębiorstwa z Wielkopolski, NLP – przedsiębiorstwa spoza Wielkopolski, OW – odsetek wskazań (%)
 (*niepotrzebne skreślić)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6.6.4. Porównanie klastrów według skutków podjęcia przez firmy kooperacji z innymi firmami z punktu widzenia konkurencyjności badanych przedsiębiorstw

Interpretacja: Badane przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra meblarskiego, kotlarskiego i motoryzacyjnego różnią się w ocenach dotyczących konsekwencji podjęcia kooperacji z innymi firmami (por. tabela 6.19). Największe różnice (w średnich) pomiędzy klastrami przy poziomie istotności $p = 0,05$ wynikają z:

- 4. obniżenia kosztów,
- 5. wzrostu innowacyjności,
- 9. poprawy pozycji w stosunku do dostawców,
- 15. pozyskanie nowych środków finansowych, na rozwój działalności.

Różnice te dotyczą jedynie konsekwencji takiej współpracy z przedsiębiorstwami z Wielkopolski. W przypadku kooperacji z podmiotami spoza Wielkopolski, zachodzi raczej zgodność (badanych), w stosunku do ocenianych kategorii odpowiedzi, jakie zawarto w kwestionariuszu w pytaniu 14.

Tabela 6.19. Konsekwencje podjęcia kooperacji z wybranymi podmiotami – klastrer meblarski, kotlarski i motoryzacyjny. Poziom istotność wyników i wartości krytyczne [różnice i podobieństwa w rozkładach odpowiedzi w grupie klastrów] [pyt. 14]

Konsekwencje kooperacji	Znaczenie dla konkurencyjności firmy	
	Z podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski)	Z podmiotami nielokalnymi (spoza Wielkopolski)
	Test Kruskala-Wallisa i poziom istotności wyników w zakresie różnic oraz podobieństw (N=56)	
1. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych	H = 4,603798, p = ,1001	H = 2,173267, p = ,3374
2. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów lokalnych	H = 2,641489, p = ,2669	H = 2,016422, p = ,3649
3. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych	H = 2,837225, p = ,2421	H = ,0276397, p = ,9863
4. Obniżenie kosztów	H = 6,396637, p = ,0408	H = 1,910619, p = ,3847
5. Wzrost innowacyjności	H = 7,470452, p = ,0239	H = 2,877051, p = ,2373
6. Rozszerzenie asortymentu	H = 2,060280, p = ,3570	H = 2,183341, p = ,3357
7. Rozwój sieci dystrybucji	H = 2,972055, p = ,2263	H = ,2032621, p = ,9034
8. Osiągnięcie korzyści specjalizacji	H = ,6030056, p = ,7397	H = ,1226658, p = ,9405
9. Poprawa pozycji w stosunku do dostawców	H = 8,100621, p = ,0174	H = 4,538424, p = ,1034
10. Poprawa pozycji w stosunku do nabywców	H = 1,121190, p = ,5709	H = ,6940978, p = ,7068
11. Osiągnięcie korzyści skali	H = ,4237156, p = ,8091	H = ,3658619, p = ,8328

12. Łatwy sposób pozyskania informacji o kooperancie – wcześniejszym konkurencie	H =,7276737, p =,6950	H =,7800998, p =,6770
13. Poprawa jakości produktów	H =3,962073, p =,1379	H =2,552762, p =,2790
14. Poprawa organizacji i zarządzania	H =5,511594, p =,0636	H =2,327407, p =,3123
15. Pozyskanie środków finansowych	H =7,299686, p =,0260	H =4,672114, p =,0967
16. Możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności	H =2,369768, p =,3058	H =,7422102, p =,6900

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6.7. Klaster a internacjonalizacja przedsiębiorstwa

6.7.1. Aktywność eksportowa oraz znaczenie kooperacji dla internacjonalizacji badanych firm

Z przeprowadzonych badań wynika, że średnio około 65% firm z klastra meblarskiego i 66% z klastra motoryzacyjnego prowadzi działalność na rynkach zagranicznych. Najniższy stopień umiędzynarodowienia poprzez eksport występuje w klastrze kotlarskim, gdzie tylko około 16% badanych podmiotów sygnalizowało aktywność eksportową. Tylko nieliczne z badanych firm niezależnie od rodowodu klastrowego pozyskały kontakt do zagranicznego kontrahenta od podmiotu wchodzącego w skład klastra. (por. tabela 6.20).

Tabela 6.20. Prowadzenie aktywności na rynkach zagranicznych i źródło informacji o zagranicznym kontrahencie – klaster meblarski

Wyszczególnienie	Meblarski	Kotlarski	Motoryzacyjny	Wyszczególnienie	Meblarski	Kotlarski	Motoryzacyjny
	OW	OW	OW		OW	OW	OW
Firma nie prowadzi działalności na rynkach zagranicznych	35,48	84,62	33,33	Kontakt do zagranicznego kontrahenta od innego uczestnika klastra	12,90	0,00	16,67
Firma prowadzi działalność na rynkach zagranicznych	64,52	15,38	66,67	Kontakt do zagranicznego kontrahenta od podmiotu spoza klastra	54,84	15,38	50,00
Brak danych	0,00	0,00	0,00	Nie dotyczy – brak aktywności	32,26	76,92	33,33

OW – odsetek wskazań (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W tabelach 6.21, 6.22 i 6.23 przedstawiono udział przychodów ze sprzedaży na poszczególne kategorie rynków w przychodach ze sprzedaży ogółem z uwzględnieniem podziału na przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób (firmy A), od 50 do 99 osób (firmy B) oraz zatrudniające co najmniej 100 osób (firmy C). W obliczeniach wzięto pod uwagę tylko te firmy, które udzieliły wyczerpującej informacji na temat wspomnianych udziałów w latach 2005 i 2006. Wśród tychże firm, które udzieliły wyczerpujących odpowiedzi, dominują przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób czyli kategoria A. W klastrze meblarskim wystąpiło 16 takich podmiotów, w klastrze motoryzacyjnym 5. W klastrze kotlarskim wszystkie z badanych firm, które udzieliły w zakresie internacjonalizacji kompletnej odpowiedzi to również przedsiębiorstwa z kategorii A – 7 podmiotów. 6 firm kotlarskich odrzucono ze względu na brak precyzyjnej odpowiedzi. Wśród uczestników klastra meblarskiego, którzy odpowiedzieli wyczerpująco na pytanie związane z analizowanymi udziałami znalazły się także 4 przedsiębiorstwa kategorii B i 3 z kategorii C. W toku obliczeń w odniesieniu do klastra meblarskiego odrzucono 8 firm. Natomiast w przypadku klastra motoryzacyjnego uwzględniono w obliczeniach także 3 firmy kategorii B i 2 z kategorii C, odrzucono 2 podmioty. Okazuje się, że w klastrze meblarskim udział eksportu w sprzedaży ogółem w 2006 i 2005 roku jest największy w przypadku firm z największym zatrudnieniem, a więc firm z kategorii C. Miejsce drugie przypada podmiotom z kategorii B. W ramach poszczególnych kategorii firm w klastrze meblarskim nie można jednak mówić o wzroście zaangażowania w działalność eksportową w okresie 2005–2006. W klastrze motoryzacyjnym podobnie do klastra meblarskiego najwyższy udział przychodów ze sprzedaży eksportowej w przychodach ze sprzedaży ogółem należy do przedsiębiorstw z kategorii C, choć drugie w rankingu plasują się firmy z kategorii A, a nie B. Natomiast firmy z klastra kotlarskiego sygnalizując aktywność eksportową, nie były w stanie oszacować stosownych udziałów. Trzeba również zauważyć, że wspomnianym średnim towarzyszą duże wartości odchyłeń standardowych, co wskazuje na dużą rozbieżność indywidualnych opinii. Być może jest to także związane ze zróżnicowaniem profilu działalności firm w ramach klastrów.

Zestaw rynków eksportowych trzech badanych klastrów jest dość rozbudowany i zróżnicowany. Do rynków eksportowych firm-uczestników klastra meblarskiego zaliczają się następujące kraje: Niemcy, Irlandia, Francja, Szwajcaria, Norwegia, Holandia, Belgia, Austria, Czechy, Słowenia, Białoruś. Litwa, Słowacja, Dania, Wielka Brytania. Przedstawiciele klastra kotlarskiego wysyłają swoje towary na rynki: niemiecki, francuski, ukraiński i czeski. Klastr motoryzacyjny prowadzi aktywność eksportową w ramach rynków nadbałtyckich – Litwa, Łotwa i Estonia, na rynku niemieckim, ukraińskim, rosyjskim, białoruskim, kazachskim, węgierskim, czeskim, słowackim, bułgarskim oraz irlandzkim.

Tabela 6.21. Udział przychodów ze sprzedaży na poszczególne kategorie rynków w przychodach ze sprzedaży ogółem – klaster meblarski

Rynek	Firmy A				Firmy B				Firmy C			
	2005		2006		2005		2006		2005		2006	
	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV
Wielkopolska	52,19	36,56	52,19	36,56	22,50	38,62	23,75	38,16	15,67	23,76	16,00	24,33
Reszta Polski	27,13	26,82	27,13	26,82	17,50	23,63	11,25	13,15	8,67	9,29	7,67	7,64
Eksport	20,69	34,74	20,69	34,74	62,50	47,87	65,00	47,26	75,67	32,62	76,67	30,89

ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

firmy A – wielkość zatrudnienia do 49 osób, f

irmy B – zatrudnienie od 50–99 osób,

firmy C – zatrudnienie równe lub większe od 100 osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.22. Udział przychodów ze sprzedaży na poszczególne kategorie rynków w przychodach ze sprzedaży ogółem – klaster kotlarski

Rynek	Firma A			
	2005		2006	
	ŚR	SDV	ŚR	SDV
Wielkopolska	31,43	17,73	31,43	17,73
Reszta Polski	68,57	17,73	68,43	17,91
Eksport	bd	bd	0,14	0,38

ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

firmy A – wielkość zatrudnienia do 49 osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przedstawicielom firm z poszczególnych klastrów postawiono pytanie, jakie znaczenie dla umiędzynarodowienia ich przedsiębiorstwa ma/może mieć formalna/nieformalna kooperacja z określonymi podmiotami lokalnymi z Wielkopolski. W tym celu respondenci zostali poproszeni o wykorzystanie pięciostopniowej skali, gdzie 0 to „bez znaczenia”, 1 – „minimalne znaczenie”, 2 – „średnie znaczenie”, 3 – „duże znaczenie”, 4 – „bardzo duże znaczenie”.

W odniesieniu do klastra meblarskiego największe znaczenie z punktu widzenia internacjonalizacji ma współpraca z klientami (2,38) i dalej z dostawcami (2,04), a najmniejsze kooperacja z samorządem (0,81). W przypadku klastra kotlarskiego najwyższe oceny przypadły również klientom (2,50). Na kolejnej pozycji znalazły się organizacje branżowe (2,33). Przedstawiciele klastra motoryzacyjnego praktycznie w ogóle nie dostrzegają znaczenia współpracy z wyszczególnionymi podmiotami dla umiędzynarodowienia swojej aktywności. Naj-

Tabela 6.23. Udział przychodów ze sprzedaży na poszczególne kategorie rynków w przychodach ze sprzedaży ogółem – klaster motoryzacyjny

Rynek	Firmy A				Firmy B				Firmy C			
	2005		2006		2005		2006		2005		2006	
	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV	ŚR	SDV
Wielkopolska	28,60	23,41	28,60	23,41	22,67	16,17	22,67	16,17	5,85	1,20	5,45	0,64
Reszta Polski	64,20	28,35	64,20	28,35	70,67	18,88	70,67	18,88	29,60	0,57	32,30	3,25
Eksport	7,20	17,65	7,20	17,65	6,67	2,89	6,67	2,89	64,55	0,64	62,25	3,89

ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

firmy A – wielkość zatrudnienia do 49 osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

wyższa ocena przypadła również klientom, ale i tak sygnalizuje ona minimalne znaczenie tego typu współpracy dla internacjonalizacji firm motoryzacyjnych. Wyniki przeprowadzonych badań odnośnie do oddziaływania relacji kooperacyjnych na internacjonalizację uczestników poszczególnych klastrów, wskazują, że mają one, co najwyżej umiarkowane, średnie znaczenie (tabela 6.24). Respondenci nie są więc przekonani o silnym, wyraźnym oddziaływaniu ich funkcjonowania w klastrze na ich aktywność w zakresie umiędzynarodowienia.

Tabela 6.24. Znaczenie kooperacji z wybranymi podmiotami dla internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw – klaster meblarski, kotlarski, motoryzacyjny

Podmiot	Meblarski			Kotlarski			Motoryzacyjny		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Konkurenci	87,10	1,78	1,40	92,31	2,25	1,42	100,00	0,33	0,89
2. Organizacje branżowe	83,87	1,77	1,37	92,31	2,33	1,23	100,00	0,42	0,67
3. Dostawcy	83,87	2,04	1,54	92,31	1,83	1,53	100,00	0,92	1,24
4. Klienci	83,87	2,38	1,20	92,31	2,50	1,24	100,00	1,00	1,35
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	83,87	1,96	1,48	92,31	2,17	1,27	100,00	0,42	0,67
6. Agencje badania i analizy rynku	83,87	1,65	1,47	92,31	2,25	1,22	100,00	0,42	0,90
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	83,87	1,69	1,38	92,31	2,25	1,22	100,00	0,33	0,65
8. Samorząd, inne instytucje	83,87	0,81	1,20	92,31	1,08	1,16	100,00	0,17	0,39
9. Uniwersytet, inne szkoły	83,87	0,88	1,31	92,31	1,58	1,31	100,00	0,50	0,80

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6.7.2. Porównanie klastrów według znaczenia kooperacji z wybranymi podmiotami dla internacjonalizacji przedsiębiorstw badanych

Interpretacja: Wysoka różnorodność odpowiedzi pojawia się w kategoriach odpowiedzi do pytania 19 (por. tabela 6.25). Największe różnice w wartościach średnich rozkładów empirycznych można odnotować w stosunku do takich „kooperantów” jak: 2 („organizacje branżowe”), 5 („instytucje naukowo-badawcze”) i 7 („jednostki dystrybucyjno-marketingowe”). Wysoki poziom zgodności rozkładów występuje z kolei w zakresie uniwersytetu i innych szkół (poziom istotności równy 0,0858). Przekracza on poziom 0,05, a zatem nie ma podstaw do stwierdzenia, że rozkłady odpowiedzi w tej kategorii różnią się od siebie w sposób istotny statystycznie.

Tabela 6.25. Znaczenie formalnej/nieformalnej kooperacji z określonymi podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski) dla umiędzynarodowienia (ekspansji zagranicznej) przedsiębiorstwa – klastrer meblarski, kotlarski i motoryzacyjny. Poziom istotności wyników i wartości krytyczne [różnice i podobieństwa w rozkładach odpowiedzi w grupie klastrów] [pyt.19]

Podmiot	Test Kruskala-Wallisa i poziom istotności wyników w zakresie różnic oraz podobieństw (N=56)
1. Konkurenci	H =12,58332, p =,0019
2. Organizacje branżowe	H =13,63395, p =,0011
3. Dostawcy	H =7,600973, p =,0224
4. Klienci	H =11,55015, p =,0031
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	H =14,09078, p =,0009
6. Agencje badania i analizy rynku	H =12,00729, p =,0025
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	H =14,63191, p =,0007
8. Samorząd, inne instytucje	H =6,404667, p =,0407
9. Uniwersytet, inne szkoły	H =4,910372, p =,0858

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6.8. Działania samorządu gospodarczego

Samorząd gospodarczy jako instytucja funkcjonująca w geograficznej bliskości przedsiębiorstw tworzących klastrer może oddziaływać na międzynarodową konkurencyjność firm, a nawet ich skłonność do ekspansji na rynki zagraniczne. Wiele zadań samorządu gospodarczego, wyróżnionych w kwestionariuszu, zo-

stało ocenionych przez przedsiębiorstwa z klastra meblarskiego, kotlarskiego i motoryzacyjnego jako metody przydatne. Jednakże ocena realizacji tych zadań pozostawia wiele do życzenia. Większość działań jest zdaniem respondentów z poszczególnych klastrów bardzo słabo realizowana. Tak niskie oceny stopnia realizacji wyszczególnionych zadań przez samorząd gospodarczy mogą po części również wyjaśniać, dlaczego badane przedsiębiorstwa niechętnie podejmują z nim współpracę (por. tabela 6.26, 6.27, 6.28).

W klastrze meblarskim najwyżej pod względem przydatności zadań samorządu gospodarczego zostały ocenione m.in. udostępnianie informacji o branży zagranicznym firmom zainteresowanym współpracą z firmami polskimi (2,52), reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec centralnych i lokalnych organów władzy oraz administracji państwowej szczególnie w związku z integracją z Unią Europejską (2,50) oraz świadczenie porad prawnych (2,47). Badane przedsiębiorstwa podkreśliły jednak, iż samorządy gospodarcze realizują te zadania w słabym stopniu. Bardzo podobnie wygląda ranking zadań samorządu gospodarczego pod względem ich realizacji w klastrze kotlarskim. Najwyżej oceniono udostępnianie informacji o branży zagranicznym firmom zainteresowanym współpracą z firmami polskimi (3,00), potem reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec centralnych i lokalnych organów władzy oraz administracji państwowej szczególnie w związku z integracją z Unią Europejską (2,85) oraz dalej świadczenie porad prawnych (2,62). Respondenci z klastra motoryzacyjnego niżej w porównaniu z firmami z klastra meblarskiego i kotlarskiego ocenili ogół zaprezentowanych im potencjalnych działań samorządu gospodarczego. Oceny praktycznie między poziomem minimalnego znaczenia (1,00) i umiarkowanego znaczenia (2,00). Wyjątek stanowi dbałość o rywalizację i konstruktywną współpracę między firmami (2,25). Realizacja wszystkich zadań została oceniona znacznie poniżej poziomu minimalnego.

6.9. Instrumenty polityki gospodarczej

Główną przesłanką polityki gospodarczej realizowanej w państwie powinno być wypracowywanie odpowiednich warunków do rozwoju podmiotów gospodarczych działających na terenie danego kraju. Ich dobry rozwój oraz wzrost liczby nowych przedsiębiorstw świadczy o dobrym klimacie inwestycyjnym, który zazwyczaj „przyciąga” nowe jednostki, zarówno te z kraju, jak i z zagranicy. Napływ do określonej lokalizacji podmiotów rynkowych o wysokiej konkurencyjności stwarza sprzyjające warunki do podnoszenia poziomu konkurencyjności firm lokalnych poprzez uruchomienie efektów przenikania wiedzy oraz interakcje między przedsiębiorstwami.

Tabela 6.26. Przydatność i realizacja zadań samorządu gospodarczego – klaster meblarski

Zadania samorządu gospodarczego	Przydatność			Realizacja		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Świadczenie usług doradczych i szkoleniowych, w tym:						
a) usługi księgowe – pomoc w sporządzaniu sprawozdań finansowych	96,77	1,33	1,37	87,10	0,31	0,67
b) usługi finansowe – pomoc w organizowaniu konsorcjów, udzielanie gwarancji dla pożyczek przyznawanych indywidualnym przedsiębiorstwom, pomoc w ściąganiu należności	96,77	2,23	1,34	87,10	0,31	0,68
c) porady prawne	96,77	2,47	1,41	87,10	0,38	0,65
2. Wsparcie przy tworzeniu infrastruktury gospodarczej, np. współudział w tworzeniu parków technologicznych	93,55	1,59	1,29	83,87	0,28	0,78
3. Pomoc w nawiązywaniu współpracy pomiędzy firmami w celu rozwiązywania określonych problemów – kontrola jakości, nabywanie znacznej ilości surowców, prowadzenie marketingu eksportowego	96,77	2,23	1,31	90,32	0,56	0,81
4. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec centralnych i lokalnych organów władzy oraz administracji państwowej szczególnie w związku z integracją z Unią Europejską	96,77	2,50	1,49	93,55	0,46	0,72
5. Przygotowywanie analiz odnośnie do sytuacji na rynkach zagranicznych	96,77	2,13	1,48	90,32	0,44	0,65
6. Prowadzenie badań dotyczących napływu zagranicznych firm do Polski w odniesieniu do poszczególnych branż	96,77	2,07	1,37	90,32	0,26	0,64
7. Udostępnianie informacji o branży zagranicznym firmom zainteresowanym współpracą z firmami polskimi	93,55	2,52	1,27	87,10	0,65	0,64
8. Arbitraż gospodarczy	96,77	1,90	1,35	87,10	0,35	0,56
9. Dbalność o zdrową rywalizację i konstruktywną współpracę pomiędzy firmami	96,77	2,23	1,48	87,10	0,38	0,57

Skala ocen przydatności:

- 0 – metoda niewłaściwa
 1 – metoda mało przydatna
 2 – metoda przydatna
 3 – metoda bardzo przydatna
 4 – metoda niezbędna

Skala ocen realizacji:

- 0 – całkowity brak realizacji
 1 – słaba realizacja
 2 – średnia realizacja
 3 – dobra realizacja
 4 – bardzo dobra realizacja

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.27. Przydatność i realizacja zadań samorządu gospodarczego – klastr kotlarski

Zadania samorządu gospodarczego	Przydatność			Realizacja		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Świadczenie usług doradczych i szkoleniowych, w tym:						
a) usługi księgowe – pomoc w sporządzaniu sprawozdań finansowych	100,00	1,31	1,03	92,31	0,75	1,22
b) usługi finansowe – pomoc w organizowaniu konsorcjów, udzielanie gwarancji dla pożyczek przyznawanych indywidualnym przedsiębiorstwom, pomoc w ściąganiu należności	100,00	1,85	0,90	92,31	0,50	0,80
c) porady prawne	100,00	2,62	1,12	92,31	0,75	0,97
2. Wsparcie przy tworzeniu infrastruktury gospodarczej, np. współudział w tworzeniu parków technologicznych	100,00	1,85	1,14	92,31	0,42	0,67
3. Pomoc w nawiązywaniu współpracy pomiędzy firmami w celu rozwiązywania określonych problemów – kontrola jakości, nabywanie znacznej ilości surowców, prowadzenie marketingu eksportowego	100,00	2,31	1,03	92,31	0,67	1,07
4. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec centralnych i lokalnych organów władzy oraz administracji państwowej szczególnie w związku z integracją z Unią Europejską	100,00	2,85	0,69	92,31	0,58	1,00
5. Przygotowywanie analiz odnośnie do sytuacji na rynkach zagranicznych	100,00	2,38	1,12	92,31	0,42	0,90
6. Prowadzenie badań dotyczących napływu zagranicznych firm do Polski w odniesieniu do poszczególnych branż	100,00	2,08	1,38	92,31	0,08	0,29
7. Udoskonalanie informacji o branży zagranicznym firmom zainteresowanym współpracą z firmami polskimi	100,00	3,00	0,41	92,31	0,75	0,97
8. Arbitraż gospodarczy	100,00	1,62	1,39	92,31	0,25	0,62
9. Dbalność o zdrową rywalizację i konstruktywną współpracę pomiędzy firmami	100,00	1,85	1,34	92,31	0,42	0,90

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.28. Przydatność i realizacja zadań samorządu gospodarczego – klastr motoryzacyjny

Zadania samorządu gospodarczego	Przydatność			Realizacja		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Świadczenie usług doradczych i szkoleniowych, w tym:						
a) usługi księgowe – pomoc w sporządzaniu sprawozdań finansowych	100,00	0,75	0,97	100,00	0,25	0,87
b) usługi finansowe – pomoc w organizowaniu konsorcjów, udzielanie gwarancji dla pożyczek przyznawanych indywidualnym przedsiębiorstwom, pomoc w ściąganiu należności	100,00	1,50	1,09	100,00	0,25	0,45
c) porady prawne	100,00	1,67	1,23	100,00	0,25	0,62
2. Wsparcie przy tworzeniu infrastruktury gospodarczej, np. współudział w tworzeniu parków technologicznych	100,00	1,33	1,30	91,67	0,27	0,47
3. Pomoc w nawiązywaniu współpracy pomiędzy firmami w celu rozwiązywania określonych problemów – kontrola jakości, nabywanie znacznej ilości surowców, prowadzenie marketingu eksportowego	100,00	1,33	1,23	91,67	0,27	0,47
4. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec centralnych i lokalnych organów władzy oraz administracji państwowej szczególnie w związku z integracją z Unią Europejską	100,00	1,83	1,03	100,00	0,33	0,49
5. Przygotowywanie analiz odnośnie do sytuacji na rynkach zagranicznych	100,00	1,75	1,22	100,00	0,42	1,00
6. Prowadzenie badań dotyczących napływu zagranicznych firm do Polski w odniesieniu do poszczególnych branż	100,00	1,50	1,17	100,00	0,42	0,67
7. Udoskonalanie informacji o branży zagranicznym firmom zainteresowanym współpracą z firmami polskimi	100,00	1,92	1,31	100,00	1,00	1,28
8. Arbitraż gospodarczy	100,00	1,50	1,45	100,00	0,25	0,62
9. Dbłość o zdrową rywalizację i konstruktywną współpracę pomiędzy firmami	100,00	2,25	0,87	91,67	0,36	0,67

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ocena przydatności niektórych z instrumentów polityki gospodarczej – ich przydatności oraz realizacji dokonana przez firmy z klastra meblarskiego, kotlarskiego oraz motoryzacyjnego została przedstawiona odpowiednio w tabelach 6.29, 6.30 oraz 6.31.

Zgodnie z opiniami przedsiębiorstw z klastra meblarskiego, większość działań z zakresu polityki gospodarczej państwa zasługuje na dobre lub bardzo dobre oceny pod względem ich przydatności. Najwyżej oceniono działania mające na celu m.in. wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw (3,65), obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne (3,55); zwiększenia dostępności tych kredytów (3,52) oraz obniżenie stóp podatku dochodowego (3,42). Z kolei najniższą ocenę pod względem przydatności wskazano przy działaniu polegającym na interweniowaniu państwa w pojedynczych firmach (0,75). W zestawie 16 potencjalnych działań w sferze polityki gospodarczej tylko 3 są realizowane w stopniu słabym, a pozostałe oceniono nawet poniżej poziomu słabej realizacji. Bardzo słabo oceniono realizację działań, które uznano za bardzo przydatne, co może niepokoić. Wspieranie małych i średnich firm, które uznano za najbardziej potrzebne działanie w ramach polityki gospodarczej, uzyskało ocenę wyraźnie poniżej poziomu słabej realizacji (0,70).

Przedsiębiorstwa z klastra kotlarskiego najwyżej pod względem przydatności oceniły działania mające na celu ochronę firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych (3,33) (por. tabela 6.30). Jako działania o dużej przydatności wskazały także ubezpieczenia kredytów eksportowych (3,17) oraz obniżenie stóp podatku dochodowego (3,15). Pierwsze dwa z wymienionych zadań są realizowane w bardzo słabym stopniu.

Uczestnicy klastra motoryzacyjnego postulują przede wszystkim obniżenie stóp podatku dochodowego (3,17), przyspieszenie rozwoju infrastruktury (3,08), wspieranie małych i średnich firm (3,08) oraz obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne (3,00) (por. tabela 6.31). Każde z kluczowych zadań jest zdaniem przedsiębiorstw motoryzacyjnych realizowane, w co najwyżej słabym stopniu.

