

# Wpływ grona firm skutniczych na tworzenie lokalnej przewagi konkurencyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2007.01.07>

*Eulalia Skawińska*

Przeład Organizacji, Nr 1 (804), 2007, ss. 31-34

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wstęp

**W**zrost efektów ekonomiczno-społecznych gospodarki polskiej, oczekiwany w wyniku transformacji ustrojowej, zależy głównie od 5 procesów:

- prywatyzacji, a więc zmiany formy własności majątku,
- demonopolizacji i unowocześnienia struktury gospodarki,
- budowy nowych instytucji rynku i zmiany zakresu oraz sposobu ich działania,
- zmiany mentalności społeczeństwa (przedsiębiorczość, system norm i wartości),
- sprawności zarządzania w skali mikro i makro.

Pierwszy i drugi warunek został w znacznym stopniu spełniony, choć ocena tempa, form rozwoju i efektywności prywatyzacji nie jest jednoznacznie pozytywna. Zakres zmiany własności ze społecznej na prywatną zależał od przyjętego typu gospodarki rynkowej – bliższego anglosaskiemu. Z kolei przekształcenia strukturalne są procesem długotrwałym i ciągłym. Ponadto transformacja gospodarki jest elementem globalizacji i występuje tutaj wzajemna interakcja co do skutków. Natomiast w odniesieniu do trzech kolejnych procesów pozostaje wiele do życzenia w aspekcie ilościowo-jakościowym. Niewielki poziom ich zmian osłabia bodźce wynikające z prywatyzacji i demonopolizacji i zmniejsza efektywność ekonomiczno-społeczną gospodarowania. Stanowi to barierę wdrożenia teoretycznych modeli gron firm w Polsce.

Tymczasem w literaturze dawno udokumentowano, że rozwój regionów narodowych z zastosowaniem modeli gron firm stwarza możliwości łagodzenia sprzeczności między wzrostem konkurencyjności firm a oczekiwaniami społecznymi środowisk lokalnych. Ponieważ Polska jest krajem bardzo zróżnicowanym, m.in. pod względem wyżej wymienionych procesów, więc nie można wykluczyć występowania na jej terytorium pozytywnych wzorców kształtowania się gron firm i ich wpływu na region. Wystarczającą przesłanką może być występowanie tzw. firmy przedsiębiorczej, zapraszającej BIZ, która rozwija zdolności wytwórcze, wdraża nowe technologie i rekonstruuje rynek (Best, 2001, s. 70). Wymusza ona tworzenie się zaplecza dostawczo-odbiorczego oraz środowiska biznesu. Wpływa to na przyciąganie nowych inwestorów, tworzenie nowych firm konkurencyjnych, ale też współpracujących. Po-

przez wzrost efektywności gospodarowania kształtuje się lokalna przewaga konkurencyjna regionu.

Celem pracy jest określenie możliwości tworzenia lokalnej przewagi konkurencyjnej na przykładzie grona firm skutniczych w Ostródzie.

## Metodyka pracy

**W** literaturze rozumienie kategorii ekonomicznej grona firm nie jest jednoznaczne. Najmniej prawidłowe jest stosowanie jej zamiennie z pojęciem sieci firm lub dystryktu przemysłowego, czy skupiska firm. W niniejszej pracy przyjęto, że grono firm jest rozumiane w znaczeniu przyjmowanym przez M.E. Portera (Porter 2001, s. 246). Studia literaturowe wykonane przez autorkę niniejszej pracy (Skawińska 2006, Cygler 2002, s. 151, Rosińska 2005, s. 248) pozwalają na stwierdzenie, że grona firm stanowią tylko jedną z wielu istniejących form struktur sieciowych przedsiębiorstw, a ich szczególną cechą jest skupienie w określonym środowisku lokalnym.

W realizacji celu pracy zastosowano metodę analizy powiązań firmy produkcyjnej Ostróda Yacht z jej najbliższym otoczeniem. Jej podstawą były wywiady przeprowadzane z menedżerami firm konkurencyjnych oraz znajdującymi się w sferze zaopatrzenia i zbytu.

Konkurencyjną przewagę lokalną odzwierciedla pośrednio poziom aktywności gospodarczej. Za jej mierniki przyjęto liczbę firm, rozmiar produkcji oraz zatrudnienia.

