KORZYŚCI WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W RAMACH KLASTRÓW

Małgorzata Baran
Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

1. Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw

1.1. Przesłanki współpracy przedsiębiorstw

Wyzwania rynku globalnego sprawiają, że przedsiębiorstwa chętnie korzystają z różnych form współpracy. Jednak rozwój współczesnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wpływa na zmianę ich podejścia do kooperacji. Można wyróżnić dwie postacie współpracy przedsiębiorstw: tradycyjną oraz współczesną [1, ss. 73-74]. Porównanie obu typów współpracy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Porównanie tradycyjnej i współczesnej współpracy przedsiębiorstw

Charakterystyka tradycyjnych form współpracy	Charakterystyka współczesnych form współpracy
– peryferyjne obszary (umiejętności, rynki, technologie),	– rdzenne obszary (umiejętności, rynki, technologie),
– brak konkurencji między partnerami,	– przedsiębiorstwa partnerskie (najczęściej) konkurują między sobą,
– formy własnościowe, duże znaczenie kontroli i określenia udziałów kapitałowych,	– porozumienia umowne, mniejsze znaczenie kontroli kapitałowej, hybrydy,
– lokalny charakter współpracy (sposób wejścia na rynek),	– globalny charakter współpracy (sposób konkurowania na rynku światowym),
– kluczowe zasoby: finanse, zasoby naturalne, technologia, dostęp do rynku,	– kluczowe zasoby: wiedza, organizacja, zaawansowana technologia, dostęp do rynku (sieć dystrybucji),
– pojedyncze, wyodrębnione porozumienia,	– sieci heterogenicznych porozumień,
– regionalizacja: krajowe, międzynarodowe,	– rozróżnienie: krajowe-międzynarodowe traci na znaczeniu,
– często wymuszone przez legislację państwa	– dobrowolne, „wolnorynkowe"

Źródło: Sulejewicz A.: Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw, Wyd. SGH, Warszawa 1997, s. 74.

Przesłankami do tworzenia różnych porozumień o współpracy przedsiębiorstw mogą być zarówno siły zewnętrzne, jak i uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstw. W opinii D. Faulknera oraz C. Bowmana istnieją określone siły zewnętrzne, których oddziaływanie przyczyniło się do wzrostu liczby zawieranych porozumień w ciągu ostatnich lat. Jako najważniejsze z nich wymieniają: globalizację rynków, szybkie upowszechnianie się i skrócenie cyklu życia nowych technologii oraz produktów, rozwój możliwości osiągnięcia korzyści skali, zakresu działania i krzywej doświadczeń, wzrastającą burzliwość w gospodarce światowej, niepewność oraz likwidację barier w handlu międzynarodowym [2, s. 120].

Obok uwarunkowań zewnętrznych, bodźcem do współpracy przedsiębiorstw może być również szereg uwarunkowań wewnętrznych, wśród których najczęściej występuje poczucie nieadekwatności zasobów lub cech konkurencyjności firmy. W takiej sytuacji utworzenie porozumienia umożliwia firmie uzyskanie dostępu do cennych dla niej rynków zbytu, technologii, specjalistycznych umiejętności bądź surowców, których firmie brakuje [2, ss. 122-125].

Uwarunkowania wewnętrzne oraz zmiany zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw zmuszają je do poszukiwania bardziej efektywnych form konkurowania, do których można na pewno zaliczyć tworzenie zróżnicowanych przedsięwzięć kooperacyjnych. Przykładem takich przedsięwzięć są różnego rodzaju partnerstwa, jak alianse strategiczne oraz sieci kooperacyjne [3, ss. 114-115].

1.2. Klastry jako współczesna forma współdziałania przedsiębiorstw

Zdaniem D. Faulknera i C. Bowmana to właśnie sieci kooperacyjne, obok współpracy pomiędzy dwoma partnerami i joint venture, są przedsięwzięciami partnerskimi najczęściej wybieranymi przez przedsiębiorstwa[2, s. 133].