Tabela 6.29. Przydatność i realizacja działań z zakresu polityki gospodarczej – klaster meblarski

Działania z zakresu polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	OW	SR	SDV	OW	SR	SDV
1. Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne	100,00	3,55	0,84	93,55	0,90	0,74
2. Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne	100,00	3,52	1,02	93,55	1,07	0,83
3. Wpieranie edukacji i szkoleń	93,55	2,72	1,01	90,32	0,96	0,92
4. Obniżenie stóp podatku dochodowego	100,00	3,42	0,74	96,77	0,60	0,88
5. Wpieranie małych i średnich firm	100,00	3,65	1,00	96,77	0,70	0,84
6. Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi	100,00	2,55	1,08	96,77	0,57	0,94
7. Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych	96,77	3,13	1,14	87,10	1,04	1,01
8. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	93,55	2,79	1,23	87,10	0,78	0,87
9. Dofinansowanie kredytów eksportowych	90,32	2,82	1,23	83,87	0,27	0,62
10. Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego	90,32	2,36	1,03	83,87	0,42	0,72
11. Tworzenie instytucji informacji rynkowej	96,77	2,73	1,13	93,55	0,59	1,04
12. Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich	93,55	2,14	1,27	87,10	1,11	1,00
13. Przyspieszenie rozwoju infrastruktury	100,00	3,32	1,52	87,10	0,70	0,63
14. Interwencja w pojedynczych firmach	93,55	1,34	1,55	90,32	0,29	0,66
15. Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych	96,77	2,90	1,48	87,10	0,56	0,91
16. Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)	96,77	1,63	1,38	87,10	0,93	1,04

Skala ocen przydatności:

0 – metoda niewłaściwa

1 – metoda mało przydatna

2 – metoda przydatna

3 – metoda bardzo przydatna

4 – metoda niezbędna

Skala ocen realizacji:

0 – całkowity brak realizacji

1 – słaba realizacja

2 – średnia realizacja

3 – dobra realizacja

4 – bardzo dobra realizacja

OW – odsetek wskazań (%), SR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.30. Przydatność i realizacja działań z zakresu polityki gospodarczej – klastr kotlarski

Działania z zakresu polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne	92,31	3,00	0,43	84,62	0,91	0,83
2. Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne	92,31	3,08	0,51	76,92	1,20	1,03
3. Wspieranie edukacji i szkoleń	100,00	2,31	1,03	92,31	2,00	1,13
4. Obniżenie stóp podatku dochodowego	100,00	3,15	0,55	100,00	1,15	0,99
5. Wspieranie małych i średnich firm	92,31	3,08	1,08	92,31	0,92	0,79
6. Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi	100,00	2,69	0,63	100,00	1,31	1,03
7. Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych	92,31	3,00	1,04	84,62	0,64	0,81
8. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	92,31	3,17	0,72	53,85	0,71	0,76
9. Dofinansowanie kredytów eksportowych	92,31	3,08	0,67	61,54	0,88	0,83
10. Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego	92,31	3,00	8,68	53,85	0,71	0,76
11. Tworzenie instytucji informacji rynkowej	100,00	2,77	1,01	69,23	1,00	1,00
12. Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich	92,31	2,08	1,51	69,23	1,22	1,09
13. Przyspieszenie rozwoju infrastruktury	92,31	3,08	0,51	76,92	1,20	1,03
14. Interwencja w pojedynczych firmach	100,00	1,38	1,45	76,92	0,60	1,07
15. Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych	92,31	3,33	0,49	84,62	0,64	0,67
16. Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)	100,00	1,62	1,50	84,62	1,00	1,00

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.31. Przydatność i realizacja działań z zakresu polityki gospodarczej – klaster motoryzacyjny

Działania z zakresu polityki gospodarczej	Przydatność			Realizacja		
	OW	ŚR	SDV	OW	ŚR	SDV
1. Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne	100,00	3,00	0,60	91,67	1,09	1,45
2. Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne	100,00	2,83	1,03	91,67	0,73	1,01
3. Wspieranie edukacji i szkoleń	100,00	2,50	1,17	100,00	1,08	1,00
4. Obniżenie stóp podatku dochodowego	100,00	3,17	0,94	100,00	0,50	0,67
5. Wspieranie małych i średnich firm	100,00	3,08	0,51	100,00	0,50	0,67
6. Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi	100,00	2,25	1,22	100,00	1,00	0,95
7. Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych	100,00	2,92	1,00	100,00	0,75	0,87
8. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych	100,00	2,00	1,48	91,67	0,73	0,90
9. Dofinansowanie kredytów eksportowych	100,00	1,67	1,50	91,67	0,73	0,90
10. Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego	100,00	1,75	1,22	100,00	0,83	0,94
11. Tworzenie instytucji informacji rynkowej	100,00	2,58	0,90	100,00	0,92	1,00
12. Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich	100,00	2,33	1,37	100,00	1,17	1,11
13. Przyspieszenie rozwoju infrastruktury	100,00	3,08	0,90	100,00	1,00	0,95
14. Interwencja w pojedynczych firmach	100,00	0,75	1,36	91,67	0,45	0,69
15. Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych	100,00	2,25	1,60	100,00	0,33	0,49
16. Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)	100,00	1,92	1,44	100,00	0,75	0,97

OW – odsetek wskazań (%), ŚR – średnia arytmetyczna, SDV – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6.10. Analiza skupień jako metoda segmentacji zachowań przedsiębiorstw ze względu na wybór lokalizacji w regionie wielkopolskim

6.10.1. Założenia teoretyczne

Pojęcie analizy skupień (ang. cluster analysis)³³ zostało po raz pierwszy wprowadzone w pracy Tryona, w roku 1939 [Vermunt, Magidson 2000]. Analiza skupień w swej istocie obejmuje kilka różniących się między sobą algorytmów klasyfikacji podobnych obiektów lub cech przy założeniu, że liczba i forma (postać) kształtowanych skupień jest nieznana. Formę danego skupienia (grupy) wyznacza się na podstawie parametrów skupienia, tj. wartości średnich, wariancji i kowariancji. Jednocześnie w analizie wykorzystuje się interpretację geometryczną danych [Kaufman, Rousseeuw 1990]. Celem analizy jest przede wszystkim uporządkowanie obserwowanych danych w sensowne struktury danych. Innymi słowy, analiza skupień jest narzędziem do eksploracyjnej analizy danych, przy której następuje ułożenie obiektów w grupy w taki sposób, że stopień powiązania obiektów z obiektami należącymi do tej samej grupy jest największy, a z obiektami z pozostałych grup jest najmniejszy. Analiza skupień może być wykorzystywana do wykrywania struktur w danych bez wyprowadzania interpretacji/wyjaśnienia [Hill, Lewicki 2006].

W analizie w zakresie klasyfikacji podobnych obiektów i cech możemy wyróżnić następujące metody:

- aglomeracja,
- grupowanie obiektów i cech (grupowanie blokowe),
- grupowanie metodą k -średnich,
- grupowanie EM.

Pierwsza metoda bazuje na algorytmie grupowania obiektów w coraz to większe zbiory (skupienia), z zastosowaniem pewnej miary podobieństwa lub odległości. Typowym wynikiem tego typu grupowania jest hierarchiczne drzewo. Druga metoda (oparta na grupowaniu obiektów i cech) przydaje się w stosunkowo rzadkich okolicznościach, gdy oczekujemy, że zarówno przypadki, jak i zmienne jednocześnie przyczyniają się do odkrywania sensownych układów skupień. Z kolei metoda grupowania k – średnich różni się od metod aglomeracji i grupowania obiektów tym, że przy jej pomocy można utworzyć k – skupień, w możliwie największym stopniu różniących się od siebie. Należy wspomnieć, że optymalna liczba skupień nie jest znana z góry i powinna być wyliczana na podstawie danych. Klasyczny algorytm k -średnich został spopularyzowany

³³ Choć w statystyce analiza skupień sprowadza się do wyznaczania pewnych klastrow na bazie badanych obiektów, przyjęto określenie analiza skupień, a nie analiza klastrowa.

przez Hartigana [Hartigan 1975]. Podstawa algorytmu jest stosunkowo prosta. Przy ustalonej liczbie (pożądaney lub przyjętej hipotetycznie) k – skupień, obserwacje przypisujemy do skupień tak, aby średnie w skupieniach (dla wszystkich zmiennych) były jak najbardziej od siebie różne. Ostatnia z wyróżnionych metod EM opiera się już na algorytmie, pozwalającym obliczyć prawdopodobieństwa przynależności do skupień, przy założeniu jednego lub wielu rozkładów prawdopodobieństwa. Celem algorytmu jest maksymalizacja ogólnego prawdopodobieństwa (wiarygodności danych), dla danego podziału na skupienia. W odróżnieniu od klasycznej implementacji k –średnich, algorytm EM może być stosowany zarówno do zmiennych ilościowych, jak i jakościowych. Wyniki analizy skupień obliczone metodą EM są na ogół inne niż obliczone metodą k –średnich. Ta ostatnia wyznacza skupienia. Algorytm EM nie wyznacza przyporządkowania obserwacji do klas, lecz prawdopodobieństwa klasyfikacyjne. Inaczej mówiąc, każdą obserwację można zaliczyć do każdego ze skupień z określonym prawdopodobieństwem [Hill, Lewicki 2006]. Algorytm analizy skupień metodą EM został szczegółowo opisany w pracy przez Witten i Frank [2001].

Warto zaznaczyć, że analiza skupień nie jest testem statystycznym, ale „kolekcją” różnych algorytmów, które „grupują obiekty w skupienia”. Dlatego też w odróżnieniu od wielu innych procedur statystycznych, metody analizy skupień są stosowane przeważnie wtedy, gdy nie dysponujemy żadnymi hipotezami *a priori*, natomiast jesteśmy nadal w fazie eksploracyjnej naszych badań. Testowanie istotności statystycznej w tradycyjnym rozumieniu tego pojęcia nie znajduje tutaj zastosowania, nawet w przypadkach, gdy podawane są poziomy p (jak w grupowaniu metodą k –średnich) [Hill, Lewicki, 2006].

Zakres aplikacji ww. analizy jest szeroki. Na przykład, w dziedzinie medycyny grupowanie chorób, metod leczenia lub symptomów chorób może prowadzić do wielu użytecznych klasyfikacji. W psychiatrii poprawna diagnoza symptomów takich jak paranoja, schizofrenia itd. jest konieczna dla udanej terapii. W archeologii badacze, stosując techniki analizy skupień, usiłują pogrupować narzędzia kamienne, akcesoria pogrzebowe itd. Mówiąc ogólnie, zawsze wtedy, gdy należy poklasyfikować „duży” zasób informacji w sensowne grupy, analiza skupień okazuje się wartościowym narzędziem.

6.10.2. Wyniki analizy

W przeprowadzonej analizie skupień, punktem wyjścia była wstępnie utworzona macierz odległości wszystkich obserwacji. Podstawą do wyznaczenia tej macierzy był miernik tzw. odległości (odwrotności podobieństwa) pomiędzy obiektami. Na jej podstawie ustalono najmniejsze odległości pomiędzy poszczególnymi badanymi jednostkami.

Na etapie pierwszym dokonano wyboru najmniejszej wartości w macierzy odległości pomiędzy badanymi jednostkami (przedsiębiorstwami). Jednostki te zostały połączone w pierwsze skupienie. Drugi etap obejmował wyznaczenie odległości dla zredukowanego zbioru jednostek, w którym jako odrębny obiekt występuje utworzone skupienie. Dla utworzonego skupienia w tym pozostałych jednostek konieczne było wyznaczenie nowych odległości – między powstałym skupieniem i poszczególnymi jednostkami w badanej zbiorowości. Następnie w nowej macierzy odległości, ponownie wskazano najmniejszą wartość. Jednostki, które charakteryzowały tę odległość, tworzyły kolejne skupienie. Kolejne etapy powtarzano dotąd, aż wszystkie jednostki (przedsiębiorstwa) połączono w jedno n – elementowe skupienie.

Dendogram drzewa z liczbą skupień, jaki wykorzystano w analizie, pozwolił ustalić odległości euklidesowe pomiędzy badanymi obiektami (przedsiębiorstwami) (por. rysunek 6.1).

Dendogram utworzono, wykorzystując metodę Warda, opartą na minimum zróżnicowania wartości cech stanowiących kryteria przeprowadzanej segmentacji, względem wartości średnich skupień tworzonych w kolejnych krokach³⁴. Odległości, jakie zaobserwowano pomiędzy obiektami, wykazały, że wartością graniczną tych odległości (na poziomie, której powinno się wstrzymać dalszą fuzję jednostek) jest wartość 100. Ponad jej poziomem równym 100, odległość pomiędzy obiektami była już znacząca. Na tym też etapie analizy, przerwano proces wyodrębniania³⁵ kolejnych skupień.

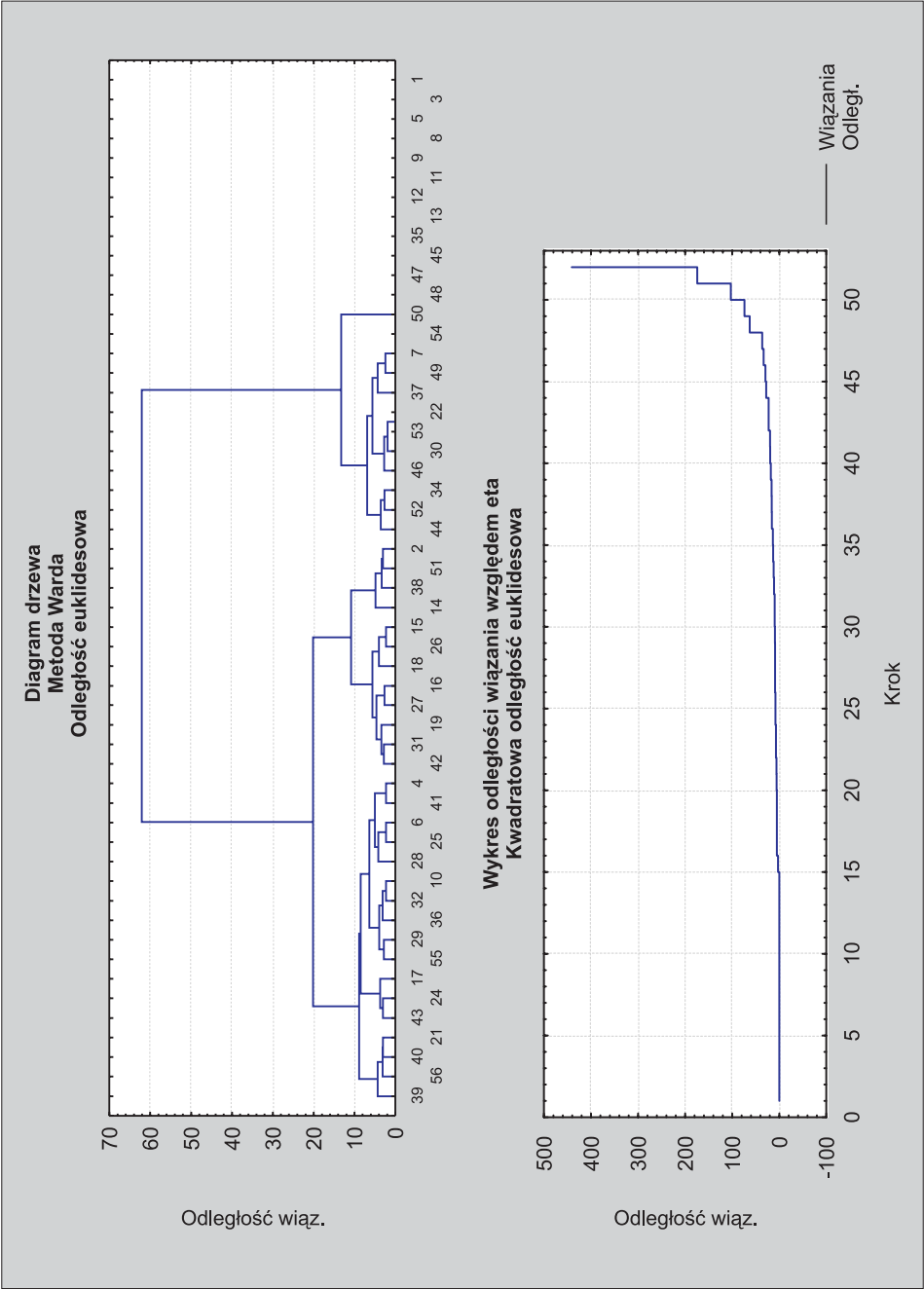
Dodatkowo w ramach wyodrębniania skupień wykorzystano fuzję, która pozwoliła połączyć odległości stanowiące podstawę generowania kolejnych skupień. W tym przypadku homogeniczne grupy otrzymano na podstawie obserwacji linii krzywej fuzji. Na rysunku 6.2 w miejscach, gdzie linia jest płaska, dodatkowy przyrost informacji (w wyniku przyłączenia kolejnych elementów do istniejącej grupy) jest niewielki.

Przeprowadzenie obliczeń metodą k – średnich wymagało określenia *a priori* liczby segmentów k . Liczbę segmentów wyznaczono częściowo na podstawie obserwacji z dendogramu drzewa, wykresu odległości wiązania oraz liczby ustalonych w projekcie badawczym segmentów. Dalej obliczono już odległości każdej jednostki od wyznaczonych środków ciężkości k – skupień. Rozdzielenie jednostek na k – grup przebiegało poprzez porównanie jednostek położonych najbliżej siebie. Ostateczne wyznaczenie środków ciężkości dla utworzonych skupień polegało na obliczeniu wartości średnich zmiennych, które stanowiły podstawę grupowania.

³⁴ Na rysunku 6.1, na osi OX zamieszczono numery kolejnych przedsiębiorstw partycypujących w badaniach. Ze względu na niekompletność danych, co po części przekłada się na niewiarygodność odpowiedzi, wyeliminowano firmy oznaczone numerami 20, 23, 27, 33, 51.

³⁵ Wyodrębnienie homogenicznych grup uzyskano m.in. w wyniku obcięcia poszczególnych gałęzi dendogramu w miejscach o najmniejszej ilości połączeń.

Rysunek 6.1. Rysunek 6.2.

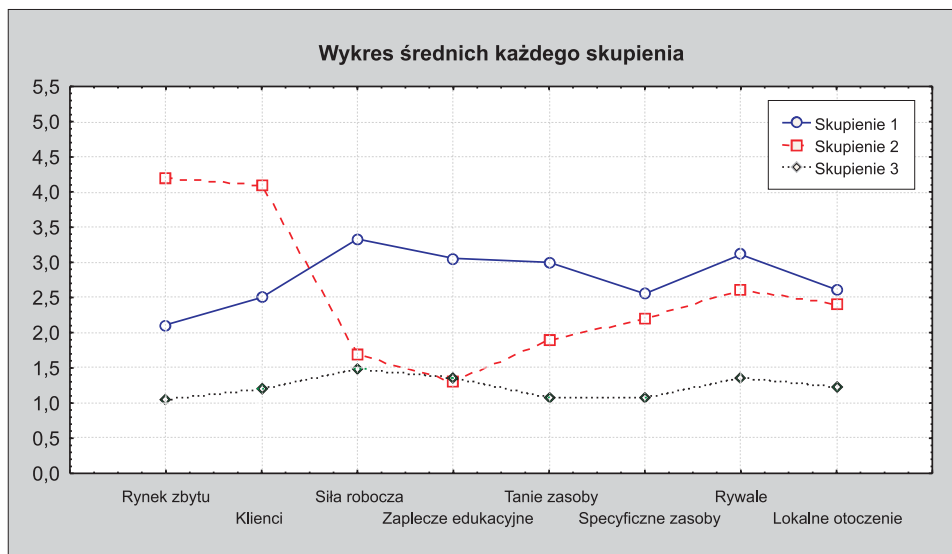


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie rysunku 6.3 można wywnioskować, że skupienie z nr 2 osiąga wysokie poziomy wartości ze względu na zmienną 1 („dostęp do rynku zbytu w ogóle”) i 2 („bliskość kluczowych klientów”). Najniższe wartości średnich, charakteryzuje skupienie 3. W tym też skupieniu znalazło się najwięcej przedsiębiorstw z klastra motoryzacyjnego. Poza tym wartości średnich skupień różnią się między sobą, w każdym badanych obszarze³⁶. Prawidłowość tę zaobserwowano już na etapie konstrukcji testów statystycznych do pytania 6.

Ze względu na ograniczenia pojawiające się przy konstrukcji wykresu średnich skupień, podano na osi OX jedynie skrócone wersje każdej ocenianej kategorii (tj. przyczyny lokalizacji) (por. rysunek 6.3).

Rysunek 6.3.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W celu sprawdzenia różnic pomiędzy zmiennymi w odniesieniu do wygenerowanych skupień zastosowano test *F*. Pokazał on, w jaki sposób poszczególne zmienne silnie lub słabo różnicowały dane skupienia przy odpowiednim poziomie istotności $p=0,05$. Z tabeli nr 1 wynika, że w zakresie poszczególnych skupień (najsilniej różnicujących podmioty) pod względem czynników lokalizacji jest: 1 („dostęp do rynku w ogóle”), 2 („bliskość kluczowych klientów”). Z kolei najslabiej różnicującymi zmiennymi są: 8 („duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otocze-

³⁶ Tytułem wyjaśnienia warto dodać, że wskazane skupienia nie są tożsame z badanymi klastrami.

nia”), 6 („dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji”). Pozostałe czynniki (różnicujące badane przedsiębiorstwa) mieszczą się w przedziale średnich wartości od 23,83 do 15,27.

W rezultacie można uznać, że rozpatrywane przyczyny lokalizacji przedsiębiorstw w Wielkopolsce (pyt. 6), w sposób istotny różnicują analizowaną zbiorowość (por. tabela 6.32). Poziom istotności wszystkich zmiennych oraz wartość statystyki F jest wysoka w przypadku wszystkich czynników. Kolejny etap analizy polegał na zestawieniu średnich z poszczególnych skupień względem badanych zmiennych. Granice testu F są określane dla dwóch stopni swobody – $df = 2$ oraz $df = 50$. W badaniu uczestniczyło w sumie 56 podmiotów, jednakże 5 z nich zostało odrzucone w toku obliczeń, ze względu na niekompletność odpowiedzi.

Tabela 6.32. Analiza wariancji

Zmienne badane	Pomiędzy skupieniami	df	Wewnątrz skupień	df	Test F	Poziom istotności
1. Dostęp do rynku zbytu w ogóle	71,66222	2	22,33778	50	80,20295	0,000000
2. Bliskość kluczowych klientów	62,71321	2	49,40000	50	31,73746	0,000000
3. Dostępność siły roboczej	38,45245	2	40,34000	50	23,83023	0,000000
4. Zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego	34,89367	2	38,80444	50	22,48046	0,000000
5. Dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści skali	38,58075	2	34,74000	50	27,76393	0,000000
6. Dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji	24,83254	2	39,88445	50	15,56530	0,000006
7. Bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking	34,17543	2	55,93778	50	15,27386	0,000007
8. Duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otoczenia	22,46034	2	41,23778	50	13,61636	0,000019

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki (zamieszczone w tabeli 6.33) wskazują, że w skupieniu pierwszym najwyższą wartość spośród wszystkich branych pod uwagę zmiennych uzyskała zmienna 3 („dostępność siły roboczej”). Równie ważna okazała się zmienna: 4 („zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego i 5 („dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści ska-

li”) oraz 7 („bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking”).

W skupieniu nr 2 najważniejsze powody to: 1 („dostęp do rynku zbytu w ogóle”), 2 („bliskość kluczowych klientów”). W skupieniu 3 (odznaczającym się najniższymi wartościami średnich): 3 („dostępność siły roboczej”), 4 („zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego”), 7 („bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking”).

Tabela 6.33. Średnie skupień

Zmienne badane	Średnie poszczególnych skupień		
	Skupienie nr 1	Skupienie nr 2	Skupienie nr 3
1. Dostęp do rynku zbytu w ogóle	2,11	4,20	1,04
2. Bliskość kluczowych klientów	2,50	4,10	1,20
3. Dostępność siły roboczej	3,33	1,70	1,48
4. Zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego	3,06	1,30	1,36
5. Dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści skali	3,00	1,90	1,08
6. Dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji	2,56	2,20	1,08
7. Bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking	3,11	2,60	1,36
8. Duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otoczenia	2,61	2,40	1,24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 6.34. Odległości euklidesowe skupień

Liczba skupień	Odległości euklidesowe skupień		
	Odległości pod przekątną/Kwadrat odległości nad przekątną		
	Nr 1	Nr 2	Nr 3
Nr 1	0,00	1,79	2,49
Nr 2	1,34	0,00	2,91
Nr 3	1,58	1,71	0,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pomocniczą formą opisu wyróżnionych skupień były odległości euklidesowe pomiędzy nimi (tabela 6.34). Skupienie pierwsze i trzecie charakteryzuje duża

odległość (odległość euklidesowa równa 2,49). Jeszcze większą odległość można zaobserwować w przypadku skupienia nr 3 i nr 2 (odległość euklidesowa wyniosła 2,91). Skupienia te są od siebie najbardziej oddalone.

6.10.3. Podsumowanie analizy skupień

Na podstawie przeprowadzonej analizy skupień, skonstruowano tabelę z klasyfikacją poszczególnych podmiotów w obrębie wygenerowanych trzech skupień. Szczegółową listę z wszystkimi przedsiębiorstwami i ich klasyfikacją w obrębie poszczególnych skupień prezentuje tabela 6.35. Z jej obserwacji wynika, że skupienie 3 obejmuje w większości, przedsiębiorstwa z sektora motoryzacyjnego i kotlarskiego. Skupienie to uzyskało najniższe wartości średnich spośród wszystkich analizowanych 8 kategorii w zestawieniu porównawczym z dwoma pozostałymi skupieniami 1 i 2. Z kolei skupienie 1 cechuje większość przedsiębiorstw z sektora meblarskiego. Sektor ten jest również częściowo zdefiniowany wartościami skupienia 2 i 3. Skupienie to zawiera takie przedsiębiorstwa, które są niejednorodne pod względem badanych kategorii. Sposób postrzegania tych kategorii nie jest jednoznaczny (różni się) praktycznie w każdym badanym przedsiębiorstwie

Tabela 6.35. Skupienia przedstawiające poszczególne typy przedsiębiorstw

Numer skupienia	Przedsiębiorstwa zaklasyfikowane według numerów poszczególnych przypadków i klastra
1	3 – przedsiębiorstwa w sektorze kotlarskim 14 – przedsiębiorstw w sektorze meblarskim 1 – przedsiębiorstwo w sektorze motoryzacyjnym
2	1 – przedsiębiorstwo w sektorze kotlarskim 8 – przedsiębiorstw w sektorze meblarskim 1 – przedsiębiorstwo w sektorze motoryzacyjnym
3	9 – przedsiębiorstw w sektorze kotlarskim 6 – przedsiębiorstw w sektorze meblarskim 10 – przedsiębiorstw w sektorze motoryzacyjnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

6.11. Podsumowanie wyników badań empirycznych

Na podstawie zreferowanych wyżej badań empirycznych możliwe jest sformułowanie zestawu wniosków dotyczących tworzących się w Wielkopolsce klastrów: meblarskiego, kotlarskiego oraz motoryzacyjnego. Wnioski te są następujące:

1. Uczestnicy badanych klastrów za kluczową przyczynę ich lokalizacji w Wielkopolsce uznali prowadzenie przez ich rodziny danego biznesu już w przeszłości w tym regionie. Pozostałe przyczyny ich zlokalizowania na terenie Wielkopolski, które wiążą się przede wszystkim z dostępnością do określonej klasy zasobów mają, co najwyżej umiarkowane znaczenie w przypadku klastra meblarskiego oraz bardzo małe znaczenie w odniesieniu do klastra kotlarskiego i motoryzacyjnego.
2. Wszystkie firmy, niezależnie od ich rodowodu klastrowego dostrzegają, że ich potencjał konkurencyjny może być umacniany przez dostępny w regionie wyspecjalizowany i dysponujący określonymi umiejętnościami personel, natomiast nie mogą liczyć na rozbudowanie sfery kapitału w ramach potencjału – najslabiej oceniono dostępność i koszty venture kapitału.
3. Charakterystyczny typ relacji, dominujący w już funkcjonujących, rozwiniętych i dojrzałych klastrach jest widoczny również w klastrze meblarskim, kotlarskim i motoryzacyjnym, które dopiero się krystalizują. Zdaniem większości respondentów rywalizacji w ich branżach towarzyszą przejawy kooperacji.
4. Najpopularniejsza w każdym z klastrów jest współpraca z dostawcami i klientami. Klaster kotlarski i motoryzacyjny deklaruje także stosunkowo duże zaangażowanie się firm we współpracę z lokalnymi i nielokalnymi konkurentami, organizacjami branżowymi oraz instytucjami badawczo-rozwojowymi, co należy oceniać bardzo pozytywnie.
5. Jednak generalnie kooperacja jest postrzegana jako mało istotna z punktu widzenia konkurencyjności firm z poszczególnych klastrów. Niskie oceny mogą świadczyć o tym, że współpraca jako strategia prowadzenia gry konkurencyjnej jest wyraźnie niedoceniana. Najniższe oceny znaczenia kooperacji dla konkurencyjności firmy występują w klastrze motoryzacyjnym, co nie do końca jest zrozumiałe, gdyż przejawy kooperacji są dostrzegane przez ponad 90% badanych firm motoryzacyjnych.
6. Przedsiębiorstwa z każdego z trzech klastrów odmienne postrzegają kluczowe konsekwencje wchodzenia w relacje kooperacyjne, w szczególności z rywalami tak lokalnymi, jak i nielokalnymi. Wśród najważniejszych konsekwencji współpracy znajdują się poprawa jakości oferowanych produktów czy też świadczonych usług, obniżenie kosztów oraz wzmocnienie pozycji w stosunku do nielokalnych konkurentów odpowiednio dla klastra meblarskiego, kotlarskiego oraz motoryzacyjnego.
7. Badane przedsiębiorstwa tak z klastra meblarskiego, kotlarskiego, jak i motoryzacyjnego obecnie najczęściej kooperują z podmiotami lokalnymi w zakresie zaopatrzenia w surowce i półprodukty. Najbliższe 3 lata przyniosą ze sobą wzrost zaangażowania się w kooperację w tym obszarze w granicach klastra meblarskiego, stabilizację w odniesieniu do klastra kotlarskiego oraz spadek w ramach klastra motoryzacyjnego.