## Grono firm skutniczych w Ostródzie

**W** procesie transformacji gospodarki polskiej w 1994 r. przekształcono Ostródzkie Zakłady Skutniczo-Drzewne w spółkę Ostróda Yacht Stoczni Północnej w Gdyni. W 1998 r. uzyskano certyfikat zarządzania jakością ISO 9001 w Polskim Rejestrze Statków i Germanische Lloyd. Przedsiębiorstwo w Ostródzie miało długoletnią, dobrą współpracę handlową z odbiorcami na rynku Europy Zachodniej, a technologiczną – szczególnie z firmą Chantiers Jeanneau SA, która w 2002 r. objęła w 100% udziały w ostródzkiej spółce.

W prezentowanej firmie eksport stanowi 99% produkcji. Główne jego kierunki to kraje europejskie: Francja, Włochy, Hiszpania, Niemcy, Anglia i kraje

skandynawskie. Na rynku krajowym popyt na produkty spółki wykazują służby portowe, policja, przedsiębiorstwa żeglugowe i turystyczne. Udział firmy w rynku krajowym jest mały. Konkurencję stanowią producenci łódek zaliczanych do MŚP. Charakteryzowana firma jest konkurencyjna na rynkach zagranicznych. Dorównuje bowiem jakością i poziomem technologii producentom zachodnim, natomiast koszty są znacznie niższe. Jej wartość sprzedaży w roku 2004/2005 wyniosła ok. 100 mln PLN. Wielkości ekonomiczne, takie jak: przychody, zysk, wydajność, produktywność środków trwałych w latach 2002–2005 wykazują dużą dynamikę wzrostu. Strukturę produkcji obecnie kształtują 22 modele łodzi motorowych. Zrezygnowano z wytwarzania łodzi żaglowych. Ostatni hit firmy to łódź „Merry Fisher 656” – przeznaczona dla wędkarzy w Europie.

Wejście Polski do UE uprościło i ułatwiło wiele procedur biznesowych (np. rozliczenia finansowe) i kontakty z klientami zagranicznymi. Firma jest przyjazna dla środowiska. Nie funkcjonuje w Mazurskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Korzysta więc tylko z ulgi w podatku gminnym od nieruchomości. Wygenerowany zysk netto jest przeznaczony na inwestycje nie tylko odtworzeniowe, ale i nowe. W 2005 r. rozpoczęto budowę dużego centrum logistyczno-magazynowego w związku z sezonowością sprzedaży. Jego realizacja w 2006 r. wpłynie na poprawę obsługi klienta i wzrost zatrudnienia. Obecnie firma zatrudnia 452 osoby (w 1998 r. – 140 osób).

Działalność firmy Ostróda Yacht jest integralnie wkomponowana w realizację funkcji powiatu ostródzkiego; są to: rekreacyjna, turystyczna, żywnościowa i usługowa. Wykonywaniu tych funkcji sprzyja korzystne położenie Ostródy na szlaku ważnych połączeń komunikacyjnych.