J. Child i D. Faulkner analizując powody powstawania sieci kooperacyjnych wyrażone w korzyściach generowanych przez powiązania sieciowe, zidentyfikowali sześć podstawowych grup przyczyn wpływających na tworzenie sieci, bez względu na ich typ i sposób powstania [3, ss. 114-115]:

- redukcja niepewności – mnogie związki kooperacyjne stwarzają warunki wzajemnej solidarności i zaufania w turbulentnym otoczeniu;
- zwiększenie elastyczności – struktury sieciowe umożliwiają dopasowanie się do zmieniającego się otoczenia, dają możliwość na szybką realokację zasobów i poniesienie niższych kosztów, w odróżnieniu od organizacji zintegrowanych pionowo, gdzie zmiany organizacyjne wymagają zwiększonych nakładów i czasu na przeprowadzenie zmian;
- możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych – alianse wielostronne pozwalają przedsiębiorstwom na zwiększenie zdolności produkcyjnych m.in. poprzez wykorzystanie wolnych mocy partnerów, w efekcie po-

przez integrację działań koalicjantów następuje zwiększenie możliwości rozwojowych partnerów;

- możliwość dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności – sieci kooperacyjne sprzyjają wzajemnej wymianie zasobów i umiejętności pomiędzy partnerami oraz wspólnemu ich nabywaniu, np.: poprzez efekty wspólnego uczenia się lub scentralizowanych zakupów, a także możliwe jest korzystanie z doświadczeń w zakresie zarządzania poszczególnymi zasobami, którymi mogą się podzielić partnerzy;
- nabywanie szybkości działania – sieci kooperacyjne dają możliwość szybkiej mobilizacji, reakcji na sygnały z otoczenia, dzięki czemu przedsiębiorstwa osiągają korzyści skali i zasięgu, zarówno w aspektach geograficznych, sektorowych, jak i poszczególnych segmentów rynku;
- pozyskiwanie informacji – związki w ramach sieci sprzyjają posiadaniu aktualnej i możliwie kompleksowej informacji, a także wspólnemu zdobywaniu informacji, co w znacznym stopniu obniża koszty jej zdobywania, ponadto funkcjonowanie w ramach struktur sieciowych pozwala partnerom wspólnie interpretować pozyskane informacje oraz szybkie ich wykorzystanie w działaniach konkurencyjnych.

Za typ powiązań o charakterze sieciowym uznawane są również klastry, definiowane jako „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących" [6, s. 246].

Przeprowadzono wiele badań w celu ustalenia przyczyn powstawania klastrów oraz korzyści płynących dla przedsiębiorstw ze współtworzenia struktur klastrowych. Badacze, stosując różnorodne metody, o często odmiennych podejściach do badania zjawiska klastrów, podejmowali próby określenia w jakim stopniu korzyści w klastrach wynikają z koncentracji geograficznej oraz wyznaczenia poziomu równowagi pomiędzy współpracą i konkurencją w klastrze [4, ss. 11-16].

Klastry cechuje jednoczesne występowanie zjawiska konkurencji oraz kooperacji przedsiębiorstw w pewnych dziedzinach ich działalności. Pozwala to podmiotom klastra na osiąganie efektów synegrii, wzmacnia również ich potencjał innowacyjny. Żywiołowa konkurencja ma na celu zdobycie i utrzymanie klientów. Ze względu na obecność znacznej liczby rywali oraz silnych zachęt do wejścia na rynek, intensywność rywalizacji w klastrach jest często akcentowana. Istnieją również obszary, w których musi dochodzić do współpracy. Wiele spośród nich jest pionowa (dostawca-odbiorca), z powiązanymi branżami i lokalnymi instytucjami. Konkurowanie i współpraca mogą współistnieć, ponieważ występują one na różnych płaszczyznach [5, s. 8].

Przedsiębiorcy wykorzystując lokalne kontakty tworzą sieci o zróżnicowanym charakterze. Pozwala im to na maksymalizację zysków poprzez dostęp do relatywnie tanich i wyspecjalizowanych czynników produkcji, minimalizację

kosztów logistycznych oraz skrócenie dystansu od surowca do wyrobu gotowego.

Klaster zwiększa wydajność nie tylko poprzez pozyskiwanie i koncentrowanie środków produkcji, ale też drogą wspierania komplementarności działalności uczestników klastra. Wśród najistotniejszych rodzajów takiego wzajemnego uzupełniania się można wymienić [6, ss. 270-275]:

- produkty komplementarne dla nabywcy,
- komplementarności marketingowe,
- komplementarności wynikające z lepszego wyrównania działalności pośród członków grona,
- dostęp do instytucji i dóbr publicznych.

Warto zauważyć, że klastry mogą pełnić wiele funkcji wobec przedsiębiorstw będących ich uczestnikami. Przede wszystkim można wymienić następujące funkcje [6, s. 127]:

- stabilizująca – gwarantująca przedsiębiorstwom stabilizację w dłuższym okresie dotyczącą zasad funkcjonowania,
- specjalizująca – umożliwiająca firmom wąską specjalizację (węższą niż dotychczasowa),
- ukierunkowująca – określająca szczegółowe kierunki działania i rozwoju grona,
- uwiarygodniająca – stanowiąca pewną gwarancję w przypadku pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania,
- integrująca – dotycząca integracji firm z otoczeniem,
- inspirująca – wpływająca na tworzenie nowych innowacji, rozwiązań technologicznych.