8. Klaster meblarski i motoryzacyjny charakteryzuje czynna postawa badanych przedsiębiorstw wobec internacjonalizacji, natomiast badane firmy z klastra kotlarskiego nie angażują się w ekspansję na rynki zagraniczne, co nie do końca oddaje sytuację panującą wśród producentów kotłów grzewczych.
9. Tylko nieliczne z badanych firm niezależnie od rodowodu klastrowego pozyskały kontakt do zagranicznego kontrahenta od podmiotu wchodzącego w skład klastra.
10. Udział przychodów ze sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem dla lat 2005 i 2006 w klastrze meblarskim i motoryzacyjnym różni się w zależności od rozmiarów firm-eksporterów.
11. Badane firmy z klastra meblarskiego i motoryzacyjnego wykorzystują eksport jako strategię umiędzynarodowienia swojej aktywności i oferują swoje produkty przede wszystkim na rynkach Unii Europejskiej oraz w krajach Europy Wschodniej.
12. Podmioty z każdego z trzech klastrów są zgodne, że dla ich umiędzynarodowienia największe znaczenie ma współpraca z klientami, choć należy dodać, że nie oceniono jej jako bardzo istotnej dla poczynić internacjonalizacyjnych badanych firm.
13. Uczestnicy poszczególnych klastrów są zgodni, że samorząd gospodarczy oraz polityka gospodarcza państwa mogą w sposób istotny kształtować warunki, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze i przez to oddziaływać na ich konkurencyjność, dlatego też większość zadań samorządu gospodarczego oraz polityki gospodarczej wyróżnionych w kwestionariuszu, oceniono jako metody przydatne. Natomiast realizacja tych zadań pozostawia wiele do życzenia.

Zapoczątkowane badania nad tworzącymi się w Wielkopolsce klastrami meblarskim, kotlarskim i motoryzacyjnym przekonują, że w regionie funkcjonuje określona liczba przedsiębiorstw gotowych do partycypowania w inicjatywach klastrowych, co pozwala sądzić, że spełniony jest warunek zapewnienia tzw. masy krytycznej niezbędnej dla inicjacji i rozwoju klastrów. Pomiedzy zlokalizowanymi w geograficznej bliskości przedsiębiorstwami – producentami, dostawcami i klientami występują interakcje, o czym świadczy podejmowanie przez nie kooperacji, dostrzeganie konsekwencji wchodzenia w relacje kooperacyjne i umiejętność zdefiniowania obszarów współpracy. Jednakże z uwagi na fakt, że każdy z trzech klastrów znajduje się w fazie embrionalnej kluczowym wydaje się promocja pozytywnych efektów przenikania pomiędzy uczestnikami i korzystania z tych samych zasobów przez badane podmioty, co umocniłoby tendencję do zespalandia się firm w granicach poszczególnych klastrów. Rozwój każdego z trzech klastrów jest uzależniony w znacznej mierze od zachowań przedsiębiorstw, działań samorządu gospodarczego oraz posunięć w ramach polityki gospodarczej. Rekomendacje pod adresem firm, instytucji samorządu gospodarczego oraz polityki gospodarczej zostaną poczynione w 7 rozdziale książki.

7.

Zalecenia normatywne

Tworzenie i rozwój klastrów są podporządkowane celom nadrzędnym, jakim jest podnoszenie konkurencyjności oraz stopnia umiędzynarodowienia firm lokalnych. Prezentowane w tej części książki rozważania mają wskazać możliwe działania po stronie firm, samorządu gospodarczego oraz polityki gospodarczej, które przyczynią się do realizacji wspomnianych celów. Zarekomendowanie konkretnych zachowań firmom oraz zaprojektowanie inicjatyw na szczeblu samorządu gospodarczego i polityki gospodarczej uczyniono, odwołując się implícite do tych teorii i doktryn ekonomicznych, które coraz częściej są przywoływane tak przez teoretyków, jak i praktyków gospodarczych i coraz częściej stają się teoretycznymi uzasadnieniami prowadzonej polityki ekonomicznej lub stanowią podstawę strategii realizowanych przez firmy. Zalecenia dla podmiotów mikroekonomicznych oparto na tezach i założeniach takich koncepcji i teorii przedsiębiorstwa, jak:

- koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się,
- koncepcje strategii konkurencyjnej,
- koncepcje firmy w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej – teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria praw własności,
- zasobowa teoria przedsiębiorstwa,
- koncepcja firmy w ramach teorii aglomeracji i nowej geografii ekonomicznej.

Aspekty mezoekonomiczne prowadzonych rozważań oparto na teoretycznych podstawach nowej ekonomii instytucjonalnej (Demsetz, Posner, Williamson), nowej teorii konkurencji [Best 1993, s. 17] oraz pośrednio nawiązano do idei korporatywizmu [Cawson 1995, s. 177]. Natomiast w odniesieniu do zaleceń pod adresem polityki gospodarczej można stwierdzić, że wyraźnie pobrzmiewają w nich po pierwsze, tezy doktryny liberalnej w wersji instytucjonalnej i doktryny wspierania rynku, a po drugie, liberalno-instytucjonalnej polityki gospodarczej [Gorynia 1996].

Obok teorii i doktryn, które stanowią podbudowę zawartych tutaj poglądów, autorzy odwołali się do wyników badań empirycznych przeprowadzonych

w ramach relacjonowanego projektu badawczego. Dodatkową inspiracją były także inne obserwacje praktyczne, zawarte w publikacjach fachowych.

7.1. Sposoby kreacji klastra – punkt wyjścia zaleceń normatywnych

W literaturze przedmiotu można znaleźć trzy wiodące podejścia to tego, jak powinno/może dochodzić do powstawania klastrów:

- klastry mogą być powoływane do istnienia przez same firmy,
- poprzez aktywność organizacji mezoszczebla czy działania w ramach polityki gospodarczej państwa,
- nie bez znaczenia są też uwarunkowania historyczne oraz pewne zdarzenia, które sprzyjają koncentracji firm i nawiązywaniu relacji między nimi [Hendry et.al. 2000].

Inicjatywa klastrowa może więc mieć charakter „bottom-up” – wówczas klastery tworzy się dzięki działaniom pewnych grup przedsiębiorstw, często w sposób niezamierzony bądź „top-down”, gdy taka inicjatywa jest instrumentem polityki gospodarczej na szczeblu regionalnym. Autorzy są zdania, że podejściem, które wydaje się być najbardziej skuteczne, jest generowanie klastra poprzez same podmioty gospodarcze, które docelowo mają stać się jego uczestnikami, co można określić mianem wzrostu endogenicznego. W takim przypadku kluczowe znaczenie ma przedsiębiorczość oraz innowacyjność, charakteryzująca kapitał ludzki w danym regionie [Saxenian 1994; Pinch, Hendry 1999, Feldman 2001, Zander 2003].

Studia nad inicjatywami klastrowymi pokazują, że początki niektórych klastrów wiążą się z funkcjonowaniem jednej czy kilku „firm-założycieli” [Saxenian 1994, Dalum 1995]. Arthur [1990] i Hendry [et.al. 2000] stwierdzają, że bardzo często klastry mogą rozwijać się dzięki procesowi tworzenia się firm odpryskowych (*spin-offs*). Wówczas skład takich klastrów jest zdeterminowany przez proces mnożenia się firm (*parenting process*) [Klepper 2001], a charakter powiązań, w jakie dane firmy wchodzi i z kim określone więzi wykazują, jest konsekwencją ich pochodzenia³⁷. Mechanizm kreacji i rozbudowy klastra poprzez generowanie firm odpryskowych charakteryzuje się dużym zaangażowaniem samych przedsiębiorstw i dla jego uruchomienia nie jest konieczna ani interwencja samorządu gospodarczego ani polityki gospodarczej. Jednakże dla

³⁷ W klastrze telefonii komórkowej i nawigacji morskiej w północnej Danii (NorCOM) firmy wykazują powiązania z jednym producentem radiostacji, który stał się zaczątkiem klastra i generatorem firm odpryskowych [Dalum 1995]. Natomiast tworzenie się Doliny Krzemowej było napędzane przez pracowników przedsiębiorstwa Fairchild Semiconductors, którzy opuścili firmę macierzystą i zaczęli otwierać własne biznesy [Saxenian 1994].

powodzenia tego procesu ważny jest odpowiedni kształt tejże polityki i właściwe działania samorządu gospodarczego, które pełnią funkcję pomocniczą i wspierającą w stosunku do wysiłków podmiotów rynkowych.

Podejście autorów do kwestii wspierania tworzenia i rozwijania inicjatyw klastrowych można streścić w dwóch zdaniach:

- stawiamy na aktywność firm i organizacji samorządu gospodarczego, jako na wiodących aktorów życia gospodarczego w gospodarce rynkowej,
- uzupełniając dostrzegamy rolę polityki gospodarczej (szeroko rozumianego państwa) w znaczeniu tworzenia ram infrastrukturalnych, instytucjonalnych i prawnych dla prowadzenia działalności gospodarczej; rola ta powinna sprzyjać zmniejszaniu asymetrii informacji oraz obniżaniu kosztów transakcyjnych.

7.2. Zalecenia dla firm

Próbę zestawienia rekomendacji dla firm można rozpocząć od stwierdzenia, że zawsze w gospodarce rynkowej zasadniczym celem każdego podmiotu gospodarczego powinno być podejmowanie wszelkich działań nakierowanych na poprawę swojej konkurencyjności. Zalecenie to jest aktualne i adekwatne niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo jest uczestnikiem klastra czy też jego udziałem nie są żadne inicjatywy klastrowe. Jednakże partycypowanie w przedsięwzięciach klastrowych niesie ze sobą implikacje tak dla rozmiaru, jakości i struktury potencjału konkurencyjnego firmy, dla jej zachowań, w szczególności wobec konkurentów oraz pośrednio dla jej pozycji konkurencyjnej, na co zwracano uwagę w rozdziale 5. Chodzi o to, aby fakt uczestnictwa w klastrze został wykorzystany dla poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa i stopnia jego umiędzynarodowienia. Trzeba więc postawić pytanie o to, jakie zachowania firmy będą sprzyjały eksploatacji korzyści płynących z uczestnictwa w inicjatywie klastrowej. Podejmując wysiłek zarekomendowania firmom właściwych kierunków działania, należy też pamiętać o coraz bardziej wyraźnych zmianach w otoczeniu przedsiębiorstw, które niesie ze sobą globalizacja.

7.2.1. Globalizacja a uczestnictwo w klastrze

Globalizacja, będąc szczególną formą umiędzynarodowienia aktywności gospodarczej, nie podważa znaczenia lokalnych źródeł konkurencyjności, z których mogą czerpać przedsiębiorstwa, ale nieco to znaczenie zmienia. Klastry w warunkach globalizacji mogą być enklawami przede wszystkim firm lokalnych, ale nie mogą pozostawać w izolacji od rynku międzynarodowego. Jak zauważa Ernst [et.al. 2001, s. 131] globalizacja stwarza nowe możliwości poprawy konkurencyjności dla małych i średnich firm tworzących klastry, przyno-

sząc ze sobą szanse na międzynarodowy transfer wiedzy. Warunkiem pozyskania przewagi konkurencyjnej jest umiejętność zarządzania lokalnymi i globalnymi powiązaniami, tak aby one umożliwiały tworzenie nowych systemów generowania wiedzy.

Oddziaływanie globalizacji na istotę, funkcjonowanie i ewolucję klastrów ujawnia się przede wszystkim w obszarze systemów tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy oraz innowacji. Innowacje, które można postrzegać jako jedno z ogniw w łańcuchu tworzenia wartości są w porównaniu do innych ogniw stosunkowo mało mobilne, są przywiązane do określonej lokalizacji [Archibugi, Michie 1997]. Dla zaistnienia innowacji konieczne są przepływy informacji między użytkownikami i innowatorami. Informacje te mają zwykle charakter wiedzy ukrytej, zakodowanej (*tacit knowledge*). Wymianie takiej wiedzy sprzyja środowisko klastrowe [Porter 1990, Lundvall 1992, Saxenian 1994, Markusen 1996].

Zastanawiając się nad wpływem globalizacji na geograficzną koncentrację przedsiębiorstw, przyjmowano, że głównie branże bardziej zaawansowane technologicznie wykazują tendencję do geograficznej koncentracji. Globalizacja zmieniła spojrzenie na tę kwestię. Okazuje się, że czynności wymagające posiadania przez firmy większej wiedzy, bardziej tą wiedzą nasycone (*knowledge intensive*) oraz czynności generujące wyższe koszty pracy wykazują tendencję do koncentracji w przestrzeni geograficznej. Geograficzne rozproszenie odnosi się do tych czynności w łańcuchu tworzenia wartości, które wymagają mniejszych umiejętności i generują niższe koszty pracy. Dlatego też problem geograficznej koncentracji lub rozproszenia należy rozpatrywać przez pryzmat ogniw w łańcuchu tworzenia wartości, a nie przez pryzmat branż tzw. tradycyjnych i nowatorskich, potocznie określanych mianem innowacyjnych. Badania nad włoskimi klastrami skoncentrowanymi wokół branży odzieżowej i tekstylnej oraz wokół branży komputerowej na Tajwanie pokazują, że decydujące są cechy poszczególnych branż i firm [Ernst 2001, s. 136]. Cechą branży, która ma znaczenie z punktu widzenia skupienia firm w jednej lokalizacji jest zmienność w jej cyklu życia, którą utożsamia się z długością cyklu życia produktu, szybkością, z jaką produkt musi trafić na rynek i liczbą zmian w produkcji. Przykładem może być sytuacja firm składających napędy dysku twardego. Krótki cykl życia tego produktu powoduje, że poszczególne ogniwa w łańcuchu tworzenia wartości nie mogą być rozproszone. Ważne jest, aby dostawcy byli zlokalizowani blisko przedsiębiorstw montujących [Ernst 1997, McKendrick et.al. 2000]. Kolejnym czynnikiem, który ma wpływ na geograficzną koncentrację przedsiębiorstw w warunkach globalizacji jest typ dostawcy, z którym dane firmy współpracują. Dla dostawców standardowych komponentów i sprzętu nie są istotne bliskie i częste interakcje z klientami, co jest niezwykle ważne w przypadku dostawców zróżnicowanych, finalnych produktów, które wymagają dysponowania właściwą technologią. Są to firmy dyktujące standardy technologiczne w swoich branżach, czyli tzw. *standard makers*.

7.2.2. Eskalacja interakcji między uczestnikami klastra

Rozważania przeprowadzone w rozdziale 2 i 5 opracowania pokazują, że o dojrzałości klastra, jak i jego oddziaływaniu na konkurencyjność firm-uczestników w znacznym stopniu decyduje natężenie powiązań między podmiotami. Z wyników badań przeprowadzonych przez autorów można wywnioskować, że natężenie tych wewnątrzklastrowych powiązań nie jest zbyt duże. Świadczą o tym chociażby wyniki odpowiedzi na pytania dotyczące podmiotów, z którymi ma miejsce kooperacja (tabela 6.11, 6.12 i 6.13) oraz implikacje wypływające z analizy skupień przeprowadzonej w rozdziale 6.10. W związku z powyższym, priorytetem dla firm powinny być dążenia do umacniania relacji już istniejących i kreowania nowych, opartych na zaufaniu powiązań biznesowych. Temu problemowi poświęcono podrozdziały 7.2.2.1. i 7.2.2.2.

7.2.2.1. Powiązania wewnątrzklastrowe – remedium na niską innowacyjność firmy-uczestnika klastra

Efekty przenikania wiedzy charakterystyczne dla środowiska klastrowego będą tym mocniej oddziaływać na konkurencyjność firm tworzących klastry, im częstsze będą interakcje pomiędzy uczestnikami klastra oraz im gęstsza będzie sieć powiązań między nimi. Powiązania te nie są konieczne dla uruchomienia mechanizmu dyfuzji wiedzy oraz innowacji, ale ich istnienie wspomaga wspomnianą dyfuzję. Zaleceniem pod adresem firm jest więc pozytywne nastawienie do kooperacji z innymi uczestnikami klastra.

Innowacje wiążą się nierozdzielnie z nowymi pomysłami, których menedżerom konkretnej firmy mogą dostarczać kontakty z klientami, dostawcami materiałów i komponentów, konkurentami oraz producentami maszyn i urządzeń. W tym momencie dostrzegamy wagę odpowiedniego kształtu i kierunku powiązań firm-uczestników klastra. Powiązania te determinują natężenie rozpowszechniania się innowacji, ale także natężenie zjawiska imitacji. Nasilenie tychże procesów jest znów uzależnione od postaw menedżerów konkretnych firm wobec dzielenia się wiedzą i przychylnego podejścia do benchmarkingu zewnętrznego. Zachowaniem, które warto zalecić firmom jest oczywiście stosowanie strategii nastawionej na wprowadzanie innowacji tak produktowych, technologicznych, jak i organizacyjnych. Jednakże mając na uwadze charakterystykę środowiska klastrowego, warto podkreślić zalety stosowania także strategii kreatywnej imitacji, która polega na tym, że przedsiębiorstwo usprawnia wprowadzone przez lidera rozwiązania techniczne i udoskonala działania marketingowe. Warunkiem powodzenia w realizacji tej strategii jest szybkie i trafne przewidywanie zmian na rynku i postępowania konkurencji oraz posiadanie zasobów pozwalających na szybkie wytworzenie imitacji produktów.

Dla zachowania obiektywizmu trzeba też dodać, że wzajemne naśladownictwo firm, które jest także charakterystyczne dla klastrów rodzi niebezpieczeństwo izomorfizmu w zachowaniach firm-uczestników klastra, co znów może negatywnie wpływać na innowacyjność. Równocześnie konieczna jest świadomość zmian dokonujących się w poszczególnych branżach tworzących klastery. Zmiany te wiążą się z zjawiskiem określanym mianem migracji wartości lub migracji biznesu [Müller-Stewens, Lechner 2003, s. 405]. Migracja wartości objawia się wychodzeniem firm poza swoje tradycyjne branże i wkraczaniem w nowe obszary aktywności [von Heuskel 1999, s. 32]. „Migracja biznesu” wymusza prze-definiowanie granic branży, w której dana firma funkcjonuje. W procesie tym daje się wyszczególnić trzy fazy [Slywotzky 1996]:

- faza I – *Value inflow* – nowo powstałe przedsiębiorstwo w ramach już istniejącej branży przyciąga do siebie klientów dzięki temu, że zastosowało nowy model biznesu i możliwie najlepiej zaspokaja potrzeby swoich klientów,
- faza II – *Stability* – nowy model biznesu rozpowszechnia się w branży, przedsiębiorstwa w najwyższym stopniu zaspokajają potrzeby klientów,
- faza III – *Value outflow* – dotychczasowa działalność przestaje zaspokajać zmieniające się potrzeby klientów, niezbędny jest nowy model biznesu.

Przedsiębiorstwa lokalne, choć jeszcze ciągle słabsze konkurencyjne, nie są też zwolnione z poszukiwania i rozwijania swojej wiedzy na temat ścieżek rozwoju biznesu i branży³⁸. Receptą na sukces jest szybsze od rywali antycypowanie zmian w preferencjach klientów. Przedsiębiorstwo musi jak najlepiej zaspokajać potrzeby klientów, a miarą powodzenia jest wartość rynkowa firmy. Odchodzi się od udziału w rynku i wielkości obrotów jako miar sukcesu firmy. Chcąc odnosić sukcesy, przedsiębiorstwo musi oprzeć się na modelu działalności, który obejmuje cztery strategiczne wymiary: wybór klientów, przechwytywanie wartości, kontrola strategiczna i zakres działania (tabela 6.1.)

Podejście to wydaje się wytyczać kierunki zmian w logice działania firm, jest niezwykle perspektywiczne, dalekosiężne, gdyż podkreślając wagę klienta dla sukcesu firmy, wychodzi nawet poza orientację marketingową przedsiębiorstwa, bo dosięga poziomu strategicznego, na którym formułowana jest ogólna strategia organizacji. Powyższe postulaty podkreślają również wagę budowy przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się i obserwującej lepszych od siebie i dają do zrozumienia, że kierunki rozwoju innowacyjności firmy wytyczają klienci i że sprawdzianem dla rozwiązań innowacyjnych jest to, na ile przyczyniają się one do zaspokajania (innowacje technologiczne i organizacyjne) i na ile zaspokajają (innowacje produktowe) nowe potrzeby.

³⁸ von Heuskel [1999, s. 32 i dalsze] mówi, że współcześnie konkurencja nie toczy się w branżach, ale między systemami tworzenia wartości, które wychodzą poza tradycyjne granice branży i przejawiają się tworzeniem nowych obszarów aktywności.

Tabela 7.1. Wymiary modelu działalności przedsiębiorstwa

Wymiar	Kluczowe zagadnienie	Kluczowe pytania
1. Wybór klientów	Obsługiwanie klienci	Na rzecz jakich klientów mogę zwiększać rzeczywistą wartość? Którzy klienci pozwolą mi osiągać zysk? Jakich klientów nie chcę obsługiwać?
2. Przechwytywanie wartości	Sposób na osiągnięcie zysku	W jaki sposób przechwytyuję część wartości, którą stworzyłem dla klientów? Jaki jest mój model zysku?
3. Zróżnicowanie – kontrola strategiczna	Sposób ochrony własnego strumienia zysków	Dlaczego wybrani przeze mnie klienci kupują u mnie? Co powoduje, że moja oferta wartości jest wyjątkowa – inna od oferty moich konkurentów? Jakie punkty kontroli strategicznej mogą stanowić przeciwwagę wobec siły klientów lub konkurentów?
4. Zakres działania	Wykonywane czynności	Jakie chcę sprzedawać wyroby, usługi i rozwiązania? Które czynności lub funkcje chcę wykonywać wewnątrz firmy? Które chcę zlecać podwykonawcom, kupować na zewnątrz lub uzyskiwać w wyniku współpracy z partnerem?

Źródło: Slywotzky, Morrison, Andelman [2000, s. 28].

Poza kooperacją między firmami, warto również zwrócić uwagę na współpracę z jednostkami ze sfery edukacji oraz B&R. Kooperacja z uczelniami wyższymi mogłaby polegać na delegowaniu konsultantów do firm, którzy pomagiliby rozwiązywać problemy z zakresu zarządzania strategicznego, przekonywaliby o dobrodziejstwach wpływających z uczciwej kooperacji, a więc kształtowaliby nową kulturę konkurencji oraz wspieraliby przedsiębiorstwa w poszukiwaniu nisz rynkowych oraz we wdrażaniu usprawnień organizacyjnych. Ostatnie dwa z wymienionych pól aktywności są szczególnie pożyteczne z punktu widzenia podnoszenia ciągle przywoływanej w tym opracowaniu innowacyjności oraz ograniczania negatywnych skutków izomorfizmu, który zagraża przedsiębiorstwom tworzącym klaster. W podobnym kierunku mogłaby iść ewolucja programów nauczania w uczelniach przygotowujących do pracy w gospodarce. Nie chodzi bynajmniej wyłącznie o szkoły biznesu, ale o kształcenie we wszystkich typach uczelni – uniwersytetach, politechnikach, akademiach rolniczych itp. Treści programowe o charakterze współczesnej konkurencji i kooperacji powinny znajdować się w programach nauczania na wszystkich poziomach kształcenia wyższego, w tym w szczególności na wszelkich formach studiów podyplomowych. Wreszcie godne polecenia są również programy dla studentów, pozwalające im na zdobywanie doświadczenia praktycznego w przedsiębiorstwach z klastra. Korzyść w takim przypadku może być obustronna, gdyż osoby spoza firmy mogą być źródłem nowych pomysłów, w szczególności organizacyjnych.

7.2.2.2. Powiązania wewnątrzklastrowe – stymulator przedsiębiorczości

Przywołane powiązania są również ważne, dlatego że mogą pobudzać przedsiębiorczość. Ważne jest, czy w określonej lokalizacji będzie dochodziło do tworzenia się nowych firm. Powiązania powinny przybierać formę sieci, której uczestnikami są przede wszystkim firmy powiązane za pomocą umów o wspólnych przedsięwzięciach, ale także za pośrednictwem pewnych organizacji (stowarzyszeń) reprezentujących samorząd gospodarczy. Menedżerowie już działających firm, w tym pracownicy tzw. firm wiodących w klastrze, posiadający określoną wiedzę, doświadczenie i zasób powiązań, mogą poprzez tworzenie firm odpryskowych przyczyniać się do rozbudowy klastra oraz poprawy konkurencyjności tak swoich firm macierzystych, jak i działających obok. Klustry stanowią podatny grunt dla procesu tworzenia się nowych przedsiębiorstw właśnie ze względu na przywołane wcześniej efekty przenikania wiedzy, powiązania między firmami oraz obecność firm wiodących, liderów branżowych (*flagship firm*)³⁹. Przedsiębiorstwa odpryskowe zwykle lokują się w pobliżu przedsiębiorstwa macierzystego, gdyż pozwala to na wykorzystywanie dotychczasowych kontaktów oraz nie wymaga zmiany miejsca zamieszkania przez pracowników firmy macierzystej, którzy uruchamiają daną firmę odpryskową [Zander 2003]. Proces ten będący przejawem przedsiębiorczości może przynieść korzyści tak firmom już istniejącym, jak i firmie-liderowi. Zwykle w literaturze zwraca się uwagę na to, że tylko firmy odpryskowe odnoszą korzyści⁴⁰ wynikające z faktu wcześniejszych powiązań tworzących je menedżerów z przedsiębiorstwami wiodącymi [Brittain, Freeman 1980; Philips 2002], a także korzyści wynikające z faktu, że stają się częścią sieci, w której centrum znajduje się przedsiębiorstwo już rozpoznawane na rynku, co im samym pomaga w budowaniu własnej tożsamości. Prawdą jest również stwierdzenie, że firma wiodąca dzięki powiązaniom z przedsiębiorstwami odpryskowymi może rozbudowywać swój potencjał konkurencyjny. Zaleceniem dla podmiotów już obecnych w klastrze jest więc pozytywne nastawienie do idei klastringu oraz niehamowanie zachowań pracowników zorientowanych na tworzenie własnych biznesów.