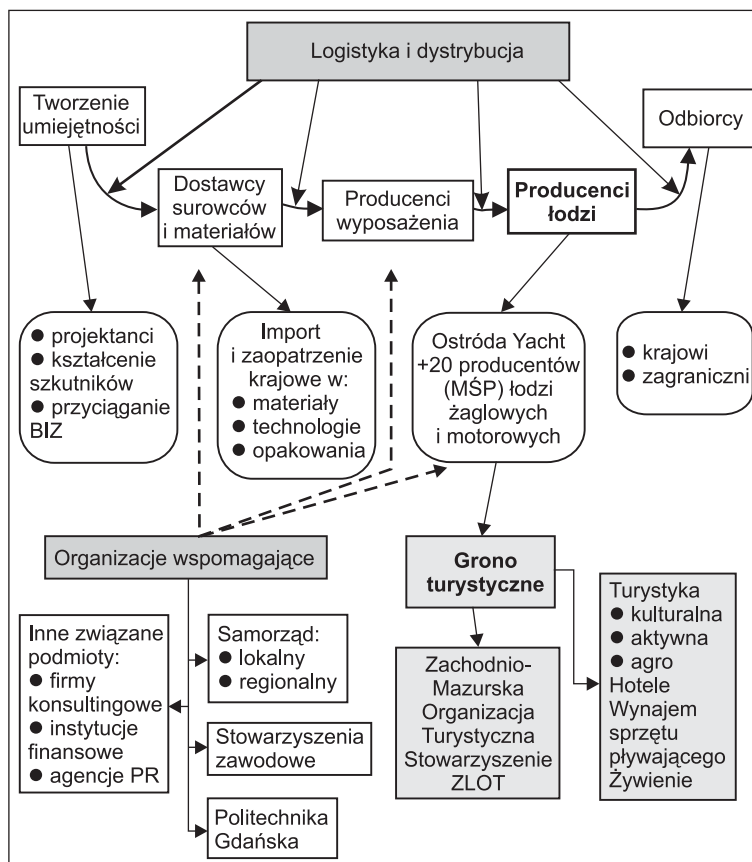
W powiecie ostródzkim dzięki doświadczeniu, tradycji, wiedzy i umiejętnościom powstają inne MSP produkujące łodzie, z którymi firma Ostróda Yacht konkuruje i współpracuje (rysunek). Współpraca obejmuje też inne firmy z otoczenia. Wpływa to na kształtowanie się grona turystycznego i żywnościowego. Tworzy się regionalny wzorzec biznesu i stopniowo powstaje lokalna przewaga konkurencyjna.

### Wpływ grona firm skutniczych na aktywność gospodarczą regionu

W marcu 2006 r. przeprowadzono badanie o charakterze jakościowym z 18 podmiotami zlokalizowanymi w powiecie ostródzkim, konkurującymi i współdziałającymi z firmą Ostróda Yacht. Dotyczyło ono roli skutniczego grona firm w aktywizacji środowiska lokalnego. Podstawą tego badania był kwestionariusz ankiety zawierający pytania otwarte i zamknięte. Dobór zbiorowości próbnej był celowy. Kryterium doboru jednostek stanowiło pozytywne nastawienie (wyrażenie zgody) na współpracę respondenta z moderatorem podczas wywiadu w zakresie udzielania informacji. Respondentem był właściciel, a w przypadku przedsiębiorstwa państwowego – dyrektor.

Formularz (scenariusz pytań) ankiety składał się z pięciu części merytorycznych i metryczki firmy respondenta. Pierwsza jej część dotyczyła charakterystyki działalności firmy i zawierała 10 pytań (m.in. o obrotach handlowych, sytuacji finansowej, technologii, funkcji realizowanych z firmą Ostróda Yacht). Druga część obejmowała 5 pytań odnośnie do zakresu, formy i warunków współdziałania badanego podmiotu z firmą Ostróda Yacht oraz z innymi na rynku, a także z organizacjami branżowymi. W trzeciej części zawarto 8 pytań umożliwiających ocenę środowiska lokalnego, tj. instytucji, uczelni, organizacji samorządowych i państwowych oraz firmy Ostróda Yacht z punktu widzenia wpływu na aktywizację regionu. Odpowiedzi na pytania zamieszczone w czwartej części miały wskazać bariery rozwoju firmy respondenta, a w piątej części determinanty kształtujące jej perspektywę działania i oczekiwane korzyści ze współpracy z firmą Ostróda Yacht. Poniżej przedstawiono wyniki tych badań.

Zbiorowość próbna objęła 14 firm mikro i 4 MŚP z powiatu ostródzkiego. Przedmiot ich działalności obejmował głównie produkcję (15 firm), w tym w trzech jednostkach również usługi produkcyjne, a w jednym handel. Trzy pozostawia



**Rys. Ostródzkie grono skutnicze – model biznesu**

Źródło: opracowanie własne.

