

# Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu

<https://doi.org/10.33141/po.2007.11.08>

*Jolanta Staszewska*

Przeгляд Organizacji, Nr 11 (814), 2007, ss. 30-32  
www.przeглядorganizacji.pl  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Sieć jako zjawisko przestrzenne teorii i praktyki – rola klastrów

**K**laster to przypadek sieciowo powiązanych przedsiębiorstw, których to różni od innych sieci, że • charakteryzuje się koncentracją przestrzenną podmiotów uczestniczących • występuje współdziałanie w zakresie określonego celu, podczas gdy w związku z realizacją innych celów występuje konkurencja, oraz wsparcie biznesu przez jednostki bezpośrednio niezwiązane z działalnością sieci • zwykle są to ośrodki akademickie, organizacje propagujące rozwój przedsiębiorczości i gospodarki, jednostki badawczo-rozwojowe, parki technologiczne, samorządy lokalne oraz ośrodki władzy administracyjnej.

M. Porter<sup>1)</sup> ujmuje zagadnienie klastra jako geograficzną koncentrację powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji w pewnej dziedzinie.

Wyraźnie widać powiązanie tej interpretacji z interpretacją sieci przedsiębiorstw rozumianych jako forma koordynacji przedsiębiorstw<sup>2)</sup> lub „zgrupowanie autonomicznych jednostek firmy lub firm, które uczestniczą w systemie kontaktów i wzajemnej kooperacji oraz koordynacji z nadaniem priorytetu sto-

sunkom zachodzącym między częściami i wewnątrz nich”<sup>3)</sup>. Także jako „powiązania wielopłaszczyznowe w ramach uczącej się struktury zmierzającej do realizacji wspólnego długookresowego celu strategicznego”<sup>4)</sup>.

Autorka traktuje sieć jako zbiór powiązań formalnych i nieformalnych, pionowych i poziomych występujących między współpracującymi uczestnikami grupy, której skład stanowią przedsiębiorcy ewentualnie inne organizacje.

Sieć staje się pewną kategorią, która ma zająć miejsce tradycyjnie rozumianego rynku, ale w chwili obecnej jasno sformułowanej i powszechnie akceptowanej definicji sieci nie ma.

Niezależnie od tej sytuacji i mnogości interpretacji sieci, można mówić o regułach gospodarki sieciowej<sup>5)</sup>, co sprowadza się do przedstawionych w tabeli 1 zasad.

Cechy wspólne sieci:

- samodzielność prawna i ekonomiczna jednostek,
- realizacja celu wspólnego sieci i celów autonomicznych poszczególnych podmiotów,
- współzależność podmiotów, ale luźny sposób ich powiązania,
- synergia w działaniu,
- dobrowolność uczestnictwa i wychodzenia z sieci (wejście do sieci może być możliwe przy spełnieniu warunków ustalonych przez sieć),
- inwestowanie w relacje,
- przepływ zasobów,
- specjalizowanie się podmiotów w sieci,
- swobodny przepływ wiedzy i informacji.

Cechy te są bliskie powiązaniom klastrowym, ale ich opis należałoby uzupełnić o elementy dotyczące koncentracji terytorialnej, zachowanie konkurencji do osiągnięcia celów innych niż wspólne, dążenie do elastycznego kierowania, wspólnego dostępu do zasobów, wpływ jednostek otoczenia biznesu na funkcjonowanie sieci.

Nie wdając się w szczegółową typologię klastrów, która jest dosyć zróżnicowana (występowanie kryterium stadium rozwoju, kreowania miejsc pracy, zasięgu terytorialnego, powiązania sektorów, pozycji konkurencyjności, stosowanej technologii, wielkości i struktury podmiotów gospodarczych, liczby uczestników), należałoby wskazać na korzyści, jakie przynosi klastery dla regionu i przedsiębiorców. Korzyści te, patrząc również na doświadczenia polskie (w Polsce działa kilkanaście klastrów i zidentyfikowano około 60 inicjatyw klastrowych), wydają się duże i są to:

**Tab. 1. Reguły gospodarki sieci**

1.	Eliminacja centralizacji
2.	Efekt przedsiębiorczości należy do sieci,
3.	Zwiększenie wartości przedsiębiorstwa proporcjonalnie do liczby systemów, w jakich uczestniczy
4.	Konieczność sieciowego doskonalenia lokalnych gospodarek
5.	Rozpoznawanie niszy rozwojowych z udziałem samorządu terytorialnego
6.	Powszechność elektronicznej komunikacji i transakcji
7.	Odejście od struktur hierarchicznych, tworzenie struktur wirtualnych
8.	Szeroki dostęp do technologii
9.	Ciągłe poszukiwanie nowych możliwości
10.	Budowanie układów relacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. KELLY, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć prezentowanych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001, rozdz. 10.