³⁹ Pojęcie firmy wiodącej (*flagship firm*) zostało zaproponowane przez Rugmana i D'Cruza [2000]. W myśl ich koncepcji firma wiodąca to strategiczny lider w pewnym systemie biznesowym, np. w sieci, która obejmuje konkurentów, dostawców, klientów i partnerów z zakresu infrastruktury biznesowej. Zwykle jest to korporacja międzynarodowa. Jednakże pojęcie to jest także utożsamiane z firmą wiodącą w klastrze, która zwykle jest zaczątkiem klastra i niekoniecznie musi to być podmiot zagraniczny [Ferreira, Tavares, Hesterly 2006]

⁴⁰ Na temat korzyści wynikających dla firm odpryskowych z faktu ich powiązań z firmą macierzystą, często pełniącą rolę firmy wiodącej w klastrze, można przeczytać w: [Hannan, Freeman 1977]; [Carroll 1984]; [Singh et.al. 1986]; [Oviatt, McDougall 1995]; [Uzzi 1997].

Umiejętne wykorzystanie powiązań dla budowania przewagi konkurencyjnej możemy dostrzec w tajwańskim klastrze skupionym w rejonie Hsinchu wokół branży elektronicznej, obejmującej przedsiębiorstwa produkujące sprzęt komputerowy, komponenty elektroniczne, produkty typu odtwarzacze audio-video oraz sprzęt komunikacyjny [Wen-Jeng Kuo, Jiann-Chyuan Wang 2001, s. 70]. Sukces małych i średnich firm tajwańskich z branży elektronicznej na rynku międzynarodowym jest przedmiotem licznych dyskusji. Podkreśla się, że powodzenie w grze konkurencyjnej zawdzięczają te firmy zasobom ludzkim, sprawnej sieci przepływu informacji wśród lokalnych i chińskich inżynierów, rozbudowanej bazie branż wspierających i przede wszystkim elastycznym i wyspecjalizowanym systemom produkcji. Systemy te oparte na powiązaniach firm tajwańskich z wyspecjalizowanymi poddostawcami pozwoliły firmom tajwańskim na zminimalizowanie kosztów inwestycyjnych i ograniczenie ryzyka biznesowego, równocześnie umożliwiając obsługiwanie dużych zamówień. Cechą charakterystyczną klastra „elektronicznego” w rejonie Hsinchu jest pionowy, jak i poziomy subcontracting, przy czym powiązania między samymi dostawcami komponentów, jak i między nimi a użytkownikami komponentów są raczej luźne, zmienne. Poddostawcy to podmioty mocno wyspecjalizowane, koncentrujące się na produkcji, sprzedaży i zakupach w małych ilościach, co pozwala na szybkie przestawianie produkcji. Typowe dla klastra elektronicznego są zachowania kooperacyjne między producentami – gdy jeden z nich pozyskuje kontrakt przekraczający jego możliwości finansowe czy technologiczne, podejmuje współpracę z innym. Są to powiązania tymczasowe tylko na potrzeby realizacji określonego zlecenia, co zapewnia dużą elastyczność działania. Tworzenie nieformalnych sieci, których uczestnikami są np. osoby znające się ze szkoły, ich nauczyciele oraz znajomi stanowiły dotychczas remedium na ograniczone zasoby małych i średnich firm z Tajwanu. Choć warto zaznaczyć, że firmy tajwańskie też miały pewne trudności i opory z podejmowaniem współpracy ze swoimi konkurentami. Dlatego w 1984 roku rząd uruchomił program Centre-Satellite Programme, który miał na celu wyeliminowanie zbyt silnej rywalizacji cenowej i wyniszczającej konkurencji. Inicjatywa ta miała doprowadzić do tworzenia powiązań między większymi firmami, które stanowiły swego rodzaju centra (firmy montujące sprzęt, przedsiębiorstwa handlowe, ostateczni dostawcy), a ich „satelitami”, głównie dostawcami komponentów elektronicznych. Rząd w ramach tego projektu udzielał wsparcia finansowego, organizował szkolenia dla pracowników i techniczne doradztwo dla inżynierów zarówno w odniesieniu do firm stanowiących centrum klastra, jak i z firm satelickich. Program ten odniósł sukces tylko częściowo, ale niezaprzeczalnie przyczynił się do wzrostu liczby powiązań między wspomnianymi przedsiębiorstwami i bardzo pozytywnie wpłynął na internacjonalizację MŚP w odniesieniu do Azji Południowej i Chin. Cechą charakterystyczną gospodarki tajwańskiej w ogóle jest uczestnictwo mniejszych firm w grupach biz-

nesowych⁴¹, które w sposób szczególny jest widoczne właśnie w branży elektronicznej. Obecnie setki tajwańskich producentów komponentów elektronicznych (wielkowymiarowych kineskopów dla monitorów komputerowych, aktywnych matryc TFT-LCD do laptopów, układów scalonych) [Ernst 2001] dysponują wyraźną przewagą konkurencyjną wobec wiodących japońskich i amerykańskich konkurentów.

Przykładowo uwieńczonej sukcesem współpracy wewnątrzklastrowej towarzyszy jeszcze ciągle niechęć firm do kooperacji, która częściowo wynika z przeświadczenia, że zyski można odnosić tylko kosztem konkurentów. Jest to typowy przypadek w teorii gier określany mianem „dylematu więźnia”, gdzie z punktu widzenia wszystkich graczy racjonalne jest zachowanie kooperacyjne, ale dla pojedynczego gracza najbardziej opłacalne jest powstrzymanie się od współpracy. Sytuacje takie nie są tylko teoretyczne. Silna presja konkurencyjna producentów z Chin powinna skłonić przedsiębiorstwa funkcjonujące w innych lokalizacjach do wspólnego stawienia czoła chińskim konkurentom. Tymczasem podmioty odczuwające presję ze strony azjatyckich rywali często wolą działać pojedynczo, gdyż postrzegają stratę innego rywala lokalnego jako własny zysk. Przykładem mogą być tutaj zachowania brazylijskich producentów z klastra obuwniczego wobec nacisków chińskich oferentów obuwia [Schmitz 1995].

7.2.3. Świadomość korzyści i kosztów z internacjonalizacji – poszukiwanie równowagi w strategii ekspansji rynkowej

Nawiązywanie przez firmy relacji z podmiotami z zagranicy, czyli podejmowanie działań nakierowanych na umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa nie wymaga specjalnych zachęt i promocji. Przedsiębiorstwa obecnie chcą się umiędzynarodawiać. Jednakże wydaje się, że po pierwsze, wskazane jest wypunktowanie kluczowych korzyści, jakie firma może osiągać poprzez internacjonalizację, a po drugie, kosztów z tym związanych. Podjęcie umiędzynarodowienia wymaga przeprowadzenia swego rodzaju bilansu zysków i strat, które nie zawsze w perspektywie krótko okresowej przekładają się na wielkości mierzalne, finansowe (por. tabela 7.2).

⁴¹ Grupy biznesowe na Tajwanie znacznie odbiegają od specyfiki ogromnych, hierarchicznych struktur typu czebole (cheabols), charakterystycznych dla Korei Południowej i różnią się od japońskiego systemu keiretsu. Na Tajwanie grupy biznesowe są siecią luźno powiązanych MSP i jednej większej firmy sprawującej finansową kontrolę. Taka organizacja ma na celu połączenie korzyści skali charakterystycznych dla dużych przedsiębiorstw oraz elastyczności w działaniu typowej dla mniejszych firm.

Tabela 7.2. Podstawowe korzyści i koszty internacjonalizacji firmy

Korzyści	Koszty
- osiąganie korzyści skali i zasięgu (economies of scale and scope) [m.in. Buckley, Casson 1976, Caves 1971], - dywersyfikację portfela rynków, co przekłada się na redukcję ryzyka [m.in. Lessard 1976, Levy, Sarnat 1970], - podniesienie stopnia elastyczności operacyjnej poprzez dostęp do różnych zasobów w różnych lokalizacjach [Kogut 1989], - możliwości wykorzystania posiadanej przewagi konkurencyjnej i zasobów strategicznych oraz wykreowanie szerszego pola do weryfikacji konkurencyjności firmy.	- większe ryzyko polityczne, finansowe niż w przypadku aktywności na rynku krajowym, - zaangażowanie szeroko pojętych zasobów (ludzie, kapitał), - problemy związane z luką kulturową, - trudności w przepływie informacji i w koordynacji tego przepływu.

Źródło: Opracowanie własne.

Odrębnym zagadnieniem jest związek pomiędzy stopniem internacjonalizacji a pozycją konkurencyjną firmy, którą można oceniać za pomocą np. wskaźników finansowych, takich jak np. stosunek sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem, rentownością sprzedaży zagranicznej. Jak pokazują dociekania licznych badaczy, panująca jeszcze 30 lat temu teza, że wyższy stopień umiędzynarodowienia jest liniowo powiązany z finansowymi wynikami firmy została osłabiona. Nie zawsze wyższy stopień internacjonalizacji przekłada się na lepsze wyniki finansowe [Annavarjula, Beldona 2000, Ramaswamy 1992, Sullivan 1994]. Czy jednak związek ten musi być koniecznie oceniany indywidualnie dla konkretnej firmy? Czy tylko taka ocena pozwala na wysnucie wniosków odnośnie do związków konkurencyjności z internacjonalizacją? Zdaniem autorów można przyjąć, że związek ten jest w tendencji pozytywny w przypadku, gdy w punkcie wyjścia mamy do czynienia z firmami nieumiędzynarodowionymi w ogóle bądź ze stosunkowo niskim poziomem umiędzynarodowienia. Jest to sytuacja charakterystyczna m.in. dla przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniach prowadzonych przez autorów, a których wyniki zaprezentowano w rozdziale 6. W związku z tym wydaje się, że przedstawiony w rozdziale 5 książki tryptyk klasterek-konkurencyjność-internacjonalizacja daje się obronić (a raczej trudno zakwestionować jego adekwatność) i należy stwierdzić, że rekomendacją pod adresem podmiotów partycypujących w klastrach w gospodarkach potransformacyjnych winno być podejmowanie wysiłków nakierowanych na wzrost ich zaangażowania w ekspansję zagraniczną i nawiązywanie relacji z podmiotami zagranicznymi. Zasadność tego zalecenia wynika m.in. z faktu, że firmy umiędzynarodowione z klastra mogą, z jednej strony, stać się pomostem do wyjścia na rynki zagraniczne dla swoich dostawców i odbiorców, podnosząc poziom ich czynnego umiędzynarodowienia, a z drugiej strony, mogą przyciągać do klastra,

na dany rynek krajowy zagranicznych dostawców, odbiorców, co nie jest bez znaczenia dla konkurencyjności firm oraz internacjonalizacji biernej podmiotów dotychczas nieumiejdzynarodowionych. W przypadku badanych klastrów poziom umiejdzynarodowienia firm-uczestników jest niski. Jedyną strategią ekspansji zagranicznej jest eksport, a wiedza na temat tego, jakie przychody osiąga firma dzięki aktywności na rynkach zagranicznych jest też ograniczona. Większość respondentów nie była w stanie oszacować, jak wygląda ich zaangażowanie w rynek krajowy i rynki eksportowe w latach 2000–2006. Nieumiejdność podania procentowych udziałów sprzedaży na poszczególne rynki w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa może być sygnałem, że ekspansja zagraniczna niekoniecznie jest priorytetem dla badanych firm (por. tabela 6.21, 6.22, 6.23). Tymczasem internacjonalizacja niesie ze sobą konkretne korzyści dla podmiotów gospodarczych, dlatego autorzy rekomendują w tym względzie:

- pozytywne nastawienie firm-uczestników klastrów do przedsiębiorstw zagranicznych,
- włączanie się w łańcuch wartości kreowany przez podmioty zagraniczne.

7.2.4. Pozytywne nastawienie firm lokalnych do przedsiębiorstw zagranicznych

Studia nad związkiem między podnoszeniem konkurencyjności a udziałem firm zagranicznych w klastrach prowadził m.in. Birkinshaw i Hood [2000]. Okazało się, że w przypadku sztokholmskiego klastra oprogramowania, udział podmiotów zagranicznych ma duże znaczenie dla kształtowaniu zaawansowania technologicznego klastra. Przeprowadzona przez Enrighta [2000a] analiza istniejącego w Hongkongu klastra usług finansowych, doprowadziła badacza do wniosku, że korporacje międzynarodowe mają ogromny udział w kreacji klastra, co przejawia się m.in. w korzyściach w zakresie zatrudnienia i transferu umiejętności. Wreszcie wejście jednego zagranicznego inwestora do wyłaniającego się klastra może podnieść jego wiarygodność w oczach innych, potencjalnie zainteresowanych wejściem, zarówno firm zagranicznych, jak i lokalnych i tym samym przyczynić się do jego rozwoju. Cantwell i Iammariono [1997] stwierdzili, że inwestorzy zagraniczni lokują swoją aktywność technologiczną w miejscach, gdzie analogiczne działania są umiejscawiane przez firmy lokalne. Skupienie firm zagranicznych w punktach koncentracji firm lokalnych sprzyja tworzeniu się klastra i dalszej eskalacji dodatnich efektów charakteryzujących inicjatywy klastrowe.

Kapitałnym przykładem na to, że klastry, oferując specyficzne zasoby, mogą przyciągać podmioty zagraniczne z lepszym zapleczem kompetencyjno-zasobowym i pobudzać efekty przenikania wiedzy od przedsiębiorstw zagranicznych do lokalnych oraz wywoływać kreację firm odpryskowych są doświadczenia chiń-

skiej branży elektronicznej, która dzięki napływowi zagranicznych inwestorów stała się jedną z najbardziej zaawansowanych technologicznie branż elektronicznych na świecie [Zhang 2005, s. 141]. Wyniki badań Zhanga wskazują, że efekty zjawiska aglomeracji, przejawiającego się w tworzeniu klastrów, w znaczący sposób przyczyniły się do wzrostu produktywności siły roboczej w chińskiej branży elektronicznej i wzrostu branży, w szczególności w regionach, gdzie występuje silna koncentracja zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Takie wyniki potwierdzają wcześniejsze tezy o pozytywnym wpływie klastrów na produktywność [Blomström 1986, Cantwell 1989, Caves 1974, Kokko 1994, Birkinshaw, Hood 2000, Enright 2000a]. Jednakże, jak dowodzi Zhang [2005, s. 160], wpływ ten wydaje się być równocześnie bardzo mocno związany z napływem zagranicznych inwestycji bezpośrednich, które przyczyniają się do poprawy produktywności firm lokalnych dzięki efektom przenikania wiedzy i umiejętności oraz dzięki podejmowaniu joint ventures przez firmy zagraniczne i podmioty lokalne.

W nawiązaniu do rekomendacji dotyczącej przedsiębiorczości warto dodać, że firma zagraniczna może w klastrze pełnić funkcję firmy „wiodącej”, na co w swoich badaniach zwracali uwagę już Rugman i D’Cruz [2000]. Wówczas od jej zachowań będą zależeć kreacja i rozwój klastra, chociażby w drodze generowania firm odpryskowych. Problem ten znajduje swoje odbicie w literaturze przedmiotu, przy czym zwykle badacze koncentrują się przede wszystkim na roli filii korporacji międzynarodowych w już istniejących klastrach [Birkinshaw, Hood 2000; Holm et.al. 2002], a mniej uwagi poświęca się znaczeniu wspomnianych podmiotów dla kreacji klastra. Firma zagraniczna, z racji swego pochodzenia oraz lepszego zaplecza kompetencyjno-zasobowego, zwykle przyciąga do siebie słabsze pod względem potencjału konkurencyjnego firmy z kraju goszczącego. Lokalne podmioty, w szczególności z branż pokrewnych i wspomagających branżę zagranicznego inwestora dostrzegają w podmiocie zagranicznym potencjalnego klienta na swoje produkty bądź usługi lub potencjalnego dostawcę potrzebnych im komponentów. Pokażna grupa firm lokalnych to także konkurenci firmy zagranicznej. W tym ostatnim przypadku wystąpienie zamierzonego i świadomego transferu technologii jest mniej prawdopodobne niż w poprzednich dwóch sytuacjach. W literaturze wskazuje się dość często, że warunkiem zaistnienia pozytywnych efektów przenikania od korporacji międzynarodowych do podmiotów kraju goszczącego jest występowanie między wspomnianymi powiązań pionowych [Alfaro, Rodriguez-Clare 2004, s. 114]. Wytwarzają się, więc one w szczególności między dostawcą i odbiorcą, a mówiąc bardziej ogólnie między podmiotami występującymi w pionowym łańcuchu tworzenia wartości.

7.2.5. Poszukiwanie miejsca w łańcuchu tworzenia wartości – remedium na niski poziom umiędzynarodowienia firmy-uczestnika klastra

Z zaleceniem pozytywnego nastawienia firm-uczestników klastra do zagranicznych inwestorów wiąże się kolejna rekomendacja. Dokonujące się zmiany w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, związane z wszechobecną internacjonalizacją i globalizacją, powodują, że typowe dla klastrów zjawisko obejmowania wszystkich ogniw łańcucha tworzenia wartości przez firmy lokalne i budowanie konkurencyjności uczestników klastra na bazie wewnątrzklastrowych pionowych i poziomych powiązań musi zostać uzupełnione o odpowiedni kształt powiązań zewnętrznych. Problem ten przekłada się na strategię internacjonalizacji tak czynnej, jak i biernej pojedynczych przedsiębiorstw partycypujących w inicjatywie klastrowej.

Umiędzynarodowienie nie jest celem samym w sobie, ale w efekcie ma wspomagać poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa, choć prawdą jest też stwierdzenie, że aby się umiędzynarodawiać konieczne jest dysponowanie przez firmę pewnym poziomem przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie umiędzynarodowienia do poprawy konkurencyjności firmy wymaga właściwego ułożenia danego przedsiębiorstwa w globalnym łańcuchu tworzenia wartości. Chodzi więc o podjęcie decyzji, który fragment wspomnianego łańcucha ma być obsługiwany przez podmioty z danego klastra. Tradycyjnie można by przyjąć, że powinny to być czynności o wyższym stopniu skomplikowania, generujące wyższą wartość dodaną. Tymczasem doświadczenia niektórych, znanych na świecie klastrów przynoszą zaskakujące rozstrzygnięcia. Niektórzy uczestnicy włoskiego klastra obuwniczego w regionie Riviera del Brenta zdecydowali się współpracować z wiodącymi światowymi przedsiębiorstwami kreującymi modę i skoncentrować się tylko na produkcji. Wspomniane firmy włoskie porzuciły wzornictwo i marketing, a więc czynności, które wymagają pewnych wyróżniających kompetencji (można powiedzieć, że firmy te przeprowadziły tzw. *product downgrading*) [Rabellotti 2004]. W krótkim okresie takie rozwiązanie może nawet przynosić wyższe marże włoskim producentom, ale w ujęciu długookresowym stwarza realne niebezpieczeństwo utraty kluczowej kompetencji. Uczestnicy innego włoskiego klastra – klastra specjalizującego się w produkcji płytek ceramicznych znanych w świecie z unikatowego wzornictwa – decydują się na wchodzenie w powiązania z dużymi sieciami sprzedaży detalicznej w Niemczech i wytwarzają produkty tańsze, które potem są sprzedawane pod marką danej sieci (*product downgrading*) [Meyer-Stamer et.al. 2001]. Zachowanie takie jest racjonalne, gdyż na rynku są poszukiwane tak produkty z dużą wartością dodaną, luksusowe, jak i dobra gorszej klasy i dobrze, aby firma była obecna w obu segmentach. Pierwszy z nich oferuje większe zyski, ale też wymaga akceptacji większego ryzyka. Drugi przynosi niższe marże, ale jest mniej ryzykowny i po-

zwala na osiągnięcie korzyści skali i szybszą amortyzację nowych maszyn i urządzeń. To pozwala na częstszą wymianę sprzętu na nowy, a inwestycje w nowy sprzęt są decydujące z punktu widzenia innowacji w bardziej zyskownym segmencie płytek luksusowych.

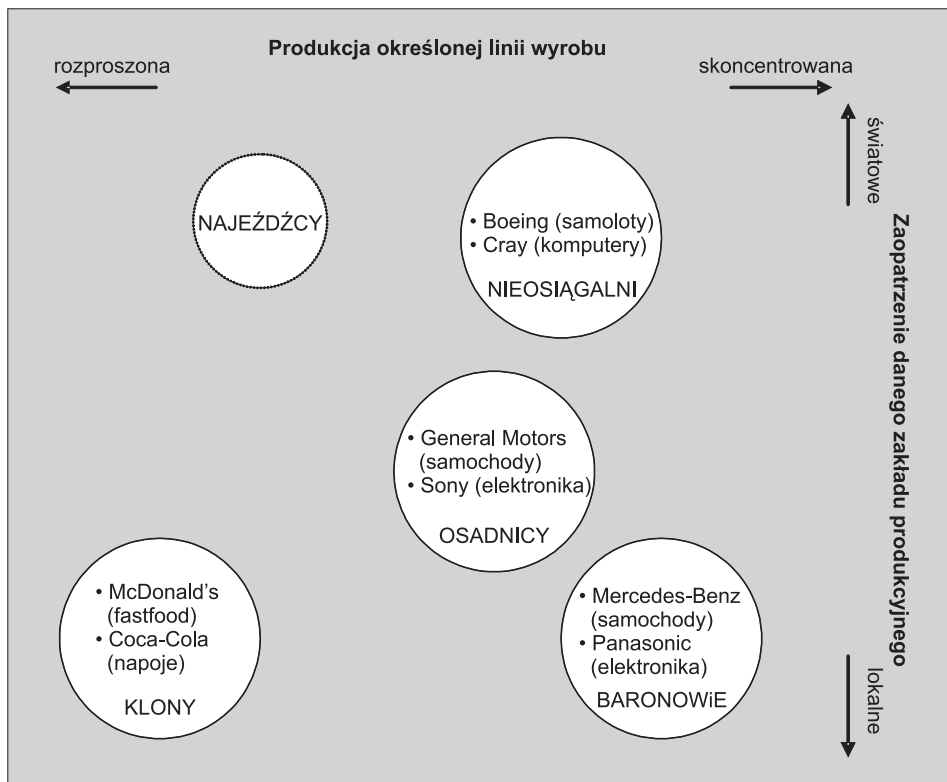
Obecność przedsiębiorstw tworzących klaster na rynku międzynarodowym wymaga też świadomości, że ich klientami są coraz częściej pomioty działające globalnie, z dużą siłą przetargową na rynku, mogące wybierać między dostawcami z różnych lokalizacji. Przyciągnięcie takiego globalnego klienta, które pozwala firmie lokalnej na umiędzynarodawianie swojej aktywności wymaga rozwijania umiejętności w zakresie produkcji dóbr określonej jakości, posługiwania się innowacyjną technologią, sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi i finansowymi. Klienci globalni poszukują firm, których kompetencje i umiejętności są w konkretny sposób udokumentowane, potwierdzone. Szczególnego znaczenia nabiera wdrażanie zarządzania przez jakość oraz posiadanie certyfikatów jakości. Badania Quadrosa [2002] oraz Nadvi i Wältring [2002] pokazują, że ISO 9000 jest traktowane przez globalnych klientów jak sygnał, że dane przedsiębiorstwo lokalne może zostać dostawcą.

Możliwości w zakresie nawiązywania współpracy między firmami z krajów goszczących inwestorów a przedsiębiorstwami zagranicznymi, wchodzącymi na dany rynek rozpatrywał Cooper [1993]. Analizował on strategię firm lokalnych przez pryzmat ich możliwego udziału w globalnych łańcuchach dostaw, których architektami i liderami są firmy realizujące strategię globalne. W jego ujęciu rola firm lokalnych w dużym stopniu zależy od tego, jakie rozwiązania przyjmują korporacje międzynarodowe w zakresie organizacji produkcji i zaopatrzenia. Zarysowujące się warianty strategiczne przedstawiono niżej (rysunek 7.1).

Biorąc pod uwagę dwa powyższe kryteria, można wyróżnić pięć typów zachowań firm międzynarodowych:

- **NAJEŹDŹCY** – są to firmy, które w krajach ekspansji budują własne zakłady produkcyjne, mające najczęściej charakter montowni; podzespoły i części są zazwyczaj w całości lub w dużej części sprowadzane z kraju macierzystego korporacji; przeważnie taka strategia jest źle postrzegana przez władze kraju goszczącego, które wywierają nacisk, aby posługiwać się także miejscowymi dostawcami; przykładem firm realizujących tę strategię były japońskie przedsiębiorstwa motoryzacyjne i elektroniczne, które w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku zakładały swe „transplanty” w Stanach Zjednoczonych i w Europie.
- **OSADNICY** – zlokalizowani są oni na rynkach lokalnych krajów ekspansji; zaopatrzenie odbywa się częściowo z zagranicy, a częściowo ma charakter lokalny; jednocześnie nie ograniczają jednak sprzedaży do tych rynków, lecz sprzedają je także na innych rynkach; przykładem takiego zachowania mogą być japońskie montownie samochodów w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku.

Rysunek 7.1. Warianty strategii logistycznych dla biznesu globalnego według Coopera – uwarunkowanie strategii firm lokalnych przez zachowania korporacji międzynarodowych



Źródło: Cooper [1993].

- **KLONY** – zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż koncentrują się na rynkach lokalnych; przykładem może być Coca-Cola „reprodukująca” zakłady (filie, franchising) na rynkach całego świata, do których importowany jest koncentrat smakowy.
- **BARONOWIE** – zarówno produkcja, jak i zaopatrzenie są skoncentrowane na określonym rynku lokalnym, natomiast wyroby sprzedawane są na rynkach całego świata; taką strategię stosował Mercedes-Benz, a także BMW.
- **NIEOSIĄGALNI** – często koncentrują działalność produkcyjną w jednym regionie świata, natomiast zarówno zaopatrzenie, jak i sprzedaż odbywają się na rynkach całego świata; przykładem może być Boeing lub Airbus.

Rzeczywiste strategie firm są najczęściej kompromisem pomiędzy biegunowymi rozwiązaniami sugerowanymi na rysunku 7.1. W praktyce życia gospodarczego nie występują przypadki skrajne, które bazowałyby na całkowitym

rozproszeniu/koncentracji produkcji i całkowicie światowym/lokalnym zaopatrzeniu. Strategie konkretnych firm są swoistą mieszanką, zbliżającą się jednak mniej lub bardziej do zarysowanych rozwiązań marginalnych.

7.2.6. Konstrukcja prawna klastra i finansowanie inicjatyw klastrowych w Polsce

Mając świadomość pożytków płynących z uczestnictwa w klastrze oraz tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo może wspomniane dobrodziejstwa wykorzystać, w realiach polskich warto postawić jedno techniczne pytanie: do jakiej konstrukcji prawnej należy się odwołać, chcąc tworzyć klastrer zinstytucjonalizowany? Doświadczenia innych krajów pokazują, że klastry funkcjonują w formie spółek, fundacji, a nawet stowarzyszeń. Dostępne dla polskich firm rozwiązania przedstawiono w tabeli 7.3.

Polskie przedsiębiorstwa, decydując się na budowanie relacji z instytucjami otoczenia biznesu oraz jednostkami sfery badawczo-rozwojowej, mogą korzystać z finansowego wsparcia oferowanego przez regionalne programy operacyjne – np. WRPO [www.wrpo.wielkopolskie.pl]. W ramach tychże programów wyszczególnia się działania, które bezpośrednio służą wspieraniu powiązań kooperacyjnych, inwestycji w małych i średnich firmach oraz rozwoju kapitału ludzkiego. Poza tym fundusze na rozwój klastringu w Polsce można czerpać ze środków ponadregionalnych w ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka” [www.fundusze-strukturalne.gov.pl]. W piątym priorytecie tego programu przewidziano do realizacji działanie 5.1. „Wspieranie rozwoju klastrów o znaczeniu ponadregionalnym”. Innym źródłem potencjalnego wsparcia finansowego dla klastrów jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki [www.efs.gov.pl], a w szczególności działanie 2.1. „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”, na które składają się poddziałania: 2.1.1. „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach”, 2.1.2. „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności” i 2.1.3. „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw”.