Nasilona współpraca między firmami w gronie wpływa na jego efektywność, co może przełożyć się również na większą produktywność przedsiębiorstw. Uczestnictwo w gronie oferuje wiele potencjalnych korzyści we wdrażaniu innowacji i modernizacji w porównaniu do izolowanych lokalizacji. Przedsiębiorstwa wewnątrz grona często są zdolne do szybszego i lepszego dostrzeżenia nowych potrzeb nabywców, korzystając z koncentracji firm dysponujących kontaktami i wiedzą o nabywcach, dostosowują się do potrzeb ich klientów. Udział w gronie niesie również korzyści w obszarze rozpoznawania nowych technologii. Uczestnicy mogą uzyskać wgląd w zmieniającą się technologię, dostępność komponentów i maszyn czy usług i marketingu. Istniejące związki z jednostkami naukowo-badawczymi, uniwersytetami, ułatwiają naukę i przepływ know-how [8, ss. 2-5]. Przestrzenna bliskość uczestników grona intensyfikuje bowiem przepływ wiedzy oraz absorpcję i dyfuzję innowacji.

Funkcjonowanie grona stymuluje także przedsiębiorczość prowadząc do powstawania nowych firm, tworzenia nowych miejsc pracy. Wiele nowych przedsiębiorstw powstaje w istniejących gronach, ponieważ zachęta do wejścia na rynek jest często większa w ramach grona. Dzieje się tak na skutek wymiany doświadczeń i przepływu informacji pomiędzy podmiotami grona, a także ze względu na niższe bariery wejścia. Niezbędne udziały, umiejętności, środki

produkcji i personel często są natychmiast dostępne w miejscu, gdzie grono funkcjonuje. Miejscowe instytucje finansowe i inwestorzy znający branżę mogą wymagać niższej premii za ryzyko od kapitału. Obecny bywa też znaczący rynek lokalny. Rozpoczynający działalność przedsiębiorca preferuje również pozostać w społeczności, w której ma ustalone relacje z podmiotami. Niższe bariery wejścia, istnienie wielu możliwości na lokalnym rynku, nawiązanych wcześniej kontaktów z innymi przedsiębiorstwami, którym udało się wejść na rynek, redukują postrzegane ryzyko wejścia. Cechy grona, wspierające powstawanie nowych przedsiębiorstw, mogą odgrywać znaczną rolę w przyspieszaniu procesu wdrażania innowacji w gronie. Z powodu powstawania nowych przedsiębiorstw grona często ulegają pogłębieniu i poszerzeniu, co wzmacnia korzyści odnoszone przez firmy działające na jego terenie. W wyniku działania efektu synergii w sieci wiele firm, którym udało się przetrwać w gronie może osiągnąć pozycję równą rywalom działającym w innych lokalizacjach [4, s. 15].

2. Korzyści współpracy firm na przykładzie przedsiębiorstw klastra Dolina Lotnicza

W ramach prowadzonych badań w grupie podmiotów grona lotniczego „Dolina Lotnicza" będących członkami Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego[1] przedstawiciele firm zapytani zostali o to, jakiego rodzaju korzyści uzyskali wstępując do grona i współpracując z innymi podmiotami grona. Wśród korzyści wynikających z przynależności do grona badane przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały nawiązanie szerszych kontaktów biznesowych z innymi firmami (ponad 67% respondentów). Wyniki badania pozwalają stwierdzić, iż większym stopniu dotyczy to podmiotów sektora małych i średnich przedsiębiorstw (82%) aniżeli dużych firm.

Znaczna część argumentów wysuwanych na poparcie idei gron jest skoncentrowana wokół korzyści, jakie przedsiębiorstwa grona czerpią, obok kontaktów handlowych, z „niehandlowych zależności", wspierających dzielenie się wiedzą i uczenie się, a podstawowymi źródłami przewag konkurencyjnych gron są ludzie i przedsiębiorstwa uczące się o nowych technologiach poprzez dzielenie się i wymianę informacji [3, ss. 11-16].

Drugą korzyścią równie często wskazywaną przez badane firmy był lepszy dostęp do informacji o rynku (64%). Biorąc pod uwagę wielkość firm można zaobserwować podobną zależność, gdyż 85% firm odnoszących tę korzyść to małe i średnie przedsiębiorstwa.