- poprawa wyników przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze (np. w klastrze podkarpackim Dolina Lotnicza nastąpił trzykrotny wzrost sprzedaży wśród przedsiębiorstw – uczestników sieci, w okresie od 2004 do 2007 r.);
- stymulowanie przedsiębiorczości uczestników sprzyja powoływaniu nowych przedsiębiorstw, co przekłada się na nowe miejsca pracy;
- zmniejszenie kosztów, co przy poprawie wyników przekłada się na wyższą efektywność;
- nowe spojrzenie na zarządzanie i stosowanie nowocześniejszych (w polskich warunkach) metod zarządzania (np. upowszechnianie *benchmarkingu*, *outsourcingu*, metody Kaizen – przykład Doliny Lotniczej);
- zwiększanie rozpoznawalności produktu i regionu, a tym samym umacnianie identyfikacji z danym obszarem działania;
- tworzenie wspólnego dla wszystkich podmiotów klastra systemu wartości;
- wzajemność świadczeń i przepływy zasobów między jednostkami;
- poprzez współpracę z ośrodkami badawczymi i naukowymi – łatwiejszy dostęp do specjalistycznej bazy badawczej i wiedzy;
- przestrzenna bliskość i wspólnota interesów z ośrodkami akademickimi zwiększa innowacyjność;
- pozyskanie możliwości dofinansowania (po zawarciu współpracy między podmiotami następuje złożenie wniosku o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego)<sup>6)</sup>;

- pozyskanie nowych grup klientów;
- stosowanie bardziej kompleksowej obsługi klientów.

Korzyści osiągane dzięki funkcjonowaniu w ramach klastra pozwalają spojrzeć na sieć jako czynnik stymulujący gospodarkę regionalną i krajową.

Znajduje to potwierdzenie w komunikacie z 2002 r. „Industrial Policy in an Enlarged Europe” Komisji Europejskiej, potwierdzającym, że klastry, szczególnie tworzone przez MŚP, są jednym z kluczowych determinantów potencjału gospodarczego współczesnej gospodarki.

W Europie w 2003 r. funkcjonowało około 270 klastrów, o czym informuje raport „The Cluster Initiative Greenbook”, przy czym większość dotyczyła wysokich technologii. Niestety czas funkcjonowania jest krótki, bo określony średnio na 5 lat, dla 3/4 istniejących klastrów. Nie jest to informacja zachęcająca dla naszych inicjatyw klasteringu, ale ostatecznie, wydaje się, że korzyści przeważają. Autorka podjęła próbę zestawienia mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla przedsięwzięcia klastrowego (tabela 2).

Powyższą listę należy jeszcze traktować jako listę otwartą ze względu na możliwość nieuchwycenia niektórych elementów właściwych klastrom o dłuższym okresie funkcjonowania (w Polsce). Mimo tego mankamentu autorka podjęła próbę przeprowadzenia analizy SWOT w celu określenia dalszej strategii działania klastrów. Na podstawie punktowej oceny przedstawionego układu, zgodnie z metodyką badawczą dla SWOT, stwierdzono, że opcją do przyjęcia jest układ maxi – maxi, co świadczy o możliwości

**Tab. 2. Zestawienie słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń klasteringu**

<p><b>MOCNE STRONY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ poprawa wyników przedsiębiorstwa</li> <li>✓ rozszerzenie oferty</li> <li>✓ poprawa aktywności przedsiębiorczej uczestników klastra</li> <li>✓ zmniejszenie kosztów</li> <li>✓ stosowanie nowoczesnych metod zarządzania</li> <li>✓ własny system wartości</li> <li>✓ łatwiejszy dostęp do zasobów</li> <li>✓ zwiększenie innowacyjności w klastrze</li> <li>✓ polepszenie komunikacji między uczestnikami</li> <li>✓ wzmacnianie klastra przez wprowadzanie nowych uczestników</li> <li>✓ zastosowanie specyficznej polityki kadrowej opartej na autonomicznym sposobie kształcenia i zwiększenie zatrudnienia</li> <li>✓ swoboda uczestnictwa</li> </ul>	<p><b>SZANSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zwiększenie rozpoznawalności regionu poza siecią</li> <li>✓ wzrastające zainteresowanie klastrami</li> <li>✓ ośrodki wsparcia biznesowego dostrzegają korzyści współpracy</li> <li>✓ dofinansowanie UE</li> <li>✓ zwiększenie zainteresowania klientów ofertą kompleksową</li> <li>✓ aktywizowanie projektów promujących klastering</li> <li>✓ wskazanie przez UE klastrów jako stymulatorów rozwoju regionalnego</li> <li>✓ stopniowe upowszechnianie wiedzy na temat klastrów</li> </ul>
<p><b>SŁABE STRONY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ brak wiedzy przedsiębiorców o wzajemnych problemach uczestników sieci</li> <li>✓ konflikt interesów naukowców i przedsiębiorców</li> <li>✓ podkupywanie przedsiębiorstw i pracowników</li> <li>✓ niechęć małych przedsiębiorców do współpracy z podmiotami wspierania biznesu</li> <li>✓ krótki okres funkcjonowania klastra</li> <li>✓ przedsiębiorcy dopiero uczą się relacji</li> <li>✓ bariera mentalności – obrona przed nowymi powiązaniem</li> </ul>	<p><b>ZAGROŻENIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ możliwość tworzenia układów kartelowych</li> <li>✓ projektowe, nie procesowe, traktowanie klasteringu</li> <li>✓ brak wiedzy wśród przedsiębiorców o korzyściach wynikających z zastosowania klasteringu</li> <li>✓ możliwość sztucznej stymulacji klastra w celu realizacji partykularnych interesów polityków</li> <li>✓ „moda” na klastry</li> <li>✓ istnienie wielu mitów nt. klastrów</li> <li>✓ brak kompleksowych badań i informacji nt. klastrów</li> <li>✓ luki prawne – brak prawnego bytu klastra</li> <li>✓ rozproszenie źródeł finansowania</li> <li>✓ zróżnicowany poziom rozwoju występujący w poszczególnych regionach</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 3. Porównanie klastrów