7.3. Zalecenia dla samorządu

Obok powiązań między firmami w klastrze warto rozwijać także więzi z instytucjami samorządu gospodarczego. Organizacje tego typu mogą spełniać bardzo pożyteczne funkcje, choć powszechnie znana jest niechęć większości przedsiębiorstw do wspólnego działania we własnym interesie oraz artykułowania własnych interesów za pośrednictwem tego typu organizacji. Argumenty uzasadniające taką postawę na pewno istnieją i są różne. W warunkach pomyślnej koniunktury na rynku przedsiębiorstwa są przede wszystkim skoncentrowane

Tabela 7.3. Potencjalne konstrukcje prawne adekwatne dla specyfiki klastrow

	Fundacja	Spółka z o.o.	Stowarzyszenie
Istota	Wyodrębniona masa majątkowa ustanowiona do realizacji celów społecznie użytecznych, mająca osobowość prawną i organy	Określony umową związek kilku podmiotów (wspólników), odpowiadających wobec wierzycieli spółki tylko do wysokości imniemych udziałów w spółce, zapisanych w umowie spółki	Organizacja społeczna (zrzeszenie) powoływana przez grupę osób mających wspólne cele lub zainteresowania
Powstanie	- Oświadczenie fundatora – wskazanie celu fundacji i składników majątkowych służących realizacji celu (art. 3, ust. 2 ustawy „O fundacjach”, DzU 1991 r. nr 46, poz. 203 ze zm.) - Oświadczenie – forma aktu notarialnego	- Zawarcie umowy spółki przez wspólników - Umowa – forma aktu notarialnego - Wnieście wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego (min. 50 tys. zł), a w razie objęcia udziału za cenę wyższą od jego wartości nominalnej – również obiecaną nadwyżkę	- Uchwalenie statutu stowarzyszenia przez co najmniej 15 osób - Powołanie komitetu założycielskiego
Akt założycielski	- Statut – ustala fundator - Zagadnienia obligatoryjne: nazwa, siedziba, majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład, organizacja, obowiązki, uprawnienia zarządu, sposób jego powoływania - Zagadnienia fakultatywne: m.in. prowadzenie działalności gospodarczej przez fundację, dopuszczalność i warunki połączenia z inną fundacją, tworzenie imnych niż zarząd organów	- Umowa spółki – zawierają wspólnicy - Forma aktu notarialnego - Zagadnienia obligatoryjne – cechy spółki: firma, siedziba, przedmiot działalności, wysokość kapitału zakładowego, liczba i wartość nominalna udziałów każdego ze wspólników (żaden udział nie może mieć wartości niższej niż 50 zł), czas trwania spółki, ewentualnie przedmiot wkładu niepieniężnego wspólnika wnoszącego wkład niepieniężny, liczba i wartość objętych w zamian udziałów	- Statut – uchwalają członkowie - Zagadnienia obligatoryjne: nazwa stowarzyszenia, teren działania i siedziba stowarzyszenia, cele i sposoby ich realizacji, sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa, prawa i obowiązki członków, władze, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje, sposób zaciągania zobowiązań majątkowych, warunki ważności uchwał, sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich, zasady dokonywania zmian statutu, sposób rozwiązywania stowarzyszenia
Organy	Zarząd	- Zarząd - Rada Nadzorcza/Komisja Rewizyjna – jeśli wymaga tego umowa spółki lub ustawa (kapitał > 500 tys. zł)	Zarząd
Rejestracja/podstawa prawna	- Wniosek do sądu rejestrowego - Formularz urzędowy KRS-W₉ - ustawa „O fundacjach”, DzU z 1991 r. nr 46, poz. 203 ze zm.	- Wniosek do sądu rejestrowego - Formularz KRS-W₃ - Urząd Skarbowy – złożenie poświadczzonego przez siebie odpisu umowy spółki, podać sąd rejestrowy, datę rejestracji oraz numer KRS - Kodeks spółek handlowych, DzU z 2000 r., nr 94, poz. 1037	- Wniosek do sądu rejestrowego wraz ze statutem, listą założycieli, informacją o adresie tymczasowej siedziby stowarzyszenia - Formularz urzędowy KRS-W₉ - Prawo o stowarzyszeniach, DzU z 2001 r., nr 79, poz. 855 ze zm.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wrześniewski 2007.

na obsłudze napływających zamówień i nie są zainteresowane wchodzeniem w interakcje, które nie dotyczą bezpośrednio ich bieżącej aktywności. Taki wniosek można wysnuć, obserwując zachowania realnie działających firm, a potwierdzają to także badania Bazana i Schmitza [1997] oraz Meyera-Stamera [1998]. Bazan i Schmitz [1997] na przykładzie klastra obuwniczego w regionie Sinos Valley w Brazylii, a Meyer-Stamer [1998] na przykładzie klastra meblarskiego w São Bento w Brazylii pokazują, że w warunkach dobrej koniunktury w branży firmy nie są zainteresowane wspólnymi działaniami na rzecz poprawy swojej konkurencyjności. Meyer-Stamer [2004] wysuwa też tezę, że firmy próbujące globalizować swoją aktywność mają coraz większe wymagania, jeśli chodzi o jakość lokalnego otoczenia, ale przejawiają coraz mniejszą skłonność do angażowania się w aktywność samorządu gospodarczego oraz innych instytucji otoczenia biznesu. Na niską skłonność przede wszystkim dużych, międzynarodowych przedsiębiorstw do współpracy w ramach inicjatyw lokalnych zwracali też uwagę Heying [1997] oraz Dörre [1999].

Nieprzychylnie nastawienie do kooperacji z samorządem gospodarczym jest charakterystyczne również dla badanych przedsiębiorstw z klastra meblarskiego, motoryzacyjnego i kotlarskiego. Działania samorządu gospodarczego są zdaniem respondentów przydatne, ale niestety słabo realizowane (por. tabela 6.26, 6.27, 6.28), co może częściowo wyjaśniać ich niechęć do kooperacji ze wspomnianymi instytucjami.

Tymczasem działania lokalnych instytucji reprezentujących samorząd gospodarczy, będący elementem klastra, mogą wspierać wysiłki przedsiębiorstw nakierowane na poprawę konkurencyjności i stopnia internacjonalizacji. Badane przedsiębiorstwa, w szczególności z klastra meblarskiego i kotlarskiego wydają się być świadome możliwości oddziaływania samorządu gospodarczego na ich umiędzynarodowienie, gdyż jako działanie priorytetowe po stronie wspomnianej instytucji mezoszczebla wymieniają udostępnianie informacji o ich branży zagranicznym firmom (por. tabela 6.26, 6.27). Natomiast firmy motoryzacyjne za najbardziej przydatne uznały te czynności samorządu gospodarczego, które dbają o zdrową rywalizację i konstruktywną współpracę między firmami (por. tabela 6.28).

Zdaniem autorów, zestaw pożądaných inicjatyw po stronie samorządu gospodarczego, które będą sprzyjały eksploatacji pożytków związanych z funkcjonowaniem w klastrze obejmuje wszelkie działania nakierowane na:

- niwelowanie barier dla lokalnej przedsiębiorczości, które obejmują nadmierne przeciążenie firm obowiązkami pozyskiwania różnego typu pozwoleń na prowadzenia aktywności gospodarczej i rejestracji ich działalności,
- reprezentowanie zrzeszonych firm wobec lokalnych, narodowych i międzynarodowych organów władzy oraz instytucji regulujących ład gospodarczy,
- rozbudowę zasobów informacyjnych przedsiębiorstw w klastrze i likwidację asymetrii informacji pomiędzy aktorami gry rynkowej,

- świadczenie za pomocą wyspecjalizowanych jednostek usług doradczych i szkoleniowych,
- pobudzanie współpracy między uczestnikami klastra w dziedzinach, w których ujawniają się wspólne interesy potencjalnych kooperantów,
- tworzenie otoczenia, które będzie sprzyjało i ułatwiało nawiązywanie relacji przez firmy lokalne z rynkiem międzynarodowym.

Analizując tę krótką, aczkolwiek dość pojemną listę rekomendacji dla samorządu gospodarczego można stwierdzić, że musi on wykorzystywać wszelkie możliwości redukcji kosztów transakcyjnych i w ten sposób wspierać wysiłki firm w kierunku poprawy ich konkurencyjności oraz stopnia ich umiędzynarodowienia.

Poszukując uwieńczonych sukcesem tego typu przedsięwzięć, warto przyjrzeć się bliżej doświadczeniom klastra oferującego płytki ceramiczne w rejonie Castellón w Hiszpanii oraz klastra skupionego wokół analogicznej branży w rejonie Sassuolo we Włoszech [Meyer-Stamer 2001]. Przedsiębiorstwa z tych klastrów są wiodącymi w skali świata producentami płytek ceramicznych. Cechą wyróżniającą tak klaster z Castellón, jak i klaster z Sassuolo jest natężenie powiązań z instytucjami samorządu gospodarczego oraz szeroki zakres ich kompetencji. W klastrze z Castellón funkcjonują trzy kluczowe stowarzyszenia: ASCER zrzesza lokalnych producentów płytek, ANFFECC skupia producentów szkliwa oraz ASEBEC obejmuje producentów maszyn, urządzeń – środków produkcji dla oferentów płytek. Ich zadania obejmują dostarczanie firmom informacji na temat branży, organizowanie spotkań ze specjalistami z branż tworzących klaster oraz szkoleń dla pracowników firm, reprezentowanie interesów branży wobec rządu oraz organów Unii Europejskiej, organizowanie zbiorczych zakupów gazu, elektryczności i usług telekomunikacyjnych, w tym telefonii komórkowej, prowadzenie lobbingu w odniesieniu do rządu Hiszpanii. Przedmiotem lobbingu są wszelkiego rodzaju regulacje odnoszące się do ekologii i ochrony przyrody, gdyż działalność producentów szkliwa ma określone konsekwencje dla środowiska naturalnego. Natomiast we włoskim klastrze płytek ceramicznych najważniejszą rolę odgrywają dwa stowarzyszenia: Assopiastrelle – zrzeszenie włoskich producentów płytek oraz ACIMAC – stowarzyszenie producentów maszyn, urządzeń (środków produkcji dla oferentów płytek). W zestawie zadań realizowanych przez pierwszą z wymienionych instytucji znajdują się: świadczenie usług doradczych i szkoleniowych dla firm członkowskich, reprezentacja klastra wobec organów władzy, badanie i dokumentowanie trendów w branżach tworzących klaster. Szczególnie pożyteczna aktywność ujawnia się w zakresie marketingu na rzecz członków stowarzyszenia: włoscy producenci na corocznych międzynarodowych targach płytek ceramicznych i wyposażenia łazienek w Bolonii zajmują większe i dużo bardziej korzystnie położone stoisko niż ich rywale zagraniczni, otrzymują też wsparcie instytucji

samorządu w zakresie organizowania wspólnych stoisk na targach za granicą. Druga z wymienionych włoskich instytucji mezoszczebla koncentruje się na dostarczaniu informacji dotyczących standardów technicznych i jakościowych w branży producentów i oferentów maszyn dla wytwórców płytek ceramicznych. Organizuje za granicą szkolenia dla pracowników firm klientów, reprezentuje interesy włoskich przedsiębiorców wobec włoskich ambasad za granicą, prowadzi lobbing na rzecz redukcji ograniczeń taryfowych w handlu międzynarodowym, zbiera informacje na temat trendów w branży oraz wydaje czasopismo poświęcone branży płytek ceramicznych (Ceramic World Review).

Obok włoskich inicjatyw samorządowych, które przynoszą zaangażowanym w nie firmom ewidentne korzyści, warto wspomnieć o przypadku niemieckiego klastra instrumentów chirurgicznych w regionie Tuttlingen w Badenii-Wirtembergii. Producenci instrumentów chirurgicznych z południowych Niemiec zajmowali dotychczas niekwestionowaną pozycję na rynku międzynarodowym. Jednakże słabą stroną mniejszych firm z klastra jest brak własnych kanałów dystrybucyjno-marketingowych, a to wiąże się z małą częstotliwością interakcji pomiędzy producentami i klientami, które są ważne z punktu widzenia podnoszenia innowacyjności firm. Pokonaniu tejże słabości służy m.in. współpraca z organizacjami samorządu gospodarczego – izbami handlowymi. Najważniejszą tego typu instytucją jest Centrum Kształcenia Zawodowego Tuttlingen (Berufliches Bildungszentrum Tuttlingen), którego głównymi założycielami są Izba Gospodarczo-Handlowa (Industrie Handelskammer) z Villingen-Schwenningen oraz Izba Rzemieślnicza z Konstancji (Handwerkskammer). Zadania centrum koncentrują się na szkoleniu rzemieślników zajmujących się wytwarzaniem instrumentów medycznych. Obie izby prowadzą też szeroko zakrojoną działalność informacyjną poprzez Forum Techniki Medycznej (Forum Medizintechnik) (wiedza z zakresu medycyny, inżynierii medycznej, technologii produkcji w branży, zarządzania i kwestii prawnych związanych z prowadzeniem biznesu).

Ostatnia z wymienionych rekomendacji bezpośrednio nawiązuje do problemu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw lokalnych w klastrach. Wskazane są wszelkie działania, które zachęcą firmy liczące się na rynku międzynarodowym do podejmowania inwestycji w określonych lokalizacjach i do angażowania we współpracę przedsiębiorstw lokalnych. Można powiedzieć, że potrzebne są działania przyciągające tzw. *global players* czyli firmy liczące się na rynku globalnym. Aktywność ta oznacza oddziaływanie na koszty infrastruktury dostępnej lokalnie i próby minimalizowania tych kosztów, podobnie jeśli chodzi o koszty nieruchomości, pracy oraz doskonalenia umiejętności pracowników dostępnych lokalnie. Szansą rozwoju dla mniejszych firm lokalnych jest kooperacja z graczami liczącymi się na rynku międzynarodowym. Samorząd gospodarczy może wspierać wysiłki firm lokalnych, aby te stały się na tyle konkurencyjne, by objąć niektóre ogniwa w globalnym łańcuchu tworzenia wartości w określonej branży.

Aspekt ten został wyeksponowany w typologii strategii firm lokalnych zaproponowanej przez Coopera [1993]. Szerzej problem ten omówiono w ramach zaleceń dla firm.

7.4. Zalecenia dla polityki gospodarczej

Podejmując temat zaleceń dla polityki gospodarczej, można rozważać, jakimi instrumentami powinna się ona posługiwać, aby móc ją określić mianem polityki klastrowej albo jaka ta polityka powinna być, aby sprzyjać kreacji klastrów. W odniesieniu do kwestii pierwszej, można stwierdzić, że dyskusja nad pożądanym kształtem polityki gospodarczej w celu rozwoju inicjatyw klastrowych (tzw. cluster-based policy) jest dość bogata. Jednakże w literaturze kwestionuje się te środki polityki gospodarczej, które miałyby odgórnie pobudzać tworzenie się klastrów [Enright 2000]. Krytykuje się instrumenty służące budowie klastrów od podstaw, a więc swego rodzaju strategii „greenfield” w odniesieniu do klastra. Aby powstał klaster konieczny jest określony potencjał ulokowany w danym regionie, na który składają się przedsiębiorstwa określonych branż, organizacje otoczenia biznesu, samorządu gospodarczego oraz istniejące bądź potencjalne powiązania między nimi. Sama bliskość określonych podmiotów doprowadzi do powstania co najwyżej aglomeracji. Rozwój klastra wymaga wytworzenia relacji opartych na zaufaniu, a więc zbudowania kapitału społecznego, co wymaga czasu. To właśnie kapitał społeczny coraz częściej decyduje o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez poszczególne gospodarki, a przede wszystkim przez przedsiębiorstwa, na których konkurencyjności bazuje konkurencyjność branż i całej gospodarki. Konieczna jest zmiana myślenia na temat źródeł przewagi konkurencyjnej. W warunkach globalizacji nie wystarczy posiadanie dostępu do tańszych zasobów materialnych czy siły roboczej. Taka świadomość potrzebna jest kreującą politykę gospodarczą, która musi respektować zmiany, jakie dokonują się w skali gospodarki światowej i sprzyjać budowaniu przewag bardziej zaawansowanych.

Jeśli natomiast chodzi o drugą kwestię, to należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu toczy się dyskusja, czy państwo powinno wspierać wybrane klastry czy też posługiwać się ujednoliconą polityką makroekonomiczną [Porter 1998]. Zwolennicy wybiórczego wsparcia, które oznacza przychylne nastawienie do selektywnej polityki przemysłowej zwracają uwagę na wysokie koszty finansowe oraz związane z tworzeniem instytucji dla wszystkich istniejących i potencjalnych klastrów [Ketels 2004]. Natomiast za ujednoliconą polityką makroekonomiczną przemawia fakt, że każde środowisko klastrowe pozytywnie oddziałuje na konkurencyjność tworzących je firm oraz przyczynia się do tworzenia wspomnianego kapitału społecznego, a korzyści płynące z tego faktu czerpią nie tylko członko-

wie danego klastra. Dlatego też za Porterem można stwierdzić, że to rynek, a nie rząd musi zdecydować, który klastery osiągnie sukces gospodarczy [Porter 1998]. Państwo, współpracując z sektorem prywatnym, ma jedynie stworzyć warunki ułatwiające firmom czerpanie korzyści z faktu uczestnictwa w klastrze. Działania te nie mogą też odbywać się kosztem reszty przedsiębiorstw, które z różnych względów nie uczestniczą w inicjatywach klastrowych. Klasy nie mogą być celem samym w sobie, ale co najwyżej narzędziem, które ułatwia podnoszenie konkurencyjności pojedynczych firm, jak i całej gospodarki.

Badane przedsiębiorstwa niezależnie od rodowodu klastrowego stwierdziły, że nawet jeśli niektóre z działań w ramach polityki gospodarczej są przydatne, to niestety są słabo realizowane (por. tabela 6.29, 6.30, 6.31). Firmy z klastra meblarskiego postulują wsparcie dla średnich i małych przedsiębiorstw, uczestnicy klastra motoryzacyjnego podkreślają potrzebę obniżenia stóp podatku dochodowego. Natomiast klastery kotlarski „domaga się” ochrony firm polskich przed presją firm zagranicznych, co jest nieco zaskakujące, gdyż firmy z tego klastra wskazywały również na potrzebę udostępniania przez samorząd gospodarczy informacji o polskich przedsiębiorstwach firmom zagranicznym.

Mając na uwadze przytoczone wyżej ustalenia w literaturze przedmiotu oraz opinie badanych firm, zdaniem autorów godne polecenia są następujące kierunki działania w ramach polityki gospodarczej:

- po pierwsze, pobudzanie współpracy między firmami oraz podmiotami, mogącymi oddziaływać na innowacyjność przedsiębiorstw,
- po drugie, pobudzanie przedsiębiorczości,
- po trzecie, przyjazne nastawienie do wejść zagranicznych inwestorów na rynek lokalny.

7.4.1. Pobudzanie współpracy

Strategicznym zaleceniem z punktu widzenia wykorzystania pożytków, jakie niesie ze sobą uczestnictwo w klastrze dla konkurencyjności i umiędzynarodowienia firmy jest pobudzanie współpracy przede wszystkim między firmami. Państwo nie może nakazać firmom kooperować ze sobą, ale poprzez system instytucji rządowych i pozarządowych może wspierać kooperację szczególnie między małymi i średnimi firmami. Aktywność tego typu ma na celu kształtowanie „kultury sieciowania”, która wymaga dla swego istnienia funkcjonowania „platform współpracy” dla przedsiębiorców. Poszukując takich inicjatyw, warto wspomnieć o programie Danish Networking Programme i towarzyszących mu Grupach Wymiany Doświadczeń (Experience Exchange Groups). Dania bardzo chciała skopiować sukces Trzecich Włoch, ale brakowało tam przede wszystkim wysokiego poziomu kapitału społecznego. Poprzez promowanie i wdrażanie zachowań kooperacyjnych udało się zmienić kulturę „bycia” przedsiębiorców.

Ogromną rolę w procesie budowania kapitału społecznego odegrali brokerzy sieciowi, odpowiedzialni za identyfikację sieci i nawet doprowadzenie do współpracy między firmami. Podobne programy były udziałem mniejszych i średnich firm ze Szwecji, Hiszpanii, Australii i Nowej Zelandii⁴².

Pobudzanie współpracy poprzez wykorzystanie klastrów powinno doprowadzić do zaistnienia partnerstwa publiczno-prywatnego, w którym liderem są firmy, a instytucje publiczne czynnikiem katalizującym rozwój. Polityka nakierowana na pobudzanie współpracy między firmami oraz firmami a innymi instytucjami może wykorzystywać takie środki, jak np. promowanie powiązań z uniwersytetami i pomoc w nawiązywaniu relacji z jednostkami naukowymi i badawczo-naukowymi (tzw. *match-making*, który wyraźnie obniża koszty transakcyjne), wspieranie wszelkiego rodzaju projektów realizowanych przez firmy w kooperacji z instytucjami badawczo-naukowymi i z zaplecza edukacji. Inicjowanie i rozwój interakcji między sektorem prywatnym a sferą B&R jest szczególnie pożądany w odniesieniu do branż zaawansowanych technologicznie, gdzie kluczowym czynnikiem sukcesu są bardzo kosztowne zaawansowane technologie.

Obok kooperacji firm z podmiotami sfery naukowo-badawczej, ogromne znaczenie ma rozwijanie współpracy pomiędzy konkurentami, jak i z dostawcami i nabywcami, na co już zwracano uwagę, prezentując zalecenia dla firm. Zachęcenie przedsiębiorstw do wchodzenia w relacje kooperacyjne jest jednak bardzo trudne. Być może środki z zakresu ochrony własności intelektualnej pomogłyby przełamać niechęć do podejmowania współpracy. MŚP zwykle mają trudności z ubieganiem się o ochronę patentową dla swoich wynalazków i w tej mierze przydatna mogłaby być pomoc państwa. Pobudzanie kooperacji między firmami wymaga też ustanawiania i egzekwowania praw przeciwtrastowych (*antitrust law*) i wprowadzania właściwej regulacji sektorowej. Według Skoczego [2004, s. 11] w ramach regulacji sektorowej daje się wyróżnić dwie metody interwencji publicznej:

- ochrona konkurencji (*ex post*), którą tworzą ustanowione w prawie antymonopolowym materialno-prawne „reguły konkurowania” oraz bazujące na takowym ustawodawstwie akty zindywidualizowanego stosowania i egzekwowania tych reguł,
- prokonkurencyjna regulacja sektorowa (*ex ante*), do której zalicza się ustanowione w prawodawstwie gospodarczym reguły sektorowej „regulacji na rzecz konkurencji” oraz oparte na tym prawodawstwie akty zindywidualizowanej i zabezpieczonej środkami egzekucyjnymi interwencji administracyjnej, z założenia odnoszące się do przedsiębiorców określonego sektora.

Polityka konkurencji jest ważna dla firm uczestniczących w kooperacji bądź

⁴² Więcej informacji na temat sieci wsparcia, inicjatyw sieciowych w różnych krajach można znaleźć w: Enhancing SME Competitiveness, 2001 oraz w: Pyke [1992].

funkcjonujących obok kooperantów, bo może zapobiegać powstawaniu niekonkurencyjnych struktur rynku, a niekiedy pozwala na przywracanie warunków konkurencji w tych przypadkach, w których zostały one naruszone [Gorynia 1996]. W odniesieniu do klastrów szczególnie potrzebny jest pierwszy z wymienionych typów polityki konkurencji. Chodzi o to, aby działaniom kooperacyjnym zawsze towarzyszyły zachowania konfrontacyjne, bez których trudno o poprawę konkurencyjności firm. Współpraca nie może też opierać się na zmo- wie kilku uczestników klastra w celu wyeliminowaniu rywala rynkowego i nie może w efekcie prowadzić do obniżania poziomu dobrobytu społeczeństwa, np. przejawem współpracy nie może być zawarcie porozumienia o niewprowadzaniu nowej technologii zwiększającej trwałość produktu.

7.4.2. Pobudzanie przedsiębiorczości

Kolejnym polem aktywności polityki gospodarczej, która posługuje się inicjatywami klastrowymi dla podnoszenia konkurencyjności jest pobudzanie przedsiębiorczości. W związku z tym, że klastry są środowiskiem, które sprzyja przedsiębiorczości, warto podjąć działania mające na celu eskalację procesu tworzenia się nowych podmiotów gospodarczych, w tym przede wszystkim tzw. firm odpryskowych. Konkretnie inicjatywy obejmują więc środki oddziałujące na kapitał ludzki poprzez wspieranie wszelkiego rodzaju szkoleń dla pracowników, którzy potencjalnie mogą stać się twórcami firm odpryskowych. Przedmiotem takich szkoleń może być szeroko pojęta praktyka prowadzenia biznesu, jak i kwestie dotyczące technologii i rozwiązań technicznych wykorzystywanych w branży. Ważne jest też odpowiednie ukształtowanie prawa pracy. Ważne jest, aby umowy o pracę pozwalały pracownikom na wykorzystywanie wiedzy zdobytej w czasie zatrudnienia w określonej firmie. Bariery na drodze do wykorzystania wspomnianej wiedzy będą hamowały kreację firm odpryskowych.

Zagadnienie tworzenia się firm odpryskowych wiąże się z problemem istnienia oraz identyfikacji firmy wiodącej w klastrze. Przykładem klastra, który rozwinął się poprzez mechanizm firm odpryskowych jest klaster zlokalizowany w rejonie Marina Grande w Portugalii, produkujący plastikowe odlewy i formy [Ferreira et.al. 2006a]. Początki produkcji odlewów plastikowych sięgają roku 1940, gdy mała lokalna firma przestawiła się z wytwarzania form szklanych na plastikowe. Obecnie w regionie działa 200 przedsiębiorstw zatrudniających 5000 pracowników. Firmy te mają wiodącą pozycję w branży odlewów plastikowych w skali świata i eksportują do ponad 50 krajów. Przypadek ten potwierdza zasadność działań na szczeblu mikro, mezo i makroekonomicznym, sprzyjających endogenicznemu wzrostowi klastra.

W ramach polityki gospodarczej, we współpracy z instytucjami mezoszcze- bla można podejmować wysiłki mające na celu zidentyfikowanie przedsiębior-

stwa, które mogłoby pełnić rolę promotora w klastrze. Ferreira [et.al. 2005, 2006] pokazuje, że taki podmiot posiada określone cechy: zwykle jest duży, starszy i jest centrum branży stanowiącej rdzeń klastra. Przedsiębiorstwo wiodące z racji rozbudowanych i zróżnicowanych zasobów ludzkich posiada duży potencjał generowania firm odpryskowych. Dla zwolenników podejścia liberalnego w gospodarce warto podkreślić, że identyfikacja promotora klastra nie jest tożsama z polityką „poszukiwania zwycięzców” (*picking winners*). Firma wiodąca w klastrze wcale nie musi otrzymywać dodatkowego wsparcia. Wystarczy, aby jej istnienie zostało zakomunikowane mniejszym podmiotom, które same podejmą decyzję, czy rozwijać swoją działalność w jej pobliżu.

7.4.3. Przyjazne nastawienie do inwestorów zagranicznych i pobudzanie czynnej internacjonalizacji

Klasy jako rozwiązanie prokonkurencyjne, bo podnoszące produktywność oraz innowacyjność firm i gospodarek, mogą też wzmacniać pozytywne oddziaływanie płynące ze strony inwestorów zagranicznych na firmy lokalne. Maksymalizacji korzyści w obszarze innowacyjności oraz przedsiębiorczości sprzyja przyjazne nastawienie polityki gospodarczej do zagranicznych inwestorów⁴³. Zagraniczna ekspansja firm jest coraz częściej nakierowana na klasy, a nie na rynki-kraje [Sölvell 2003, s. 35].