Rozległa wiedza rynkowa, techniczna oraz inne specjalistyczne informacje gromadzą się w przedsiębiorstwach i lokalnych instytucjach grona i mogą być

[1] Badanie polegające na ankietyzacji przeprowadzone zostało w 2007 roku. W wyniku przeprowadzonej ankietyzacji w grupie 57 przedsiębiorstw – podmiotów grona Dolina Lotnicza uzyskano zwrotność na poziomie 74%, a analizie poddane zostały 42 firmy należące do grona lotniczego.

pozyskane łatwiej bądź za niższą cenę. Odnosi się to także do przepływu informacji pomiędzy różnymi jednostkami tej samej firmy. Sąsiedztwo terytorialne, związki zaopatrzeniowe i technologiczne oraz obecność wielokrotnych osobistych relacji i pogłębiających zaufanie więzów społecznych ułatwia przepływ informacji wewnątrz grona. Uzyskiwanie wiedzy o obecnych potrzebach nabywców jest ważnym przykładem informacyjnych korzyści płynących z członkostwa w gronie [5, s. 8].

Udział w gronie niesie też korzyści w obszarze rozpoznawania nowych technologii, czy możliwości innowacyjnych. Uczestnicy mogą uzyskać bogatszy wgląd w zmieniającą się technologię na rynku. Funkcjonujące związki między podmiotami grona (w tym z uniwersytetami) ułatwiają tego typu naukę, podobnie jak bezpośrednie kontakty i wizyty. Ułatwiona jest bezpośrednia obserwacja innych przedsiębiorstw. Izolowane przedsiębiorstwa, dla kontrastu, stają przed wyższymi kosztami i większymi przeszkodami zbierania informacji oraz większą potrzebą generowania wiedzy wewnątrz swojej działalności [6, s. 249].

W przeprowadzonym badaniu lepszy dostęp do informacji o nowych technologiach i innowacjach był trzecią z najczęściej wskazywanych korzyści wynikających z przynależności do grona lotniczego (57% respondentów). W badanym gronie korzyści te wskazały podobnie wszystkie grupy firm: mikroprzedsiębiorstwa (21%), małe firmy (25%), firmy średnie (29%) oraz przedsiębiorstwa duże (25%).

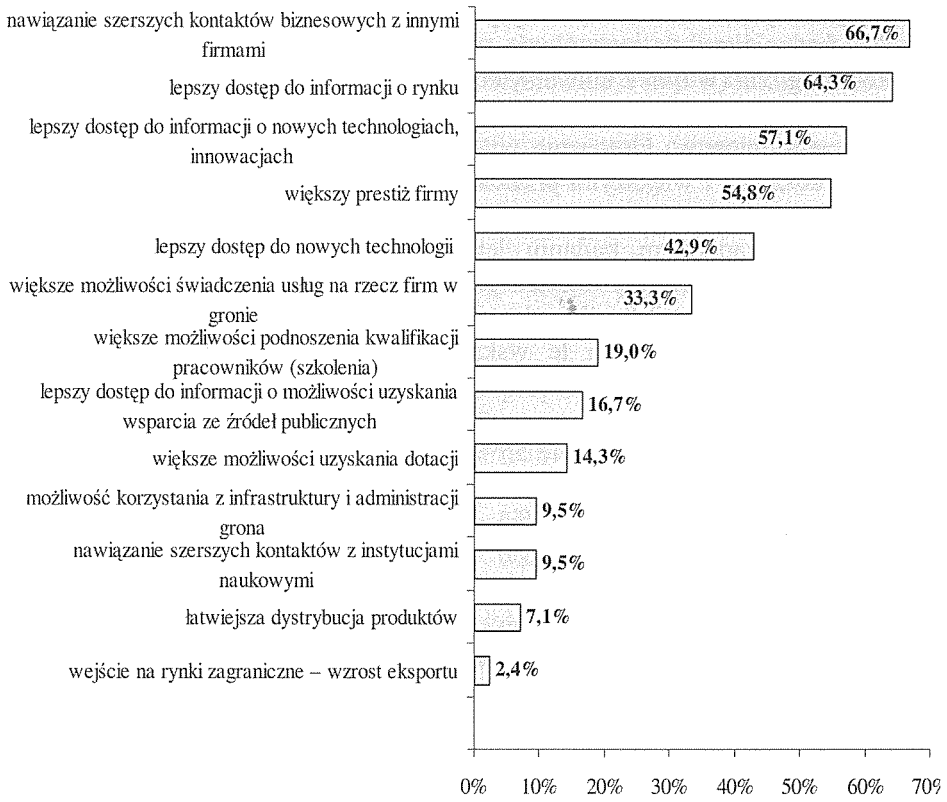
Spośród badanych firm prawie 55% określiło, jako korzyść funkcjonowania w gronie, zwiększony prestiż firmy. Taką korzyść odniosły głównie przedsiębiorstwa sektora MSP (97%). Tylko w 3% poprawa wizerunku firmy dotyczyła dużych przedsiębiorstw.