stałe podmioty określiły swój przedmiot jako działalność produkcyjno-usługową. Pod względem okresu funkcjonowania firm dominuje dłuższy okres (ponad 20-letni). Tylko 8 spośród badanych jednostek istnieje do 12 lat, w tym 5 firm do 5 lat. Są to podmioty prywatne z kapitałem krajowym i jedna państwowa. Pod względem formy prawnej w 11 przypadkach to osoba fizyczna prowadząca działalność, w pięciu – spółka handlowa, a w dwóch spółka cywilna. Firmy związane są głównie z regionem ostródzkim, a tylko kilka z nich eksportowało swoje wyroby. W 2005 r. w ośmiu firmach eksport wynosił do 5% sprzedaży ogółem, aczkolwiek w kilku nawet powyżej 70%, choć niemal wszystkie internacjonalizują swoją działalność. Udział importu w zakupach wystąpił tylko w 8 podmiotach i był zróżnicowany; wynosił od 10% do 75%. Podmioty badane opierają swoją działalność na technologiach krajowych. Tylko 2 firmy wskazały na technologie zagraniczne wykorzystywane w produkcji. Ocena finansowa firm jest też zróżnicowana. Ale tylko jeden respondent wskazał na wynik ujemny. Pozostałe za ostatnie 2 lata podkreśliły polepszenie wyników sprzedaży i zysku (7 firm), ich stabilność (2) lub nieznaczne pogorszenie (5 firm).

Taka charakterystyka podmiotów współpracujących z firmą Ostróda Yacht wskazuje na różnorodność cech, ale też stwarza oczekiwania dobrej realizacji celu badania na temat ich roli w aktywizacji regionu. Istotne stają się więc odpowiedzi na pytanie, jakie warunki wpłynęły na podjęcie działalności firmy w tej lokalizacji. Spośród różnych 7 wariantów możliwych do podkreślenia przez respondentów, przeważają wskazania lokalnego rynku zbytu (12), dobre relacje z dostawcami i odbiorcami (8) oraz podaż i cena siły roboczej (4 wskazania). Kwalifikacje pracowników oraz dobra opinia o lokalnym środowisku zostały wskazane tylko raz. Opinia ta w zakresie współpracy znajduje potwierdzenie w przedmiocie współpracy. Dotyczy ona głównie produkcji. Ponadto w 3 przypadkach wskazano na marketing jako sferę współpracy, w 5 na dystrybucję, 2 – wspólne zakupy i w 1 – wystawienictwo. Wszystkie jednostki współpracują z dostawcami i odbiorcami na poziomie intensywnym (skala ocen 0–5), a tylko 6 z konkurentami i to na poziomie najniższym (1,2 pkt). Współpraca ta ma charakter głównie nieformalny. Ale siedmiu respondentów podkreślało również formalny jej charakter poprzez umowę. Wszyscy respondenci wskazali, że o tej współpracy decyduje zaufanie oraz rzetelność. Ponadto w 3 przypadkach podkreślano wzajemną inspirację i zrozumienie.

W wyniku tej współpracy realizowane są określone funkcje w regionie. Według wskazań respondentów są to: wzajemne korzyści, partnerstwo, współzależność zasobów, podnoszenie poziomu organizacji i kwalifikacji oraz wiedzy.

Pogłębiając problem współpracy z punktu widzenia oceny firmy Ostróda Yacht zapytano, czy tworzy ona lokalne więzi uprzywilejowane z partnerami. W odpowiedzi 14 wskazań pozytywnych dotyczyło dostawców, 4 odbiorców i 2 bezpośrednich relacji partnerskich (grylowanie, biesiadowanie). Dalej pytano o skutki działania tej firmy dla otoczenia w 4 sferach: gospodarka, środowisko naturalne, jakość życia, dzia-

łalność społeczno-kulturalna. Uzyskano odpowiedzi pozytywne przede wszystkim w sferze gospodarczej i środowiska naturalnego. Ale i w pozostałych częstotliwość wskazań była wysoka. Logiczne jest więc, że na pytanie – czy istnieje potrzeba integrowania środowiska wokół firmy Ostróda Yacht – 70% respondentów odpowiedziało „tak”.