Polityka gospodarcza pozytywnie nastawiona do zagranicznych inwestorów pośrednio tworzy miejsca pracy dla lokalnych pracowników, którzy, będąc zatrudnionymi w filii przedsiębiorstwa zagranicznego, pozyskują cenną wiedzę, w tym tzw. wiedzę ukrytą i doświadczenie, niezbędne dla późniejszego utworzenia własnego biznesu. Sytuacja taka miała miejsce np. w Republice Irlandii.

⁴³ Zalecenie to, co prawda nie do końca współbrzmi z rekomendacjami Portera – propagatora idei klastrów, jednak nie sposób pominąć roli, jaką odgrywają firmy zagraniczne w procesie poprawy innowacyjności gospodarek krajów goszczących oraz pobudzaniu przedsiębiorczości wśród lokalnych menedżerów.

Porter sugeruje, że rywalizacja napędzana tak przez firmy krajowe, jak i zagraniczne, nie przynosi tak wielu korzyści, jak rywalizacja tylko wśród firm krajowych, gdyż konkurencja z udziałem podmiotów zagranicznych nie kreuje środowiska tak sprzyjającego pozyskaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej, jak rywalizacja wyłącznie pomiędzy firmami krajowymi. Twierdzi on, że konkurencja z udziałem firm zagranicznych nie może być źródłem przewagi konkurencyjnej danego kraju w konkretnej branży, a nawet, że pojawianie się zagranicznych inwestycji bezpośrednich sygnalizuje, że krajowi uczestnicy danej branży nie posiadają dostatecznie dużo umiejętności, aby bronić swoich pozycji na rynku krajowym przed rywalami zagranicznymi. Tym samym Porter odrzuca możliwość zastosowania jego diamentu do wyjaśniania przewagi konkurencyjnej danego kraju na poziomie branży. Sytuacja ta jest charakterystyczna przede wszystkim dla krajów małych, gdzie dla określonego poziomu natężenia walki konkurencyjnej konieczny jest udział podmiotów zagranicznych chociażby dlatego, że firm krajowych w niektórych branżach jest stosunkowo mało [Porter 1998, s. 121, 671].

Abstrahując od szeregu uwarunkowań dotyczących kreacji klastrów zaawansowanych technologii w Irlandii, jedno można stwierdzić: bez wątpienia polityka gospodarcza tego państwa, posługując się dwoma wymiarami: sektorowym i przestrzennym oraz promując sprzyjające warunki dla inwestorów zagranicznych w zaawansowanych naukowo-technicznie branżach, skutecznie przyciągnęła inwestorów zagranicznych [Gleeson et.al. 2006]. W centrum uwagi znalazły się branże elektroniczna (NACE 30–33) oraz chemiczna i farmaceutyczna (NACE 24), które uznano za kluczowe dla konkurencyjności gospodarki. Polityka gospodarcza miała na celu pobudzanie powiązań na etapie produkcji między firmami, co przyczyniło się do wykreowania pionowo zintegrowanego sektora firm elektronicznych, które obsługiwały całą Europę. Rozwój tego sektora dokonywał się na zasadzie tworzenia struktur klastrowych typu *hub and spoke*, gdzie duże koncerny, jak: Intel, Microsoft, Dell i Hewlett Packard są otoczone przez współpracujące z nimi mniejsze lokalne przedsiębiorstwa elektroniczne i programistyczne, często firmy odpryskowe. Jak zauważa Krugman [1997], koncepcja klastringu w Irlandii okazała się pożyteczna dla gospodarki tego kraju. Irlandia dzięki aktywnemu i selektywnemu wsparciu dla inwestorów zagranicznych, stała się platformą eksportową wielu korporacji międzynarodowych.

Na rolę korporacji międzynarodowych w tworzeniu i rozwoju klastrów, w tym parków technologicznych zwraca uwagę Dunning [2001]. Podobne spostrzeżenia znajdziemy w pracach Enrighta [2000]. Rolę inicjatora klastra odegrały szwajcarskie i niemieckie firmy w odniesieniu do regionu New York – New Jersey – Pensylwania. Podobnie w przypadku klastra petrochemicznego i ropy naftowej w Wenezueli, zagraniczni inwestorzy spełnili istotne funkcje [Enright, Frances et.al. 1996, za: Zhang 2005].

Przyciąganie zagranicznych inwestorów jako potencjalnych firm wiodących w klastrze może również wzbudzać uzasadnione kontrowersje. Filie korporacji międzynarodowych często charakteryzują się mniejszą liczbą powiązań z podmiotami kraju goszczącego niż przedsiębiorstwo lokalne w roli firmy wiodącej w klastrze. Firmom zagranicznym łatwiej jest dokonywać dezinwestycji bądź zmian lokalizacji swojej działalności, co wyraźnie obniża stabilność funkcjonowania powiązanych z nimi podmiotów lokalnych. Ważny też jest poziom autonomizacji filii i samodzielności w definiowaniu własnej strategii. Zwykle filia z większą autonomią charakteryzuje się większym przywiązaniem lokalnym i potencjałem do wchodzenia w powiązania z lokalnymi podmiotami. Konkluzja może więc być następująca: warto, aby polityka gospodarcza zachęcała bardziej konkurencyjne niż lokalne firmy zagraniczne do inwestowania w określonych regionach, bo obecność zagranicznych inwestorów wpływa pozytywnie na konkurencyjność firm kraju goszczącego, choć nie zawsze wspomniani inwestorzy muszą koniecznie pełnić funkcje firm wiodących w klastrze. Odbiciem wspomnianych kontrowersji może być sytuacja malezyjskiego klastra firm elektro-

nicznych, gdzie wpływ firm zagranicznych na konkurencyjność lokalnych uczestników klastra jest znaczący, natomiast trudno dostrzec wyraźnie pozytywne zmiany w natężeniu powiązań między inwestorami zagranicznymi a firmami kraju goszczącego [Mirza et.al. 2003]⁴⁴. Sytuacja tego klastra wydaje się też potwierdzać tezę, że wspomniana strategia „greenfield” w odniesieniu do klastrów nie przynosi pożądanych rezultatów.

Na zakończenie można stwierdzić, że państwo powinno dbać o dostęp do rynku krajowego dla firm zagranicznych oraz o dostęp do rynków zagranicznych dla firm krajowych poprzez odpowiednią politykę i podejmowanie działań skierowanych na obniżanie ryzyka będącego nieodłącznym elementem działalności gospodarczej, a tym bardziej działalności na rynkach zagranicznych. To może sprowadzać się do zawierania umów o ochronie inwestycji, zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu. Dodatkowo dla firm czynnie się umiędzynarodawiających warto rozwijać ubezpieczenia kredytów i kontraktów eksportowych przy zastrzeżeniu braku preferencji dla uczestników klastrów, w przeciwnym razie może to prowadzić do zniekształcenia warunków uczciwej rywalizacji na rynku.

7.5. Podsumowanie

W tabeli 7.4 w sposób syntetyczny ujęto działania, które, zdaniem autorów, sprzyjają podnoszeniu konkurencyjności oraz stopnia umiędzynarodowienia firm-uczestników klastra, pamiętając o pozytywnych potencjalnych skutkach, jakie niesie ze sobą partycypowanie w inicjatywie klastrowej. Mogłoby się wydawać, że to firmy mają najmniej do zrobienia, jeśli chodzi o eksploatację korzyzków płynących z klastra dla ich własnej konkurencyjności oraz internacjonalizacji. Tymczasem zalecenia dla firm są najbardziej pojemne i obejmują szereg działań szczegółowych, które omówiono w tekście rozdziału 7.1. Rekomendacje dla samorządu gospodarczego i polityki gospodarczej mają jedynie wspomagać działania na szczeblu podmiotów gospodarczych.

⁴⁴ Badania przeprowadzone wśród 25 zagranicznych inwestorów w branży elektronicznej w Malezji w 2001 i 2002 roku pokazują, że zdaniem wspomnianych współpracujący z nimi lokalni dostawcy wyraźnie poprawili swoje umiejętności, zdolności, np. jakość swojej oferty, poziom kosztów, ogólnie pojęty profesjonalizm [Mirza et.al. 2003, s. 114]. Ostatni Malezyjski Plan na lata 2001–2005 podkreślał potrzebę rozwoju klastrów i poprzez program nastawiony na generowanie powiązań między dużymi, zagranicznymi firmami a mniejszymi przedsiębiorstwami lokalnymi (Industrial Linkages Program), który jako instrument zachęty posługiwał się możliwością redukcji podatku dochodowego dla tych pierwszych, zmierzał do poprawy konkurencyjności firm lokalnych [Giroud 2006].

Tabela 7.4. Rekomendacje – korespondencja pomiędzy zaleceniami dla firm, samorządu gospodarczego i polityki gospodarczej

Firma	Samorząd gospodarczy	Polityka gospodarcza
▪ Eskalacja powiązań wewnątrzklasterowych – innowacyjność	▪ Rozbudowa zasobów informacyjnych przedsiębiorstw w klastrze i likwidacja asymetrii informacji pomiędzy aktorami gry rynkowej ▪ Pobudzanie współpracy między uczestnikami klastra w dziedzinach, w których ujawniają się wspólne interesy potencjalnych kooperantów ▪ Świadczenie za pomocą wyspecjalizowanych jednostek usług doradczych i szkoleniowych	▪ Pobudzanie współpracy: – promowanie powiązań z uniwersytetami – pomoc w nawiązywaniu relacji z jednostkami naukowymi i badawczo-naukowymi (tzw. match-making) – wspieranie wszelkiego rodzaju projektów realizowanych przez firmy w kooperacji z instytucjami badawczo- naukowymi i z zaplecza edukacji – polityka konkurencji, w tym prokonkurencyjna regulacja sektorowa – regulacje ochrony patentowej
▪ Eskalacja powiązań wewnątrzklasterowych – przedsiębiorczość	▪ Niwelowanie barier dla lokalnej przedsiębiorczości, które obejmują nadmierne przeciążenie firm obowiązkami pozyskiwania różnego typu pozwoleń na prowadzenia aktywności gospodarczej i rejestracji ich działalności	▪ Pobudzanie przedsiębiorczości: – środki oddziałujące na kapitał ludzki poprzez wspieranie wszelkiego rodzaju szkoleń dla pracowników, którzy potencjalnie mogą stać się twórcami firm odpryskowych – podejmowanie wysiłków mających na celu zidentyfikowanie przedsiębiorstwa, które mogłoby pełnić rolę promotora w klastrze – właściwy kształt prawa pracy zachęcający do tworzenia własnych firm
▪ Przychylne postawy wobec firm zagranicznych wchodzących	▪ Tworzenie otoczenia, które będzie sprzyjało i ułatwilo nawiązywanie relacji przez firmy lokalne z rynkiem międzynarodowym	▪ Pozytywne nastawienie do inwestorów zagranicznych ▪ Dbłość o dostęp do rynku krajowego dla firm zagranicznych oraz o dostęp do rynków zagranicznych dla firm krajowych – polityka traktatowa ▪ Obniżanie ryzyka związanego z działalnością na rynkach zagranicznych – umowy o ochronie inwestycji, zapobieganiu podwójnemu opodatkowaniu ▪ Rozwijanie ubezpieczeń kredytów i kontraktów eksportowych przy zastrzeżeniu braku preferencji dla uczestników klastrów
▪ Świadomość korzyści i kosztów internacjonalizacji		
▪ Poszukiwanie miejsca w łańcuchu tworzenia wartości		

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Konstrukcja i treść niniejszej monografii były podporządkowane udzieleniu odpowiedzi na pytanie czy i jak klastry mogą oddziaływać na konkurencyjność oraz internacjonalizację firm, które są ich uczestnikami. Próbę odpowiedzi na to pytanie rozpoczęto od wskazania kierunku ewentualnego hipotetycznego wpływu istnienia klastrów na ewolucję współczesnych mechanizmów regulacji w gospodarkach rynkowych. Przeprowadzono szerokie badania literaturowe tego zagadnienia. Na ich podstawie stwierdzono, że koncepcja klastrów zdaje się wskazywać, iż można zaobserwować pewne prawidłowości w ewolucji mechanizmów regulacji we współczesnych systemach gospodarczych. W skali świata dominującą pozycję zajmują mechanizmy regulacji określane jako system gospodarki rynkowej, ale jednocześnie daje się zauważyć, że mechanizmy regulacji stają się coraz bardziej złożone i skomplikowane. Koncepcja klastrów jest przykładem wzbogacenia klasycznej regulacji rynkowej wspartej regulacją państwową o elementy kooperacyjne i stanowi uzupełnienie brakującego elementu ekonomii neoklasycznej i nowej ekonomii instytucjonalnej – wprowadza do analizy element zaufania do partnerów.

Odpowiedź na postawione pytanie wiązała się z opracowaniem przez autorów schematu analitycznego, ujmującego wzajemne relacje pomiędzy klastrem oraz konkurencyjnością i internacjonalizacją przedsiębiorstw wchodzących w jego skład. Autorzy posłużyli się rozumowaniem o charakterze dedukcyjnym oraz intuicyjnym i wypełnili schemat treściami wynikającymi z rozważań innych badaczy zajmujących się konkurencyjnością, umiędzynarodowieniem, a w szczególności klastrami.

Rozważania nad wpływem klastrów na konkurencyjność przeprowadzono, ograniczając się do trzech mikroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa (w ujęciu dynamicznym), a mianowicie pozycji konkuren-

cyjnej w przeszłości, potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Natomiast wyjaśniając zagadnienie internacjonalizacji firmy, odwołano się do modelu uppsalskiego, modeli innowacyjnych, ujęć internacjonalizacji niekonwencjonalnej i coraz popularniejszego podejścia sieciowego. Ustalono, że poprawa konkurencyjności uczestników klastra ujawnia się przede wszystkim w obszarze potencjału konkurencyjnego oraz strategii konkurencyjnej. Trudno natomiast stwierdzić, czy poprawa konkurencyjności dzięki uczestnictwu w klastrze implikuje wzrost zaangażowania firmy w sferę biznesu międzynarodowego, czy może wyższy poziom internacjonalizacji prowadzi do wzmocnienia konkurencyjności. Jedno, co można zauważyć, to fakt, że funkcjonowanie w klastrze oddziałuje zarówno na konkurencyjność, jak i na internacjonalizację firmy, a te znów wpływają na siebie.

Badaniom literaturowym towarzyszyły badania empiryczne, w których uczestniczyli przedstawiciele klastra meblarskiego, motoryzacyjnego i kotlarskiego w Wielkopolsce. Uczestnicy badanych klastrów za kluczową przyczynę ich lokalizacji w Wielkopolsce uznali prowadzenie przez ich rodziny danego biznesu już w przeszłości w tym regionie. Wszystkie firmy, niezależnie od ich rodowodu klastrowego, dostrzegają, że ich potencjał konkurencyjny może być wzmacniany przez dostępny w regionie wyspecjalizowany i dysponujący określonymi umiejętnościami personel. W krystalizujących się w Wielkopolsce klastrach meblarskim, kotlarskim i motoryzacyjnym można dostrzec relacje kooperacyjno-konfrontacyjne, co jest typowe dla dojrzałych klastrów. Przedsiębiorstwa najchętniej współpracują z dostawcami i klientami, potrafią zdefiniować konsekwencje i obszary kooperacji. Jeśli chodzi o internacjonalizację firm z klastra meblarskiego i motoryzacyjnego, dominującą strategią ekspansji zagranicznej jest eksport. W przypadku klastra kotlarskiego większość respondentów nie wykazywała w kwestionariuszu zaangażowania w ekspansję na rynki zagraniczne, co nie do końca oddaje sytuację panującą wśród producentów kotłów grzewczych. Uczestnicy poszczególnych klastrów dostrzegają rolę, jaką może odegrać samorząd gospodarczy oraz polityka gospodarcza w kształtowaniu warunków, w jakich funkcjonują podmioty gospodarcze i przez to oddziaływać na ich konkurencyjność. Zadania tak samorządu gospodarczego, jak i polityki gospodarczej wyróżnione w kwestionariuszu, oceniono jako metody przydatne, ale niestety słabo bądź w ogóle nierealizowane.

Zapoczątkowane badania nad tworzącymi się w Wielkopolsce klastrami meblarskim, kotlarskim i motoryzacyjnym pokazują, że w regionie funkcjonuje określona liczba przedsiębiorstw gotowych do partycypowania w inicjatywach klastrowych. Pozwala to sądzić, że spełniony jest warunek zapewnienia tzw. masy krytycznej niezbędnej dla inicjacji i rozwoju klastrów. Jednakże z uwagi na fakt, iż każdy z trzech klastrów znajduje się w fazie embrionalnej, kluczowym czynnikiem wydaje się promocja pozytywnych efektów przenikania po-

między uczestnikami i korzystania z tych samych zasobów przez badane podmioty. Potencjalnie umocniłoby to tendencję do zespalania się firm w granicach poszczególnych klastrów. Rozwój każdego z trzech klastrów jest uzależniony w znacznej mierze od zachowań przedsiębiorstw, działań samorządu gospodarczego oraz posunięć w ramach polityki gospodarczej, przy czym należy podkreślić, że kluczowa jest aktywność firm i organizacji samorządu gospodarczego. Działanie polityki gospodarczej winno mieć charakter „sprzyjająco-wspierający” rozwój inicjatyw klastrowych i powinno polegać przede wszystkim na tworzeniu dobrych ram infrastrukturalnych, instytucjonalnych i prawnych dla prowadzenia działalności gospodarczej.

Wydaje się, że procesy tworzenia klastrów w gospodarkach potransformacyjnych, w tym także w gospodarce polskiej, stanowić będą jeszcze przez wiele lat zajmujący i zasługujący na uwagę problem badawczy. W praktyce gospodarczej obserwuje się swoistą modę na zainteresowanie inicjatywami klastrowymi. Bardzo zachęcająco przedstawiają się pozytywne efekty uzyskane dzięki klastrom w licznych rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Sądzić należy, że także w gospodarce polskiej jest miejsce na to, aby dość wyrafinowane rozwiązanie regulacyjne, jakim jest klastery, wносиło w dłuższej perspektywie wkład w budowanie międzynarodowej konkurencyjności branż polskiej gospodarki. Aby tak się stało, spełnione powinny zostać trzy warunki:

- inicjatywy klastrowe winny być systematycznie monitorowane, analizowane i poddawane ocenie – przemawia to jednoznacznie za prowadzeniem badań naukowych tego zagadnienia,
- podstawę działania klastrów stanowić powinien interes własny uczestników klastrów – tylko „rynkowe korzenie i podłoże” inicjatyw klastrowych gwarantują wiarygodność, autentyczność, a w konsekwencji długofalową efektywność regulacyjną tego rozwiązania,
- interwencję szeroko rozumianego państwa (rządu, samorządu) należy traktować jako element wspierający i ułatwiający rozwój inicjatyw klastrowych; interwencja ta powinna jednak mieć zakres ograniczony i charakter sprowadzający się głównie do zagadnień edukacyjnych i łagodzenia skutków asymetrii informacji. Przykładem swoistej interwencji państwa może być finansowanie lub współfinansowanie badań naukowych tego zagadnienia – można bowiem przypuszczać, że wiedza na temat efektywności funkcjonowania klastrów ma wiele cech dobra publicznego i jej finansowanie poprzez rynek może nie wystąpić.

Bibliografia

1. Alchian A., Demsetz H., *Production, Information Costs and Economic Organization*, „The American Economic Review”, nr 62, 1972.
2. Alfaro L., Rodriguez-Clare, *Multinationals and Linkages: An Empirical Investigation*, „Economia” [Journal of LACEA], Vol. 4, nr 2, 2004.
3. Allen J., *Living on thin abstractions: more power/economic knowledge*, „Environment and Planning”, Vol. 34, nr 3, 2002.
4. Amable B., *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press, Oxford 2003.
5. Amendoa G., Guerrieri P., Padoan P.C., *International patterns of technological accumulation and trade*, „Journal of International and Comparative Economics”, Vol. 1, 1992.
6. Andersen O., *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 24, nr 2, 1993.
7. Andersen O., Buvik A., *Firms` internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*, „International Business Review”, Vol. 11, nr 3, 2002.
8. Anderson G., *Industry clustering for economic development*, „Economic Development Review”, Vol. 12, nr 2, 1994.
9. Anderson E., Gatignon H., *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 27, nr 1, 1986.
10. Anderson P., *Connected Internationalisation Process: The Case of Internationalising Channel Intermediaries*, „International Business Review”, Vol. 11, nr 3, 2002.
11. Annavarjula M.G., Beldona S., *Multinationality-performance Relationship: A Review and Reconceptualization*, „The International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 8, 2000.
12. Aoki M., *Horizontal versus vertical information structure of the firm*, „The American Economic Review”, Vol. 76, nr 5, 1986.

13. Aoki M., Gustaffson B., Williamson O.E., red., *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London 1990.
14. Archibugi D., Michie J., *The Globalization of Technology: a new taxonomy*, „Cambridge Journal of Economics”, Vol. 19, nr 1, 1997.
15. Archibugi D., Pianta M., *The Technological Specialisation of Advanced Countries. A Report to EEC on International Science and Technology Activities*, Dordrecht, Boston, London, za: Steinle C., Schiele H., *When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation*, „Research Policy” 2002, Vol. 31, nr 6, 1992.
16. Arrow K.J., *The Economic Implications of Learning by Doing*, „Review of Economic Studies”, Vol. 29, nr June, 1962.
17. Arthur W., *Silicon Valley locational clusters: when do increasing returns imply monopoly?*, „Mathematical Social Sciences”, Vol. 19, nr 3, 1990.
18. Arts W., *Community, Market and State: Their Potentials far Achieving Economic Justice*, referat na konferencję IA REP/SA SE, Sztokholm, 1991.
19. Asanuma B., *Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skills*, „Journal of the Japanese and International Economies”, Vol. 3, nr 1, 1989.
20. Aspers P., *The economic sociology of Alfred Marshall*, „American Journal of Economics and Sociology”, Vol. 58, nr 4, 1999.
21. Audretsch D.B., *Agglomeration and the location of innovative activity*, „Oxford Review of Economic Policy”, Vol. 14, nr 2 [Summer], 1998.
22. Audretsch D.B., Feldman M.P., *R&D, Spillovers and the Geography of Innovation and Production*, „American Economic Review”, Vol. 83, nr June, 1996.
23. Audretsch D.B., Stephan P.E., *Company scientist location links: the case of biotechnology*, „American Economic Review”, Vol. 86, nr 3, 1996.
24. Axelsson B., Easton G. (red.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London and New York 1992.
25. Baker M.J., Hart S.J., *Marketing and competitiveness success*, Philip Allan, New York 1992.
26. Balicki W., *Makroekonomia. Część 1, Porównania międzysystemowe*, AE Poznań 1991.
27. Baptista R., *Do Innovations Diffuse Faster within Geographical Clusters?*, „International Journal of Industrial Organization”, Vol. 18, nr 3, 2000.
28. Baptista R., Swann P., *The Dynamics of Growth and Entry in Industrial Clusters: a Comparative Study of the US and UK Computer Industries*, Working Paper nr 165, Centre for Business Strategy, London Business School 1996, za: Baptista R., Swann P., *Do firms in clusters innovate more?*, „Research Policy”, Vol. 27, nr 5, 1998.
29. Baptista R., Swann P., *Do firms in clusters innovate more?*, „Research Policy”, Vol. 27, nr 5, 1998.
30. Barlett C.A., Ghoshal S., *Tap your subsidiaries for global reach*, „Harvard Business Review”, Vol. 64, nr 6, 1986.
31. Barlett C.A., Ghoshal S., *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.

32. Barnes T.J., *Industrial geography, institutional economics and Innis*, [w:] Barnes T., Gertler M. (red.), *The new industrial geography: Regions, regulation and institutions*, Routledge, London, 1999.
33. Bazan L., Schmitz H., *Social capital and export growth: an industrial community in Southern Brazil*, IDS Discussin Paper 361, Brighton: Institute of Development Studies 1997.
34. Becattini G., *Italian industrial districts: problems and perspectives*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 21, nr 1, 1991.
35. Bellak Ch.J., Weiss A., *A Note on the Austrian Diamond*, „Management International Review” [Special Issue], Vol. 33, nr 2, 1993.
36. Best M.H., *The New Competition, Institutions of Industrial Restructuring*, Polity Press, Cambridge 1993.
37. Bieć A.B., *Organizacja i sprawność systemu gospodarczego. Elementy teorii*, PWN, Warszawa 1998.
38. Bieńkowski W., *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
39. Bilkley W.J., Tesar G., *The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, nr 1, 1997.
40. Birkinshaw J., Hood N., *Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 31, nr 1, 2000.
41. Birkinshaw J.M., Hood N., *Foreign Investment and Industry Cluster Development: The Characteristics of Subsidiary Companies in Different Types of National Industry Cluster*, SIBU Working Paper 13, University of Strathclyde, Glasgow 1997, za: Peters E., Hood N., *Implementing the Cluster Approach*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 30, nr 2, 2000.
42. Blomström M., *Foreign Investment and Spillovers*, Routledge, 1986.
43. *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris 1999.
44. Bridgewater S., *The Internationalisation Process and Types of Firms*, [w:] Tayeb M. [red.], *International Business. Theories, Policies and Practises*, Pearson Education, Harlow, 2000.
45. Brittain J., Freeman J., *Organizational proliferation and density dependent selection*, [w:] *The Organizational Life Cycle*, Kimberly J., Miles R. (red.), Jossey Bass, San Francisco, 1980.
46. Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2002.
47. Brown J.S., Duguid P., *Knowledge and Organization: A social practise perspective*, „Organization Science”, Vol. 12, nr 12, 2001.
48. Brown P., Bell J., *Industrial Clusters and Small Firm Internationalisation*, [w:] Young S., Hood N. (Eds.), *The Multinational in the Millennium: Companies and Countries, Changes and Choices*, 27th Annual Conference UK Chapter Academy of International Business, Vol. 1, Inglis Allen, Glasgow 2000, za: Dimitratos P., Lioukas S., *Destination Country, Business Geographic Location and Firms' Internationalisation Ventures: Evidence from Greece*, 26th EIBA 2000 Annual Conference, CD ROM Proceedings.

49. Brusco S., *The Emilian model: productive decentralization and social integration*, „Cambridge Journal of Economics”, Vol. 6, nr 2, 1982.
50. Brusco S., *Small Firms and the Provision of Real Services*, [w:] Pyke E., Sengenberger W. (red.), „Industrial Districts and Local Economies Regeneration”, IILS, Genewa 1992, za: Dworzecki Z., Żabińska A., *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Dworzecki Z. [red.], *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert, Warszawa 2002.
51. Bryson J., Daniels P., Henry N., Pollard J. (red.), *Knowledge, Space, Economy*, Routledge, London 2000.
52. Buckley P.J., *Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: the theoretical background*, „Small Business Economics”, Vol. 1, 1989.
53. Buckley P.J., Casson M.C., *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, New York 1976.
54. Camagni R., *Introduction: from local 'milieu' to innovation through cooperation networks*, [w:] Camagni R. (red.), *Innovation Networks. Spatial Perspectives*, GREMI-Belhaven, London 1991.
55. Cantwell J.A., Iammarino S., *Regional Systems of Innovation in Europe and the Globalisation of Technology*, University of Reading, mimeo, 1997.
56. Carroll G., *Organizational ecology*, „Annual Review of Sociology”, Vol. 10, 1984.
57. Cartwright W.R., *Multiple Linked Diamonds: New Zealand's Experience*, „Management International Review” [Special Issue], Vol. 33, nr 2, 1993.
58. Caves R., *Multinational Firms, Competition and Productivity in the Host Country*, „Economica”, Vol. 41, nr 162, 1974.
59. Caves R.E., *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*, „Economica” vol. 38, 1971.
60. Cavusgil S.T., *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, „Journal of Business Research”, Vol. 12, nr 3, 1984.
61. Cavusgil S.T., Nevin J.R., *Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 18, nr 1, 1981.
62. Cawson A., *Wprowadzenie. Wielość korporatywizmów: o konieczności mediatyzacji interesów na szczeblu pośrednim*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, (red.) J. Szczupaczyński, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 1995.
63. Chesnais F., *Technical Co-operation Agreements between Firms*, „STI-Review”, nr 4, 1988.
64. Chetty S., Eriksson K., *Mutual Commitment and Experiential Knowledge in Mature International Business Relationship*, *International Business Review*, Vol. 11, nr 3., 2002.
65. Cieślak J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987.
66. Cook K.S., Emerson R., *Exchange Networks and the Analysis of Complex Organizations*, „Research of the Sociology of Organisations”, Vol. 3, nr 1, 1984.
67. Cooke P., *Knowledge Economics. Clusters. Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London 2002.