Prawie połowa badanych podmiotów zwróciła również uwagę, że istotną korzyścią wynikającą z przynależności do grona jest lepszy dostęp do nowych technologii (43%), a więc już nie sam dostęp do informacji o innowacyjnych rozwiązaniach, ale i możliwość udziału we wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych. Szczególną wagę ma to dla małych przedsiębiorstw, dla których istotną barierą wdrażania nowych technologii są kwestie finansowe. Z kolei co trzecie przedsiębiorstwo (ponad 33%) – głównie małe i średnie – bardzo docenia fakt, że dzięki działaniu sieci ma możliwość świadczenia usług na rzecz innych podmiotów grona. Mniejsza grupa firm (14%-19% respondentów) wskazała na takie efekty bycia w gronie, jak: większe możliwości podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez np. organizowanie wspólnych szkoleń, lepszy dostęp do informacji o możliwości uzyskania wsparcia ze źródeł publicznych, a co często za tym idzie i większe możliwości uzyskania dotacji. Dla przykładu, koordynator grona w imieniu wszystkich uczestników grona lotniczego pozyskał skutecznie w latach 2004-2006 dofinansowanie ze środków unijnych na działania zarówno inwestycyjne, jak i podnoszące kwalifikacje kadr, co wpłynęło na rozwój grona.

Wśród korzyści wynikających z przystąpienia do grona badane firmy nie pomijają również aspektu współdziałania z ośrodkami naukowymi. Możliwość nawiązania szerszych, a niekiedy i trwalszych kontaktów z instytucjami sektora

B+R wskazuje 9,5% respondentów. Tyleż samo przedsiębiorstw ocenia korzystanie z infrastruktury i administracji grona, jako jedną z uzyskiwanych korzyści. Najmniejszy procent wskazań dotyczył łatwiejszej dystrybucji produktów oraz wejścia na rynki zagraniczne – odpowiednio 7,1% i 2,3%.

Rysunek 1 prezentuje korzyści uzyskiwane przez badane firmy w wyniku przynależności do klastra lotniczego i współdziałania w strukturach klastra.



Rys. 1. Korzyści współpracy przedsiębiorstw w klastrze Dolina Lotnicza.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Reasumując; postępująca globalizacja stawia nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami. Z jednej strony, wymaga wyższej wydajności, z drugiej ujawnia możliwości wzmocnienia własnych zasobów wiedzy i umiejętności dzięki specjalizacji i know-how pochodzącym z globalnego systemu intelektualnego. Konkurencyjność i wzrost w gospodarce wiążą się bezpośrednio z rozwojem lokalnej zdolności innowacyjnej, jak i dostępnością globalnych zasobów. Klastry wyłaniają się jako istotne formy współdziałania przedsiębiorstw, wpływające na rozwój współpracujących przedsiębiorstw, ich innowacyjność oraz konkurencyjność [9, s. 80]. Przykład rozwijającego się

polskiego klastra Dolina Lotnicza potwierdza, że klastry obecnie odgrywają ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw.

Literatura

[1] **Sulejewicz A.:** *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.

[2] **Faulkner D., Bowman C.:** *Strategie konkurencji,* Wyd. FELBERG SJA, Warszawa 1999.

[3] **Child J., Faulkner D.:** *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures,* Oxford University Press, Oxford 1998.

[4] **Perry M.:** *Business clusters – an international perspective,* Routledge 2005.

[5] **Porter M.E.:** *Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy,* Economic Development Quarterly, Vol. 14 Issue 1, 2000.

[6] **Porter M.E.:** *Porter o konkurencji,* Wyd. PWE, Warszawa 2001.

[7] **Bucka M.:** *Koncepcja klastrów w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] „Polska w rozszerzonej UE – uwarunkowania i perspektywy rozwoju", Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu, Nr 1031, pod red. M. Klamut, E. Pancer-Cybulskiej, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

[8] **Beaudry C., Swann P.:** *Clusters, innovation and growth: A comparative study of two European countries,* LIUC, and CESPRI, Universita L. Bocconi, Milano, 1999.

[9] **Chiarvesio M., Micelli S.:** *Networks without technologies in industrial districts of Northeast Italy* [w:] "Cluster Policies – Cluster Development?", pod red. A. Mariussen, Nordregio Report, 2001-2002.