Ocena środowiska lokalnego przez respondentów nie wypadła najlepiej. Na pytanie, czy władza lokalna (gminna i powiatowa) wspiera działalność firmy, np. poprzez inicjatywy inwestorskie, sponsoring, ulgi podatkowe itp., aż 15 odpowiedzi było negatywnych. W ocenie z kolei samorządów lokalnych na pytanie, czy organizują one szkolenia, misje gospodarcze, przekazują informacje o nowościach technicznych i rynkowych itp. uzyskano tylko 4 odpowiedzi pozytywne. W dalszej ocenie współpracy z otoczeniem lokalnym bliższym i dalszym poproszono o wskazanie instytucji, z którą firma respondenta współpracuje. Okazało się, że tylko 3 z nich współpracują z jedną z poniżej wymienionych instytucji. Są to Polska Izba Gospodarcza w Ostródzie i Agencja Rozwoju Regionalnego – oddział w Olsztynie. Ponadto żadna badana firma nie należy do organizacji branżowych, a tylko 3 współpracują z jednostkami naukowo-badawczymi. Współpraca ta obejmuje tylko przyjmowanie praktykantów, realizację projektów zleconych, wystawienictwo.

Niekorzystna ocena środowiska lokalnego znalazła potwierdzenie w ograniczeniach rozwoju firm. Główne bariery według częstotliwości wskazań respondentów stanowią bowiem: nasilająca się konkurencja na rynku, bariery fiskalno-finansowa i kosztowa (wzrost cen surowców, mediów) i brak wsparcia ze strony władz regionu.

Mimo istniejących barier wszyscy respondenci deklarują chęć utrzymania przedmiotu działalności w przyszłości. Oczekują oni jednak ze strony polityki regionalnej ułatwień w dostępie do źródeł finansowania, informacji, w doradztwie i promocji. Od polityki makroekonomicznej spodziewają się zmniejszenia obciążeń fiskalnych (17 wskazań), wsparcia eksportu (5 wskazań) i doradztwa (5 wskazań). Ze współpracy z firmą Ostróda Yacht oczekują (według kolejności częstotliwości wskazań):

- wzrostu zamówień i rozwoju swojej firmy,
- tworzenia nowych miejsc pracy,
- podniesienia poziomu technicznego swojej firmy do europejskiego,
- zwiększenia atrakcyjności i jakości wyrobów.

Podsumowując wyniki badań empirycznych firm skutniczych należy stwierdzić, że ich grono tworzy lokalną przewagę konkurencyjną, aczkolwiek powoli, a to z powodu niskiej jakości środowiska lokalnego. Charakteryzuje je słaba intensywność więzi współpracy. Ale wykazuje ono zdolność do kreowania nowych miejsc pracy. Jest jednak stosunkowo wąskie pod względem powiązań sektorowych (tylko usługi, przemysł i żywność) i średnio innowacyjne (podwykonawczo-dystrybucyjne). Z punktu widzenia stadium rozwoju znajduje się ono w fazie wzrostu. Wykorzystując ekonomikę lokalizacji, wiedzę, umiejętności i doświadczenie tworzy się regionalny wzorzec biznesu. Główną w nim rolę odgrywa firma przedsiębiorcza Ostróda

Yacht, która zapraszając BIZ spowodowała zmianę lokalnego systemu produkcji.

Dynamiczny rozwój lokalny według G. Becattiniego sprowadza się do współistnienia czterech procesów: a) stabilnego powiązania z jądrem potrzeb, na podstawie którego powstał ten rozwój, z odpowiednimi modyfikacjami bazy produkcyjnej, b) ciągłej konstrukcji i rekonstrukcji instytucji w stosunku do potrzeb, c) przekształcania wartości w taki sposób, aby były spójne z „a” i „b”, d) reprodukcji naturalnych warunków typowych dla danego miejsca (Becattini 2004).

Wpływa stąd wniosek, że najistotniejsza dla skutecznego wdrożenia modelu gron firm jest wiedza o jego specyfice indywidualnej. Pierwszym warunkiem aktywizacji regionu są zmiany w sferze regulacji pozarynkowej. Instytucje, które są jej składnikiem, muszą mieć charakter ewolucyjny, aby nie hamować procesu innowacyjnego. Spełniają one swoją rolę pozytywnie, gdy redukują niepewność poprzez dostarczanie informacji, łagodzą konflikty i wspierają współpracę oraz kreują bodźce (Lagnevik 2004). Są one elementem środowiska lokalnego, które powinno być impulsem dla wzrostu aktywności i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw (Simon 1999, s. 135).