68. Cooper J., *Logistics Strategies for Global Business*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 23, nr 4, UK 1993; za Rutkowski K., *Zintegrowane łańcuchy dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków*, [w:] *Trans 99. Wspólna Europa*. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.
69. Coviello N.E., Munro H.J., *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*, „European Journal of Marketing”, Vol. 29, nr 7, 1995.
70. Czinkota M.R., *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger Publishers, New York 1982.
71. Dalum B., *Local and global linkages. The telecommunications cluster in Northern Denmark*, „Journal of Industry Studies”, Vol. 2, nr 2, 1995.
72. Dana L.P., Etemad H., Wright R., *The global reach of symbiotic networks*, „Journal of Euromarketing”, Vol. 9, nr 2, 2000.
73. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2004.
74. Deakin S., Michie J. (red.), *Contracts, Cooperation, and Competition. Studies in Economics, Management, and Law*, Oxford University Press, 1997.
75. DeBresson C., *Why innovative activities cluster*, [w:] DeBresson C. (red.), *Economic Interdependence and Innovative Activity. An Input-Output Analysis*, Cheltenham, Brookfield, 1996, za: Steinle C., Schiele H., *When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation*, „Research Policy”, Vol. 31, nr 6, 2002.
76. DeMartiono R., McHardy Reid D., Zyglidopoulos S.C., *Balancing localization and globalization: exploring the impact of firm internationalization on a regional cluster*, „Entrepreneurship and the Regional Development”, Vol. 18, nr January, 2006.
77. Dörre K., *Local heros. Globalisierung, Participation und Mikrosoziale Regulation*, [w:] *Globalisierung, Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum*, Metropolis, Marburg, 1999.
78. DTI, *Business Clusters in the UK – a first assessment*, Ministry of Science, London 2001, za: Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2002.
79. Dunning J.H., *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 11, nr 1, 1980.
80. Dunning J.H., *Regions, globalization and the knowledge economy*, [w:] Dunning J.H. (red.), *Global Capitalism at Bay?*, London, Routledge, 2001.
81. Durkheim E., *De la division du travail social*, Paris 1973.
82. Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
83. Dyer J.H., *Specialised supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry*, „Strategic Management Journal”. Vol. 17, 1996.

84. Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, nr 4, 1998.
85. Easton G., *Industrial Networks: a review*, [w:] Axelsson B., Easton G. (red.) *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London and New York 1992.
86. Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic management Journal”, Vol. 21, nr 10/11, 2002.
87. Eisenstadt S.N., *Social Change, Differentiation and Evolution*, [w:] *System, Change and Conflict. A Reader in Contemporary Sociological Theory*, (red.) N.J. Demerath, R.E. Peterson, New York 1967.
88. Ellison G., Glaeser E.L., *The Geographical Concentration in U.S. Manufacturing Industries*, „Journal of Political Economy”, Vol. 105, 1997.
89. Enhancing SME Competitiveness, *The OECD Bologna Ministerial Conference, Enterprise, Industry and Services*, OECD Proceedings, OECD, Paris, 2001.
90. Enright M.J., *Organization and coordination in geographically concentrated industries*, [w:] Lamoreaux N., Raft D. (red.), *Coordination and information: Historical perspectives on the organization of enterprise*, University of Chicago Press, Chicago 1995, za: Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, nr 4, 1998.
91. Enright M.J., *The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies Toward Regional Clustering*, [w:] Hood N., Young S. (Eds.), *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*, Macmillan, London, 1999, za: Peters E., Hood N., *Implementing the Cluster Approach*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 30, nr 2, 2000.
92. Enright M.J., *Regional Clusters and Multinational Enterprises*, „Studies of Management and Organization”, Vol. 30, 2000.
93. Enright M.J., Frances A. et.al., *Venezuela, The Challenge of Competitiveness*, New York, St. Martin's Press 1996.
94. Ernst Dieter, *From Partial to Systemic Globalization. International Production Networks in the Electronics Industry*, BRIE Working Paper nr 98, the Berkeley Roundtable on the International Economy [BRIE], University of California at Berkeley, April 1997, za: *Small Firms Competing in Globalized High-tech Industries: The Co-evolution of Domestic and International Knowledge Linkages in Taiwan's Computer Industry*, [w:] *The Global Challenge to Industrial Districts*, (red.) P. Guerrieri, S. Iammarino, C. Pietrobelli, Edward Elgar, Northampton, USA 2001.
95. Ernst D., *Small Firms Competing in Globalized High-tech Industries: The Co-evolution of Domestic and International Knowledge Linkages in Taiwan's Computer Industry*, [w:] *The Global Challenge to Industrial Districts*, (red.) P. Guerrieri, S. Iammarino, C. Pietrobelli, Edward Elgar, Northampton, USA 2001.
96. Etemad H., *Globalisation and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies*, „Journal for global focus”, Vol. 11, nr 3, 1999.

97. Etemad H., *Managing relations: The essence of international entrepreneurship*, [w:] H. Etemad, R. Wright (red.), *Globalization and entrepreneurship: Policy and strategy perspectives*, Northhampton, MA, Edward Elgar, 2003.
98. Etemad H., *Intenrationalization of small and medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview*, „Canadian Journal of Administrative Science”, Vol. 21, nr 1, 2004.
99. Etemad H., Wright R., Dana L.P., *Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms*, „Thunderbird International Business Review”, Vol. 43, nr 4, 2001.
100. Eucken W., *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, Jena 1944.
101. *European Commission – Enterprise Directorate General, Final report of the expert group on enterprise clusters and networks*, Brussels 2003.
102. Fabiani S., Pellegrini G., *Un’analisi quantitativa della imprese nei distretti industriali italiani: redditività, produttività e costo del lavoro*, „L’Industria. Rivista di economia e politica industriale”, Vol. 19, 1998, za: Steinle C., Schiele H., *When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry’s propensity to concentrate at a single region or nation*, „Research Policy”, Vol. 31, nr 6, 2002.
103. Feldman M., *The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 10, nr 4, 2001.
104. Feldmann M.P., Audretsch D.B., *Innovation in Cities: Science-Based Diversity, Specialisation and Localized Competition*, „European Economic Review”, Vol. 43, nr 2, 1999.
105. Ferreira M.P., Hesterly W., Tavares A.T., *Industry clusters evolving: a new perspective on parenting spin-offs: mothering spin-offs*, Referat zaprezentowany na konferencji: Economics of Networks, Budapeszt 2005.
106. Ferreira M.P., Hesterly W., Tavares T.A., *A New Perspective on Parneting Spin-offs for Cluster Formation*, [w:] *Managerial Issues in International Business*, (red.) Fai F.M., Morgan E.J., Palgrave Macmillan, New York, 2006.
107. Ferreira M.P., Tavares A.T., Hesterly W., *Evolution of Industrial Clusters thorough Spin-offs and the Role of Flagship Firms*, [w:] *Multinationals, Clusters and Innovation*, red. Tavares A.T., Teixeira A., Plagave Macmillan, London, 2006.
108. Foltyński Z., *Teoria handlu międzynarodowego*, PWN, Warszawa 1970.
109. Forsgren M., *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, „International Business Review”, Vol. 11, nr 3, 2002.
110. Francuz P., Mackiewicz R., *Liczy nie wiedzę, skąd pochodzą*, KUL, Lublin 2006.
111. Freeman Ch., *Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues*, „Research Policy”, Vol. 20, nr 5, 1991.
112. Fujita M., Krugman P., Venables A.J., *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, MIT Press, Cambridge, MA 1999.
113. Gertler M.S., *Implementing advanced manufacturing technologies in mature industrial regions: towards a social model of technology production*, „Regional Studies”, Vol. 27, nr 7, 1993.
114. Gertler M.S., *Best practice? Geography, learning and the institutional limits to strong convergence*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 1, nr 1, 2001.

115. Gertler M.S., *Tacit knowledge and the economic geography of context or the undefinable tacitness of being [there]*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 3, nr 1, 2003.
116. Ghauri P., *Internationalisation of the Firm*, [w:] Tayeb M. (red.), *International Business. Theories, Policies and Practises*, Pearson Education, Harlow 2002.
117. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
118. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
119. Giroud A., *Is Government Support Really Worth It? Developing Local Supply Linkages in Malaysia*, [w:] *Multinationals, Clusters and Innovation*, (red.) Tavares A.T., Teixeira A., Palgrave Macmillan, London, 2006.
120. Gittus J., *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków 1996.
121. Gleeson A.M., Ruane F., Sutherland J., *Promoting Industrial Clusters: Evidence from Ireland*, [w:] *Multinationals, Clusters and Innovation*, (red.) Tavares A.T., Teixeira A., Palgrave Macmillan, London 2006, 2006.
122. Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw: stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowań gospodarki do wymagań Unii Europejskiej*, TNOIK, Toruń 1999.
123. Gomes-Cassers B., *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*, Cambridge, MA, Harvard University Press 1996.
124. Gordon I.R., McCann P., *Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks*, „Urban Studies”, Vol. 37, 2000.
125. Gorynia M., *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista”, nr 4, 1993.
126. Gorynia M., *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 1995.
127. Gorynia M., *Koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2, 1996.
128. Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Zeszyty Naukowe, seria I, zeszyt 266, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
129. Gorynia M., *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista” nr 2, 2000.
130. Gorynia M., Jankowska B., *Koncepcja klasterów jako sposób regulacji zachowań gospodarczych*, „Ekonomista” nr 3, 2007.
131. Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” nr 10, 2007a.
132. Gorynia M., Jankowska B., *Wpływ klasterów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” nr 7–8, 2007b.
133. Gorynia M., Otta W.J., *Zachowania przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia – gra konkurencyjna i pozycja rynkowa*, „Optimum – Studia Ekonomiczne”, nr 1, 1998.

134. Gorynia M., Owczarzak R., *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2, 2004.
135. Górski J., Sierpiński W., *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870–1950*, 1997.
136. Grabowiecki R., *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa, IRiSS 1996.
137. Grabowski T., *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, [w:] *Droga do rynku – aspekty mikroekonomiczne*, red. Otta W., Wyd. AE Poznań, Poznań 1994.
138. Gramsci A., *Selections from the Prison Notebooks*, Lawrence and Wishart, London 1971.
139. Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology”, Vol. 78, 1973.
140. Grant R.M., *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science”, Vol. 7, nr 4, 1996.
141. Griffin R.W., Pustay M.W., *International Business. A Managerial Perspective*, Addison-Wesley, Reading, 1995.
142. Grossman G., Helpman E., *Innovation and Growth in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge 1991.
143. Grubel H., Lloyd P., *The Empirical Measurement of Intra-Industry Trade*, „Economic Record”, Vol. 47, 1971.
144. Grubel H.G., Lloyd P.J., *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, Macmillan, London 1975.
145. Grudzewski W.M., Rosłanowska-Plichcińska K., *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Wrocław Ossolineum 1984.
146. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
147. Hadjikhani A., Johanson J., *Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm*, „International Business Review”, Vol. 11, nr 3, 2002.
148. Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) Stankiewicz M.J., Toruń, TNOiK „Dom Organizatora”, 1999.
149. Hakanson H. (red.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, Wiley, Chichester 1982.
150. Hakansson H., Johanson J., *A model of industrial networks*, [w:] Axelsson B., Easton G. (red.) *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London and New York 1992.
151. Hakansson H., Snehota I., *Developing relationships in business networks*, London, New York, Routledge, 1995.
152. Halimana C.M., Sverrisson Á., *Light engineering networks and structural adjustment in Zimbabwe*, [w:] Sverrisson Á., van Dijk M.P. (red.), *Local Economies in Turmoil: The Effects of Globalization and Deregulation*, Macmillan, Basingstoke, 2000.
153. Hamel G., *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12 [Winter Special Issue], 1991.

154. Hamel G., Prahalad C., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, nr 5–6, 1990.
155. Hannan M., Freeman J., *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology”, Vol. 83, 1977.
156. Harrison B., Kelley M., Gant J., *Specialization versus Diversity in Local Economies: The Implications for Innovative Private Sector Behavior*, „Cityscape: A Journal of Policy Development and Research”, Vol. 2, May, 1996, za: King III CH., Silk A.J., Ketelhöhn N., *Knowledge Spillovers and Growth in Disagglomeration of the US Advertising-Agency Industry*, „Journal of Economics and Management Strategy”, Vol. 12, nr 2, 2003.
157. Hartigan J.A., *Clustering algorithms*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1975.
158. Hax A.C., Majluf N.S., *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.
159. Hax A.C., Majluf N.S., *The Use of the Industry Attractiveness - Business Strength Matrix in Strategic Planning*, [w:] R.G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley and Sons, Chichester 1990.
160. Hayden C., *The Handbook of Strategic Expertise*, New York 1985.
161. Hayek von F.A., *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review” nr 4, 1945.
162. Hedlund G., Kverneland A., *Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Markets Changing?* Paper presented at 9th Conference of European International Business Academy, Oslo, December 18–20, 1983.
163. Henderson V., Kuncoro A., Turner M., *Industrial Development in Cities*, „Journal of Political Economy”, Vol. 103, nr 5, 1995.
164. Hendry C., Brown J., Defillippi R., *Regional clustering of high technology-based firms: oopto-electronics in three countries*, „Regional Studies”, Vol. 34, 2000.
165. Hennart J.F., *The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise*, [w:] (red.) Ch.N. Pitelis, R. Sugden, Routledge, *The Nature of the Transnational Firm*, London 1991.
166. Henry N., Pinch S., *Spatializing knowledge: Placing the knowledge community of Motor Sport Valley*, [w:] Huff A.S., Jenkins M. (red.), *Mapping Strategic Knowledge*, Sage, London, 2002.
167. Heying C.H., *Civic elites and corporate delocalization. An alternative explanation for declining civic engagement*, „American Behavioral Scientist”, Vol. 40, nr 5, 1997.
168. Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic management theory. An integrated approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.
169. Hill T., Lewicki P., *Statistics – Methods and applications*, Statsoft Inc., Tulsa 2006.
170. Hladik K.J., *International Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington 1985.
171. Hockuba Z., *Gospodarka chaosu. Transformacja a regulacja ekonomiczna*, „Ekonomista”, nr 4, 1993.
172. Hodgetts R.M., *Porter's Diamond Framework: The Mexican Context*, „Management International Review” [Special Issue], Vol. 33, nr 2, 1993.
173. Hodgson G., *The Democratic Economy. A New Look at Planning, Market and Power*, Penguin, Harmondsworth 1984.

174. Hollesnen S., *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice Hall Europe 1998.
175. Holm U., Malmberg A., Sölvell Ö., *MNE's impact on local clusters: the case of foreign owned subsidiaries in Sweden*, IIB Working Paper 02/11, Stockholm School of Economics, Institute of International Business, Stockholm 2002.
176. Hoover E.M., *The Location of Economic Activity*, Harvard University Process, Cambridge, MA 1948.
177. Hymer S.H., *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, Cambridge, MA, MIT Press 1976.
178. Isard W., Kuenne R.E., *The Impact of Steel Upon the Greater New York-Philadelphia Industrial Region*, „Review of Economics and Statistics”, Vol. 35, 1953.
179. Jacobs J., *The Economy of Cities*, Vintage, New York 1969, za: King III Ch., Silk A.J., Ketelhöhn N., *Knowledge Spillovers and Growth in Disagglomeration of the US Advertising-Agency Industry*, „Journal of Economics and Management Strategy”, Vol. 12, nr 2, 2003.
180. Jaffe A.B., Trajtenberg M., Henderson R., *Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 108, nr August, 1993.
181. Jarillo J.C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.
182. Jarillo J.C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 9, nr 1, 1998.
183. Jatar A., *Unpublished PhD Dissertation*, Warwick University 1992.
184. Jeannet J.P., Hennessey H.D., *International Marketing Strategies and Cases*, Houghton Mifflin, Boston 1998.
185. Jeannet J.P., Hennessey H.D., *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston 1998.
186. Jense N., Brouthers K.D., Nakos G., *Porter Diamond or „Multiple Diamond”. Competitive Advantage in Small European Countries*, 21st UK AIB Conference, Umist, 25–26 March 1994.
187. Johansson B., *Economic Networks and Self-Organization*, [w:] Bergman E.M., Maier G., Tödtling F. (red.), *Regions Reconsidered*, Mansell, London 1991.
188. Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, [w:] Buckley P.J., Ghauri P. (red.), *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Academic Press, London 1993.
189. Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 8, nr 1, 1977.
190. Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, Vol. 12, nr 3, 1975.
191. Johansson B., Karlsson C., *Geographical Transaction Costs and Specialization Opportunities of Small and Medium-Sized Regions: Scale Economies and Market Extension*, [w:] Johansson B., Karlsson C., Stough R.R. (red.), *Theories of Endogenous Regional Growth. Lessons for Regional Policies*, Springer Verlag, Berlin, 2001.

192. Kaczurba J. (red.), Kawecka-Wyrzykowska E., *Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski*, IKiCHZ, Warszawa 1995.
193. Kamiński W., *Współczesna teoria dobrobytu*, Warszawa, PWE 1980.
194. Karlsson Ch., Johansson B., Stough R., *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks: An Introduction*, [w:] Karlsson Ch., Johansson B., Stough R (red.), *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2005.
195. Kaufman L., Rousseeuw P.J., *Finding groups in data: An introduction to cluster analysis*, John Wiley and Sons, New York, Inc. 1990.
196. Ketels Ch., *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*, Prepared for NRW conference on clusters, Duisburg, Germany, 5 December 2003.
197. Ketels Ch., *European clusters, to appear* [w:] *Structural Change in Europe 3- Innovative City and Business Regions*, 2003a.
198. Ketels Ch., *Cluster Development – Picking Winners or Energizing the League?*, <http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>, 2004.
199. Kędzior Z., *Badania rynku – metody zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.
200. King III C.H., Silk A.J., Ketelhöhn N., *Knowledge Spillovers and Growth in Disagglomeration of the US Advertising-Agency Industry*, „Journal of Economics and Management Strategy”, Vol. 12, nr 2, 2003.
201. Klapwijk M., *Rural Industrial Clusters in Central Java, Indonesia*, Vrije Universiteit, Amsterdam 1997, za: van Dijk, Sverisson Á., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & regional Development”, Vol. 15, nr July-September, 2003.
202. Klepper S., *Employee startups in high-tech industries*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 10, nr 3, 2001.
203. Knoke D., Kuklinski J.H., *Network analysis: basic concepts*, [w:] G. Thompson, J. Frances, R. Levačić, J. Mitchell (red.), *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*, SAGE Publications, London 1993.
204. Koenig G., *Les théories de la firme*, Paris, Economica 1993.
205. Kogut B., *A Note on Global Strategies*, „Strategic management Journal”, vol. 10, 1989.
206. Kogut B., Walker G., Shan W., Kim D.J., *Platform technologies and national industrial networks*, [w:] Hagedoorn J. (red.), *Technical change and the world economy*, Edward Elgar, London 1994, za: Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S., *Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage*, „Academy Management Review”, Vol. 29, nr 2, 2004.
207. Kokko A., *Technology, Market Characteristics and Spillovers*, „Journal of Development Economics”, Vol. 43, 1994.
208. Kornai J., *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa 1973.
209. Korth Ch.M., *International Business. Environment and Management*, wyd. 2, Englewood Cliffs, N.J., 1985.
210. Krugman P., *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, MA 1981.
211. Krugman P., *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs”, March/April 1994.

212. Krugman P., *Good news from Ireland: a geographical perspective*, [w:] *International Perspectives on the Irish Economy*, (red.) Gray A., Indecon Economic Consultants Public Policy Series, Dublin 1997.
213. Lange O., *Wstęp do cybernetyki ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1965.
214. Larson A., *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationship*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 37, 1992.
215. Lazarsfeld P., Menzel H., *On the Relation between Individual and Collective Properties*, [w:] *Complex Organizations*, (red.) A. Etzioni, New York 1961, za Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970.
216. Lessard D., *World, Country and Industry Relationships in Equity Returns: Implications for Risk Reduction through International Diversification*, „Financial Analyst Journal”, Vol. 32, 1976.
217. Levy H., Sarnat M., *International Diversification and Investment Portfolios*, „American Economic Review”, September, 1970.
218. Lovering J., *Theory led by policy: the inadequacies of the „New Regionalism”*, „International Journal of Urban and Regional Research”, Vol. 23, 1999.
219. Lubiński M., Michalski T., Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IR i SS, Warszawa 1995.
220. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej*, (red.) M. Gorynia, AE Poznań 2002.
221. Lundvall B.Å., *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Printer Publishers, London 1992.
222. Malecki E., *Technology and Economic Development. The Dynamic of Local, Regional and National Change*, Longman, Harlowe 1991, za: Mariotti S., Piscitello L., *Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SME's*, „Entrepreneurship&Regional Development”, Vol. 13, 2001.
223. Malinowski A.A., *Problemy ogólnej teorii systemów i ich znaczenie w biologii*, [w:] *Problemy metodologii badań systemowych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1973.
224. Malmberg A., Maskell P., *Towards an explanation of regional specialisation and industry agglomeration*, „European Planning Studies”, Vol. 5, nr 1, 1997.
225. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
226. Mariotti S., Piscitello L., *Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SME's*, „Entrepreneurship&Regional Development”, Vol. 13, 2001.
227. Markusen A., *Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts*, „Economic Geography”, Vol. 72, 1996.
228. Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan, London 1920.
229. Marshall A., *Elements of economics*, Macmillan, London 1932.
230. Martin R., Sunley P., *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 3, nr 1, 2003.
231. Maskell P., *Towards knowledge-based theory of the geographical cluster*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 10, nr 4, 2001.

232. Matusik S., Hill C.W.L., *The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, nr 4, 1998.
233. Mączyńska E., Zawadzki M., *Konkurencyjność – ocena przez rentowność*, [w:] *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, kier. Wawrzyniak B., Warszawa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, 1998.
234. McCann P., *Urban and Regional Economics*, Oxford University Press, Oxford 2001.
235. McConnell J.E., *The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behaviour*, „Economic Geography”, Vol. 55, nr 3, 1979.
236. McCornik D., *Industrial district or garment ghetto - Nairobi's mini-manufacturers*, [w:] van Dijk M. P., Rabellotti R. (red.), *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, Frank Cass., London 1997, za: van Dijk, Sverissson Å., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 15, nr July-September, 2003.
237. McKendrick D., Doner R., Haggard S., *From Silicon Valley to Singapore: Location and Competitive Advantage in the Hard Disk Drive Industry*, Information Storage Industry Center, University of California, San Diego 2000.
238. Ménard C., *Institutions, Contracts and Organizations. Perspectives from New Institutional Economics*, Edward Elgar 2000.
239. Meyer-Stamer J., *Avoiding collective inefficiency. Growth and crisis in the furniture cluster in São Bento do Sul [Santa Catarina, Brazil]*, Duisburg [mimeo www.meyer-stamer.de], 1990.
240. Meyer-Stamer J., *Adjusting to an opening economy: three industrial clusters in Brazil*, [w:] Sverissson Å., van Dijk M.P. (red.), *Local Economies in Turmoil: The Effects of Globalization and Deregulation*, Macmillan, Basingstoke, 2000.
241. Meyer-Stamer J., *Paradoxes and ironies of locational policy in the new global economy*, [w:] *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*, (red.) H. Schmitz, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2004.
242. Meyer-Stamer J., Maggi C., Siebel S., *Improving upon nature: creating competitive advantage in ceramic clusters in Italy, Spain, and Brazil*, Report 54, Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, Gerhard Mercator University 2001.
243. Michałek J.J., *Przyrost handlu artykułami nierolniczymi po Rundzie Urugwajskiej GATT; proste szacunki*, [w:] *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, (red.) M. Okólski, U. Sztanderska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
244. Miller D., *Market, State, and Community. Theoretical Foundations of Market Socialism*, Clarendon Press, Oxford 1990.
245. Mirza H., Giroud A., Jalilian H., Weiss J., Frejman N.J., Than M., *Regionalisation, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction: The Case of ASEAN*, University of Bradford, Bradford 2003.
246. Miszczak W., *Projektowanie próby*, AE, Wrocław 2004.
247. Morgan K., *The learning region: Institutions, innovation and regional renewal*, „Regional Studies”, Vol. 31, nr 5, 1997.

-
248. Moses L., *Location and the Theory of Production*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 78, nr 2, 1958.
249. Mreła K., *Założenia teoretyczno-metodologiczne i wyniki pomiaru struktur w resorcie przemysłowym*, Warszawa, IFiS PAN 1977.
250. Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, Warszawa, PWE 1983.
251. Müller-Stewens G., Lechner Ch., *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
252. Mynarski S., *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Zakamycze, Kraków 2000.
253. Nadvi K., Wältring F., *Making sense of global standards*, INEF Report 58, Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, 2002.
254. Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970.
255. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
256. Ohlin B., *Inter-regional and International Trade*, Harvard University Process, Cambridge, MA 1933.
257. Otta W.J., *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1986.
258. Otta W.J., *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, [w:] *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe, nr 148, Poznań 1987.
259. Otta W.J., *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988.
260. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 25, nr 1, 1994.
261. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*, „Academy of Management Executive”, Vol. 9, nr 2, 1995.
262. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*, „Management International Review” Vol. 37, Special Issue: 2, 1997.
263. Patchell J., *From production systems to learning systems: lessons from Japan*, „Environment and Planning”, Vol. 25, 1993.
264. Patel P., Pavitt K., *Large firms in production of the world's technology: an important case of non-globalisation*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 22, nr 1, 1991.
265. Patel P., Vega M., *Patterns of internationalisation of corporate technology: a location vs. home country advantages*, „Research Policy”, Vol. 28, 1999.
266. Pedersen P.O., *Clusters of enterprises within systems of production and distribution: collective efficiency and transaction costs*, [w:] van Dijk M.P., Rabellotti R. (red.), *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, Frank Cass., London 1997, za: van Dijk, Sverisson Å., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 15, nr July–September, 2003.
267. Pedersen T., Petersen B., Benito G.R.G., *Change of foreign operation method: impetus and switching costs*, „International Business Review”, Vol. 11, nr 3, 2002.

268. Penc-Pietrzak I., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw – forma współpracy czy rywalizacji?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 10, 1998.
269. Perroux F., *Economic space: Theory and applications*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 64, 1950.
270. Peters E., Hood N., *Implementing the Cluster Approach*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 30, nr 2, 2000.
271. Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organisations*, Harper and Row, New York 1978.
272. Philips D., *A genealogical approach to organizational life changes: the parent-progenitor transfer among Silicon Valley law firms, 1946–1996*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 47, 2002.
273. Pierścionek Z., *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996.
274. Pinch S., Henry N., *Paul Krugman's geographical economics, industrial clustering and the British motor sport industry*, „Regional Studies”, Vol. 33, nr 9, 1999.
275. Pinch S., Henry N., Jenkins M., Tallman S., *From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 3, nr 4, 2003.
276. Piore M., Sabel C., *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, 1984.
277. Polanyi K., *The Great Transformation*, Beacon, London 1957.
278. Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
279. Porter M.E., *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990.
280. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1998.
281. Porter M.E., *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, Vol. 14, nr 1, 2000.
282. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
283. Porter M.E., Rivkin J.W., *Activity systems as barriers to imitation*, Working Paper nr 98–066, Harvard Graduate School, University of Warwick, 1997 za: Mariotti S., Piscitello L., *Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SME's*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 13, 2001.
284. Pouder R., St. John C.H., *Hot spots and blinds spots: Geographical clusters of firms and innovation*, „Academy of Management Review”, Vol. 21, nr 4, 1996.
285. Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 41, 1996.
286. Prigogine I., Stengert I., *Z chaosu ku porządkowi*, PWN, Warszawa 1990.
287. Pyka A., Küppers G. (red.), *Innovation Networks. Theory and Practice*, Adward Elgar, Cheltenham 2002.
288. Pyke F., Sengenberger W., *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, *International Institute of Labour Studies*, Geneva 1992, za: van Dijk, Sverisson Å., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 15, nr July–September, 2003.
289. Quadros R., *Global quality standards, chain governance and the technological upgrading of Brazilian auto-components producers*, IDS Working Paper 156, Brighton: Institute for Development Studies 2002.

-
290. Quah D., *ICT Clusters in Development: Theory and Evidence*, EIB-Papers, Vol. 6, 2001.
 291. Rabellotti R., *Is there an „Industrial District Model”? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared*, „World Development” 1995, Vol. 23, nr 1, 1995.
 292. Rabellotti R., *External Economies and Co-operation in Industrial Districts: A Comparison of Italy and Mexico*, Macmillan, Basingstoke 1997.
 293. Rabellotti R., *How globalization affects Italian industrial districts: the case of Brenta*, [w:] *Local enterprises in the global economy*, (red.) H. Schmitz, Edward Elgar, Massachusetts, 2004.
 294. Ramaswamy K., *Multinationality. A Synthesis and Redirection*, „Advances in International Comparative Management”, Vol. 7, 1992.
 295. Reid S., *The decision-maker and export entry and expansion*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 12, s. 101–112, 1981.
 296. Reid S., *Firm Internationalization. Transaction Costs and Strategic Choice*, „International Marketing Review” Vol. 1, nr 2, 1983.
 297. Ricardo D., *Principles of Political Economy and Taxation*, Amherst, Prometheus Books, New York 1996.
 298. Richardson G.B., *The organization of industry*, „The Economic Journal”, Vol. 82, 1972.
 299. Richardson G.B., *The Organization of Industry*, [w:] Buckley P.J., Michie J. (red.), *Firms, Organizations and Contracts. A Reader in Industrial Organization*, Oxford University Press, Oxford 2001.
 300. Rogoziński K. (red.), *Marketing usług profesjonalnych. Współpraca na konkurencyjnym rynku usług profesjonalnych*, Wydawnictwo AE, Poznań 2005.
 301. Romer P.M., *Increasing Returns and Long-Run Growth*, „Journal of Political Economy”, Vol. 94, nr October, 1986.
 302. Rosenfeld S., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies”, Vol. 5, nr 1, 1997.
 303. Rosenfeld S., *Expanding Opportunities: Cluster Strategies That Reach More People and More Places*, „European Planning Studies”, Vol. 11, nr 4, 2003.
 304. Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison-Wesley, Reading, 1986.
 305. Rugman A.M., D’Cruz J., *Multinationals as flagship firms: A new theory of regional business networks*, Oxford, Oxford University Press 2000.
 306. Rugman A.M., Verbeke A., *Location, networks and the multinational enterprise*, CD-ROM Proceedings of the 26th Annual Meeting of the European International Business Academy [Maastricht, December 10–12, 2000] za: Ö. Özlem, *Geographic Clusters and International Competitiveness: Evidence from Turkey*, The 28th Annual Meeting of the European International Business Academy [EIBA] [Athens, Greece, December 8–10, 2002]. [published in the CD-ROM proceedings, s. 7].
 307. Sandee H., Rietveld P., *Innovation in roof tile and copper craft clusters in Indonesia*, [w:] Sverrisson Á., van Dijk M.P. (red.), *Local Economies in Turmoil: The Effects of Globalization and Deregulation*, Macmillan, Basingstoke, 2000.
 308. Saxenian A., *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge 1994, za: Rosenfeld S., *Bringing*

- Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies”, Vol. 5, nr 1, 1997.
309. Schmitz H., *Small shoemakers and Fordist giants: tale of supercluster*, „World Development”, Vol. 23, nr 1, 1995.
310. Schmitz H., *Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster*, Discussion Paper 331, Institute of Development Studies, Brighton 1996.
311. Scitovsky T., *Two concepts of external economies*, „Journal of Political Economy”, Vol. 62, 1954.
312. Scott A.J., *New Industrial Spaces*, Pion, London 1988.
313. Singh J., Tucker D., House R., *Organizational legitimacy and the liability of newness*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 106, 1986.
314. Skoczny T., *Ochrona konkurencji a prokonkurencyjna regulacja sektorowa*, „Problemy Zarządzania”, nr 3, Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego 2004.
315. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
316. Slywotzky A.J., *Value Migration*, Harvard Business School Press 1996.
317. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWE, Warszawa, t. I, 1954.
318. Sölvell Ö., *The Multi-home-based Multinational: Combining Global Competitiveness and Local Innovativeness*, [w:] Birkinshaw J., Ghoshal S., Markides C., Stopford J., Yip G. (red.), *The Future of the Multinational Company*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2003.
319. Sölvell Ö., Lindquist G., Ketels Ch., *Cluster Navigators Ltd., Cluster building – A toolkit*, Ivory Tower, Stockholm 2003.
320. Sopas L., *„Born” Exporting in Regional Clusters: Preliminary Empirical Evidence*, Young S., Hood N. (red.), *The Multinational in the Millennium: Companies and Countries, Changes and Choices*, 27th Annual Conference UK Chapter Academy of International Business, Vol. 1, Inglis Allen, Glasgow 2000, za: Dimitratos P., Lioukas S., *Destination Country, Business Geographic Location and Firms’ Internationalisation Ventures: Evidence from Greece*, 26th EIBA 2000 Annual Conference, CD ROM Proceedings.
321. Spender J.C., *Industry recipes: The nature and sources of managerial knowledge*, Blackwell, Oxford 1989.
322. Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities, The new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review”, nr 3–4, 1992.
323. Steinle C., Schiele H., *When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry’s propensity to concentrate at a single region or nation*, „Research Policy”, Vol. 31, nr 6, 2002.
324. Sternberg R., *Technologiepolitik und High-Tech Regionen – ein internationaler Vergleich*, LIT Verlag, Münster, Hamburg 1995.
325. Stigler G.J., *Perfect Competition Historically Contemplated*, „Journal of Political Economy”, Vol. LXV, 1957.
326. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
327. Stopford J.M., *Organizing Multinational Firm: Can the Americans learn from the Europeans?* [w:] M.Z. Brooke, H.L. Remmers (red.), *The Multinational Company in Europe*, Longman, London 1972.

-
328. Storper M., *Regional „worlds” of production: Learning and innovation in technology districts of France, Italy and the USA*, „Regional Studies”, Vol. 27, 1993.
329. Storper M., *The resurgence of regional economies, ten years later: The region as a nexus of untraded interdependencies*, „Journal of European Urban and Regional Studies”, Vol. 2[3], 1995.
330. Storper M., Venables A., *Buzz: the economic force of the city*. Paper presented at the Druid Summer Conference, 6–8 June, Copenhagen 2002, za: Pinch S., Henry N., Jenkins M., Tallman S., *From ‘industrial districts’ to ‘knowledge clusters’: a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 3, nr 4, 2003.
331. Strandskov J., *Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firm*, Working Paper, Copenhagen Business School 1986.
332. *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, (red.) M. Gorynia, PWE, Warszawa 2005.
333. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
334. Sullivan D., *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 25, 1994.
335. Sverrisson Á., *Enterprise networks and technological change: aspects of light engineering and metal-working in Accra*, [w:] van Dijk M. P., Rabellotti R. (red.), *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, Frank Cass., London 1997, za: van Dijk, Sverrisson Á., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 15, nr July–September, 2003.
336. Sverrisson Á., *Economic cultures and industrial development in the South*, [w:] Sverrisson Á., van Dijk M.P. (red.), *Local Economies in Turmoil: The Effects of Globalization and Deregulation*, Macmillan, Basingstoke, 2000.
337. Sverrisson Á., *Technological development in networked SME clusters*, [w:] Pyetälä T., *Private Sector Promotion in Developing Countries*, Institute of Development Studies, Helsinki 2001, za: van Dijk, Sverrisson Á., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 15, nr July–September, 2003.
338. Takeuchi J., *The Role of Labour-Intensive Sectors in Japanese Industrialization*, United Nations University Press, Tokyo 1991.
339. Thompson A.A. Jr., Strickland A.J. III, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989.
340. Thompson G., Frances J., Levačić R., Mitchell J. (red.), *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, Sage Publications, London 1991.
341. Thorelli H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 7, nr 1, 1986.
342. Tool M.R. (red.), *Institutional Economics: Theory, Method, Policy*, Kluwer Academic Publishers, Boston 1993.
343. Tsai D.H.A., *Knowledge Spillovers and high-technology clustering: Evidence from Taiwan’s Hsinchu Science-Based Industrial Park*, „Contemporary Economic Policy”, Vol. 23, nr 1, 2005.

344. Turnbull P.W., *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*, [w:] P.J. Rosson, S.D. Reid (red.), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York 1987.
345. Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.
346. Uzzi B., *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, 1997.
347. van der Bosch A.J.F., van Prooijen A.A., Porter M., *The Competitive Advantage of European Nations: The Impact of National Culture – A Missing Element in Porter’s Analysis?*, „European Management Journal” 1992, vol. 10, nr 2, 1992.
348. van Dijk M.P., *Small enterprise clustering in transition*, *Working paper*, School of Business Copenhagen 1999.
349. van Dijk M.P., Sverisson Å., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 15, nr July–September, 2003.
350. Vermunt J.K., Magidson J., *Latent gold’s user’s guide*, Statistical Innovations Inc., Boston 2000.
351. Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 80, nr 2, 1966.
352. Vernon R., *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, „Oxford Bulletin of Economics Statistics”, nr 4, 1979.
353. Visser E.J., Structural adjustment and cluster advantages: a case from Peru, van Dijk M.P., Rabellotti R. (red.), *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, Frank Cass, London, 2000, za: van Dijk, Sverisson Å., *Enterprise clusters in developing countries: mechanism of transition and stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 15, nr July–September, 2003.
354. von Heuskel D., *Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1999.
355. Wahlley J., den Hertog P., *Clusters, Innovation and RTOs – A synthesis of the finding from RISE cluster studies*, University of Strathclyde, Dialogic, Glasgow 2000, za: Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 2002.
356. Waits Mary Jo, *The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis. Strategy Development, and Service Delivery*, „Economic Development Quarterly” Vol. 14, nr 1, 2000.
357. Weber A., *Über den Standort von Industrien*, w tłumaczeniu: Friedrich C.J., *Alfred Webers’s Theory and the Location of Industries*, Chicago IL, University of Chicago Press 1909.
358. Wehrli H.P., Jüttner U., *Beziehungsmarketing in Wertsystemen*, „Marketing ZFP”, 1996.
359. Welch L.S., Luostarinen R., *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management”, Vol. 14, nr 2, 1988.
360. Wen-Jeng Kuo, Wang Jiann-Chyuan, *The Dynamics of Taiwan’s SMEs: The Case of Electronics*, [w:] *The Global Challenge to Industrial Districts*, (red.) P. Guerrieri, S. Iammarino, C. Pietrobelli, Edward Elgar, Northampton, USA 2001.
361. Wheelen T.L., Hunger J.D., *Strategic Management*, Reading, Addison-Wesley 1990.

-
362. Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organizations*, The Free Press, New York 1975.
 363. Williamson O.E., *Reflections on the New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics”, Vol. 141, nr March, 1985.
 364. Williamson O.E., *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, London 1986.
 365. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.
 366. Witten I.H., Frank E., *Data mining: Practical machine learning tools and techniques*, Morgan Kaufmann, New York 2000.
 367. Wojtyna A., *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1990.
 368. Wojtyna A., *Rola państwa we współczesnej ekonomii*, „Ekonomista”, nr 3, 1992.
 369. Wojtyna A., *Alternatywne modele kapitalizmu*, „Gospodarka Narodowa”, nr 9, 2005.
 370. Wrześniewski P., *Jaką formę działalności wybrać dla klastra*, „Rzeczpospolita” z dnia 6 listopada 2007 r., DF, s. 6, 2007.
 371. www.klastery.pl [10.02.2006]
 372. www.rtsinc.org [07.02.2006]
 373. Yli-Renko H., Autio E., Tontti V., *Social capital, knowledge, and international growth of technology-based new firms*, International Business Review, Vol. 11, nr 3, 2002.
 374. Yoshino M., Rangan V.S., *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*, Boston, Harvard Business School Press 1995.
 375. Young S., *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*, Macmillan, London 1999.
 376. Young S., Hamill J., Wheeler C., Davies J.R., *International Market Entry and Development. Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989.
 377. Young S., Hood N., Peters E., *Multinational Enterprise and Regional Development*, „Regional Studies”, Vol. 28, nr 7, 1994.
 378. Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension*, „Academy of Management Review”, Vol. 27, nr 2, 2002.
 379. Zander I., *The micro-foundations of cluster stickiness – entering the mind of entrepreneur*, Paper presented at the 4th IB research forum at Temple University, Philadelphia 2003.
 380. Zander I., Sölvell O., *Determinants of Local Technological Activity: Implications for Innovation in the Multinational Firm*, Conference paper presented at the EMOT workshop on technology, University of Reading, May 15–16, 1995, za: Peters E., Hood N., *Implementing the Cluster Approach*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 30, nr 2, 2000.
 381. Zhang H., *Effect of Foreign Direct Investment on the Agglomeration of China's Electronics Industry*, [w:] Transnational Corporations and Economic Development, (red.) L. Cuyvers, F. de Beule, Palgrave Macmillan, New York, 2005.
 382. Ziemiański Z., *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 1995.

**Projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Informatyzacji
Nr 1 H02D 103 28**

**„ROLA KLASTERÓW WE WSPIERANIU
MIĘDZYNARODOWEJ KONKURENCYJNOŚCI ORAZ
INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW”**

Zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie załączonego kwestionariusza. Państwa opinie są dla nas bardzo cenne, gdyż pozwolą na rozpoznanie, czy w Polsce mamy do czynienia z regionalnymi skupiskami przedsiębiorstw określonych branż (klasterami). Prowadzone przez nas badania mają w szczególności na celu poprawienie stanu wiedzy o tym, jak funkcjonowanie przedsiębiorstw wewnątrz klastera może wpływać na ich międzynarodową konkurencyjność oraz skłonność i możliwości ekspansji zagranicznej.

Zapewniamy Państwa, że badania mają charakter anonimowy. W razie jakichkolwiek wątpliwości bardzo prosimy o kontakt telefoniczny (61) 854 33 15, 0600221895 lub przez pocztę elektroniczną.

Dziękujemy za wyrozumiałość i poświęcenie Państwa czasu.

Z poważaniem,

*Prof. dr hab. Marian Gorynia
Kierownik zespołu badawczego*

Członkowie zespołu:

dr Barbara Jankowska

dr Radosław Owczarzak

barbara.jankowska@ae.poznan.pl, tel. kom. 0600221895

r.owczarzak@ae.poznan.pl

I. INFORMACJE OGÓLNE O FIRMIE

1. Jaka jest w przybliżeniu wielkość zatrudnienia w Pana(i) przedsiębiorstwie? – *wstaw x*.

50–99	100–249	250–499	500–999	1000 i więcej

2. Jaka jest prawna forma Pańskiego przedsiębiorstwa? – *wstaw x*.

Spółka kodeksu handlowego	Przedsiębiorstwo państwowe	Spółdzielnia	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Inna – jaka?
				

3. Jaki jest udział procentowy kapitału publicznego (Skarb Państwa, Gminy itd.) w strukturze właścicielskiej firmy?

Udział kapitału publicznego%

Jaki jest udział procentowy kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej firmy?

Udział kapitału zagranicznego%

4. Przychody ze sprzedaży i wynik finansowy firmy (dokładnie lub szacunek)

Rok	2000	2002	2004	2005
Przychody ze sprzedaży				
Wynik finansowy				

II. KLASTER A POTENCJAŁ KONKURENCYJNY FIRMY

6. Dlaczego Firma jest zlokalizowana w Wielkopolsce? Oceń znaczenie podanych przyczyn według skali (różne przyczyny mogą mieć identyczne znaczenie).

<i>Bez znaczenia</i>	<i>Minimalne znaczenie</i>	<i>Umiarkowane znaczenie</i>	<i>Duże znaczenie</i>	<i>Największe znaczenie</i>
[0]	[1]	[2]	[3]	[4]

Przyczyna	Ocena
1. Dostęp do rynku zbytu w ogóle	
2. Bliskość kluczowych klientów	
3. Dostępność siły roboczej	
4. Zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego	
5. Dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści skali	
6. Dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji	
7. Bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking	
8. Duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otoczenia	
9. Inne (np. uwarunkowania historyczne, biznes rodzinny)	

7. Na ile podane niżej „zasoby w Wielkopolsce i ich cechy zaspokajają” potrzeby Firmy? Oceń według skali.

<i>W ogóle nie zaspokajają</i>	<i>Zaspokajają w minimalnym stopniu</i>	<i>Zaspokajają na średnim poziomie</i>	<i>Zaspokajają w dużym stopniu</i>	<i>Zaspokajają w bardzo dużym stopniu</i>
[0]	[1]	[2]	[3]	[4]

Zasoby	Ocena
1. Dostępność, umiejętności i koszty personelu	
2. Dostępność, jakość zasobów materialnych	
3. Naukowa, techniczna i rynkowa wiedza	
4. Dostępność i koszt venture kapitału	
5. Jakość i koszty infrastruktury (w tym instytucje, dobra publiczne)	

III. KLASTER A STRATEGIA I POZYCJA KONKURENCYJNA FIRMY

8. Które z działań w łańcuchu wartości wykonuje samodzielnie Firma? (możliwa więcej niż jedna odpowiedź) – *wstaw X*.

Rozwój produktu	Produkcja	Sprzedaż	Marketing	Administracja i zarządzanie	Serwis posprzedażowy

9. Czy Pan(i) uważa, że w branży obok rywalizacji można zaobserwować przejawy kooperacji między firmami? *Wstaw X*.

TAK

NIE

10. Z jakimi podmiotami z Wielkopolski Firma kooperuje/zamierza kooperować w sposób formalny? Proszę podać formę kooperacji

Podmiot	Forma kooperacji
1. Konkurenci	
2. Organizacje branżowe	
3. Dostawcy	
4. Klienci	
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	
6. Agencje badania i analizy rynku	
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	
8. Samorząd, inne instytucje	
9. Uniwersytet, inne szkoły	

11. Z jakimi podmiotami z Wielkopolski Firma kooperuje/zamierza kooperować w sposób nieformalny? *Wstaw X*.

Podmiot	Ocena
1. Konkurenci	
2. Organizacje branżowe	
3. Dostawcy	
4. Klienci	
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	
6. Agencje badania i analizy rynku	
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	
8. Samorząd, inne instytucje	
9. Uniwersytet, inne szkoły	

- 12.** Z którymi z podanych podmiotów jeszcze kooperuje/zamierza kooperować Firma?
Wstaw X.

Podmiot	
1. Nielokalni klienci	
2. Nielokalni konkurenci	
3. Nielokalni dostawcy	
4. Inne.....	

- 13.** Jakie znaczenie dla konkurencyjności Przedsiębiorstwa ma/może mieć formalna/niefORMALNA kooperacja z podanymi podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski)?
Proszę ocenić według podanej skali.

Bez znaczenia	Minimalne znaczenie	Umiarkowane znaczenie	Duże znaczenie	Bardzo duże znaczenie
[0]	[1]	[2]	[3]	[4]

Podmiot	Ocena
1. Konkurenci	
2. Organizacje branżowe	
3. Dostawcy	
4. Klienci	
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	
6. Agencje badania i analizy rynku	
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	
8. Samorząd, inne instytucje	
9. Uniwersytet, inne szkoły	

- 14.** Jakie znaczenie dla konkurencyjności Firmy mają/mogą mieć podane konsekwencje podjęcia kooperacji. Proszę ocenić według podanej skali.

Bez znaczenia	Minimalne znaczenie	Umiarkowane znaczenie	Duże znaczenie	Bardzo duże znaczenie
[0]	[1]	[2]	[3]	[4]

Konsekwencje kooperacji	Znaczenie dla konkurencyjności Firmy	
	z podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski)	z podmiotami nielokalnymi (spoza Wielkopolski)
1. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych		
2. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów lokalnych		
3. Wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych		
4. Obniżenie kosztów		
5. Wzrost innowacyjności		
6. Rozszerzenie asortymentu		
7. Rozwój sieci dystrybucji		
8. Osiągnięcie korzyści specjalizacji		
9. Poprawa pozycji w stosunku do dostawców		
10. Poprawa pozycji w stosunku do nabywców		
11. Osiągnięcie korzyści skali		
12. Łatwy sposób pozyskania informacji o kooperancie-wcześniejszym konkurencie		
13. Poprawa jakości produktów		
14. Poprawa organizacji i zarządzania		
15. Pozyskanie środków finansowych		
16. Możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności		
17. Inne.....		

15. Które z niżej wymienionych działań w zakresie kooperacji z podmiotami lokalnymi z Wielkopolski (WPL) oraz pozostałymi – nielokalnymi (NLP) Państwa firma realizuje obecnie oraz które zamierza podjąć/zintensyfikować w okresie najbliższych 3 lat?

<i>Realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację tego rodzaju działań</i>	<i>Nie wdrażam/ nie planujemy żadnych inicjatyw w tym kierunku</i>	<i>Realizujemy/planujemy podjęcie/intensyfikację działań w kierunku przeciwnym</i>
[1]	[0]	[-1]

Obszar/forma kooperacji	Obecnie		W ciągu 3 lat	
	WPL	NLP	WPL	NLP
1. Zaopatrzenie w surowce i półprodukty				
2. Logistyka w sferze zaopatrzenia				
3. Operacje produkcyjne				
4. Zlecamy produkcję pod naszą marką/przyjmujemy zlecenia produkcji pod obcą marką* (*niepotrzebne skreślić)				
5. Rozwój technologii				
6. Działalność badawczo-rozwojowa w zakresie produktów				
7. Gospodarka zasobami ludzkimi (np. praca czasowa, leasing pracowniczy, szkolenia)				
8. Infrastruktura firmy/systemy wspomagające zarządzanie				
9. Logistyka w sferze dystrybucji				
10. Marketing i sprzedaż				
11. Obsługa posprzedażna				
12. Alians strategiczny (porozumienie dla zrealizowania konkretnego projektu, najczęściej bez tworzenia nowego przedsiębiorstwa)				
13. Działania eksportowe – ekspansja na rynki zagraniczne				
14. Inne <u>formy</u> kooperacji				

IV. KLASZTER A INTERNACJONALIZACJA FIRMY

16. Czy Firma prowadzi aktywność na rynku/rynkach zagranicznych, np. eksportuje swoje produkty? *Wstaw X.*

TAK(przejdź do pytania 17) NIE (przejdź do pytania 18)

17. Czy kontakt do zagranicznego odbiorcy otrzymała Firma od innego uczestnika klastra? *Wstaw X.*

TAK NIE.....

18. Udział sprzedaży na poszczególne rynki w sprzedaży ogółem (%)

Rynek	2000	2002	2004	2005	2006 – plan
Wielkopolska					
Reszta Polski					
Rynki eksportowe ogółem					
Eksport na kluczowe rynki (proszę podać nazwy rynków)					
a)					
b)					
c)					

19. Jakie znaczenie dla umiędzynarodowienia (ekspansji zagranicznej) Przedsiębiorstwa ma/może mieć formalna/nieformalna kooperacja z podanymi podmiotami lokalnymi (z Wielkopolski)? Oceń według podanej skali.

<i>Bez znaczenia</i>	<i>Minimalne znaczenie</i>	<i>Umiarkowane znaczenie</i>	<i>Duże znaczenie</i>	<i>Bardzo duże znaczenie</i>
[0]	[1]	[2]	[3]	[4]

Podmiot	Ocena
1. Konkurenci	
2. Organizacje branżowe	
3. Dostawcy	
4. Klienci	
5. Instytucje badawczo-rozwojowe	
6. Agencje badania i analizy rynku	
7. Jednostki dystrybucyjno-marketingowe	
8. Samorząd, inne instytucje	
9. Uniwersytet, inne szkoły	

V. KLASTER A SAMORZĄD GOSPODARCZY

20. Jakie zadania powinien wykonywać samorząd gospodarczy z punktu widzenia poprawy konkurencyjności i umiędzynarodowienia firm polskich? Oceń doniosłość i stopień realizacji poszczególnych zadań.

Skala ocen przydatności:
0 – metoda niewłaściwa
1 – metoda mało przydatna
2 – metoda przydatna
3 – metoda bardzo przydatna
4 – metoda niezbędna

Skala ocen realizacji:
0 – całkowity brak realizacji
1 – słaba realizacja
2 – średnia realizacja
3 – dobra realizacja
4 – bardzo dobra realizacja

Działania samorządu gospodarczego	Przydatność	Realizacja
1. Świadczenie usług doradczych i szkoleniowych, w tym:		
a. usługi księgowe – pomoc w sporządzaniu sprawozdań finansowych,		
b. usługi finansowe – pomoc w organizowaniu konsorcjów, udzielanie gwarancji dla pożyczek przyznawanych indywidualnym przedsiębiorstwom, pomoc w ściąganiu należności,		
c. porady prawne.		
2. Wsparcie przy tworzeniu infrastruktury gospodarczej, np. współudział w tworzeniu parków technologicznych		
3. Pomoc w nawiązywaniu współpracy pomiędzy firmami w celu rozwiązywania określonych problemów – kontrola jakości, nabywanie znacznej ilości surowców, prowadzenie marketingu eksportowego		
4. Reprezentowanie interesów zrzeszonych firm wobec centralnych i lokalnych organów władzy oraz administracji państwowej szczególnie w związku z obecnością Polski w Unii Europejskiej		
5. Przygotowywanie analiz odnośnie do sytuacji na rynkach zagranicznych		
6. Prowadzenie badań dotyczących napływu zagranicznych firm do danego regionu i określonej branży		
7. Udostępnianie informacji o regionie i branży zagranicznym firmom zainteresowanym współpracą z firmami polskimi		
8. Arbitraż gospodarczy		
9. Dbłość o zdrową rywalizację i konstruktywną współpracę pomiędzy firmami		

VI. KLASZTER A POLITYKA GOSPODARCZA

21. Jak polityka gospodarcza może przyczyniać się do poprawy konkurencyjności i umiędzynarodowienia polskich firm? Oceń przydatność i realizację wymienionych środków polityki gospodarczej? – Skala ocen przydatności i realizacji tak jak w pyt. 20.

Instrumenty polityki gospodarczej	Przydatność	Realizacja
1. Obniżenie stóp procentowych kredytów na cele inwestycyjne		
2. Zwiększenie dostępności kredytów na cele inwestycyjne		
3. Wspieranie edukacji i szkoleń		
4. Obniżenie stóp podatku dochodowego		
5. Wspieranie małych i średnich firm		
6. Tworzenie płaszczyzn (stowarzyszenia, zrzeszenia) wymiany wiedzy, informacji i doświadczeń pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi		
7. Zagraniczna polityka handlowa mająca na celu likwidację administracyjno-prawnych barier dostępu do rynków zagranicznych		
8. Ubezpieczenie kontraktów eksportowych		
9. Dofinansowanie kredytów eksportowych		
10. Tworzenie instytucji doradztwa eksportowego		
11. Tworzenie instytucji informacji rynkowej		
12. Sprzyjanie napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich		
13. Przyspieszenie rozwoju infrastruktury		
14. Interwencja w pojedynczych firmach		
15. Wykorzystanie wszelkich możliwych środków ochrony firm polskich w obliczu presji konkurencyjnej firm zagranicznych		
16. Selektywna polityka przemysłowa (popieranie wybranych branż)		

Nazwa i adres Firmy (pieczętka)	
Nr grupy EKD	
Stanowisko osoby wypełniającej ankietę	
Imię i nazwisko ankietera	
Data	