## Zakończenie

**R**ozwój rewitalizowanych gron firm przemysłowych w Polsce ma charakter zindywidualizowany i prezentuje różny wzorzec więzi. Wśród firm skutniczych występują związki i relacje długotrwałe, oparte na specjalizacji, wymianie partnerskiej i dużej złożoności kontaktów wielostronnych oraz interakcji. Jest tam wzajemna adaptacja zasobów do tworzenia potencjału konkurencyjności. Przybywa firm, miejsc pracy, nowych technologii, produkcji i zysku. Grono tych firm kształtuje lokalną przewagę konkurencyjną. Aczkolwiek dzieje się to bardzo powoli z uwagi na brak wsparcia ze strony środowiska lokalnego. Do czynników sukcesu tego grona o charakterze endogenicznym należy zaliczyć:

- zaproszenie przez firmę przedsiębiorczą Ostróda Yacht kapitału zagranicznego w celu pozyskania nowych rynków zbytu i technologii,
- oparcie strategii rozwoju na zasobach lokalnych i funkcjach regionu jako silnych stronach oraz eksporcie i imporcie jako szansach,
- rozwijanie między firmami związków opartych na zaufaniu i współpracy.

Na tle prowadzonych rozważań nasuwają się trzy istotne pytania do dyskusji i dalszych badań. Pierwsze dotyczy wskaźników jakości środowiska w świetle teorii transformacji systemowej państw postsocjalistycznych i teorii M.E. Portera. Drugie, to pytanie o minimalny próg efektywności instytucji i organizacji lokalnych w niezbędnym procesie aktywizacji gospodarczej Polski. Trzecie, czy formy własnościowe w regionie są satysfakcjonujące z uwagi na istniejącą efektywność gospodarowania firm i w jakim kierunku przewidują one ewentualne zmiany struktur organizacyjno-własnościowych? Odpowiedź na te pytania

dostarczy nam pewnej wiedzy na temat wzrostu konkurencyjności regionów.

prof. zw. dr hab. Eulalia Skawińska  
Zakład Nauk Ekonomicznych  
Instytut Inżynierii Zarządzania  
Wydział Informatyki i Zarządzania  
Politechnika Poznańska

Pracę wykonano ze środków na badania statutowe IIZ PP w 2006 r. nr 92 – 4/2/06 – DS.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BECATTINI G., *Industrial Districts. A New Approach to Industrial Change*, Edward Elgar, Cheltenham, UK; Northampton, MA, 2004.
- [2] BEST M.H., *The New Competitive Advantage. The Renewal of American Industry*, Oxford University Press 2001.
- [3] CYGLER J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, Difin, Warszawa 2002.
- [4] FAULKNER D., BOWMANN C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- [5] LAGNEVIK M., SJÖHOLM I., LAREKE A., ÖSTBERG J., *The Dynamics of Innovation Clusters. A Study of the Food Industry*, Edward Elgar, Cheltenham, UK; Northampton, MA, 2004.
- [6] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [7] ROSIŃSKA M., *Sieci biznesowe jako forma integracji celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym – ujęcie teoretyczne*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. NAJLEPSZY, AE Poznań 2005.
- [8] SIMON H., *Tajemniczy mistrzowie: studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999.
- [9] SKAWIŃSKA E., *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. SKAWIŃSKA, PWN, Warszawa 2002.
- [10] SKAWIŃSKA E., *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju gron firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim*, [w:] *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. BOJAR, Politechnika Lubelska 2006 (w druku).

## INNE ŹRÓDŁA

- [1] *Strategia powiatu Ostródzkiego do 2015 roku*, Starostwo Powiatowe w Ostródzie 2005.
- [2] Dane pierwotne uzyskane z wywiadów.

## Summary

A model for development of regions and firms is being searched for, which implementation would create opportunities for competitiveness growth and would also enable easing of conflicts between realization of enterprise economic goals and socio-economic local environment.

The aim of this article is to outline the opportunities to create local competitive advantage in case of boat-makers.

The research based on a questionnaire containing both open and closed questions indicated that among boat-making companies there exist long-term relations based on specialization, partner trade and complex multi-party contracts and interactions. The key endogenic success factors of this cluster were described.