Klaster technologiczny	Klaster usługowy
Struktura oparta na kryterium wielkości przedsiębiorstwa i jego kluczowej roli w przemyśle, który reprezentuje	Swobodne powiązania poziome, występowanie jednego lub kilku liderów grup partnerskich
Brak wspólnego produktu	Występuje produkt wspólny
Utrudnione wejście (potrzeba rekomendacji)	Wejście swobodne, poprzez oświadczenie woli
Dominacja komunikacji bezpośredniej	Dominacja komunikacji masowej
Silniejsze i głębsze związki z nauką	Związki z nauką o powierzchniowym charakterze
Duża aktywność działania	Słaba aktywność działania
Tendencja do traktowania klasteringu strategicznie	Projektowe podejście do klastrowania
Wysoki stopień identyfikacji uczestników z klastrem i regionem	Niski stopień identyfikacji z klastrem
Wzrastająca świadomość korzyści wynikających z klastrowania	Słaba świadomość korzyści wynikających z klastrowania

Źródło: opracowanie własne.

ekspansji, rozwoju, przy aktywnym wykorzystaniu szans wzmocnianych mocnymi stronami przedsiębiorstwa klastrowego.

Jest to z pewnością informacja świadcząca o tym, że klastry w warunkach polskich mają przyszłość, a przedsiębiorstwa w nich uczestniczące – perspektywę rozwojową.

Powyższe wyniki nie uwzględniają jednak specyfiki poszczególnych sektorów, a poza tym mogą funkcjonować klastry hermetyczne, niereagujące ani na szanse, ani na zagrożenia. Ich produkt będzie skierowany do specyficznej grupy klientów, dla której liczą się tradycja i wizerunek, więc elementy związane z nowoczesnymi technologiami lub rozwiązaniami marketingowymi nie staną się atrybutem konkurencyjności.

Poza tym należy brać pod uwagę różnice, jakie pojawią się w przypadku różnych typów klastrów, tzn. że na przykład klaster usługowy wykaże się innymi cechami niż klaster technologiczny. Porównanie przeprowadzone na celowo dobranych klastrach (turystyczny – Beskidzka 5, lotniczy – Dolina Lotnicza) przedstawia tabela 3.

## Zakończenie

**R**ozwiązania klastrowe wydają się interesującymi przykładami dla wielu przedsiębiorstw – to pokazują doświadczenia rynków rozwiniętych. Powstaje jednak wątpliwość dotycząca możliwości adaptacji tamtych rozwiązań do warunków wczesnorynkowej gospodarki. Poza tym istnieją duże luki w bazie informacyjnej, a doświadczenia polskich przedsiębiorców w klasteringu są jeszcze niewielkie.

Ocena problemu zwiększającej się konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w sieci klastrowej pozostaje nadal zagadnieniem otwartym, przede wszystkim ze względu na fakt niemożności dokonania pełnej oceny zjawiska gospodarczego, które dopiero się rodzi.

dr Jolanta Staszewska

Katedra Zarządzania Procesami Technologicznymi,  
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii  
Politechniki Śląskiej w Gliwicach

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> M. PORTER, *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, no. 11–12, s. 78.
- <sup>2</sup> K. SANTAREK, A. KOSIERADZKA, R. RAFALSKI, *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, wyd. Politechnika Warszawska, Warszawa 2005, s. 85.
- <sup>3</sup> A. TUBIELEWICZ, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 209.
- <sup>4</sup> M. ROSIŃSKA, *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 w Poznaniu, Poznań 2005, s. 248.
- <sup>5</sup> K. KELLY, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć prezentowanych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 10–11.
- <sup>6</sup> Polityka spójności UE realizowana na podstawie strategii rozwoju i propozycji wykorzystania funduszy strukturalnych opiera się na kilku projektach odnoszących się do sieci, które pojawiły się w Polsce w okresie 2004–2006. Są to: Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZOPRR – działanie 2.6, Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy), Sektorowy Program Operacyjny Rozwoju Zasobów Ludzkich (SPO RZL – działanie 2.3, Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki), Sektorowy Program Operacyjny Wzrostu Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP, działanie 1.3 – tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju firm, działanie 1.4 – wsparcie konkurencyjności produkcyjnej i technologicznej przedsiębiorstw). Środki wsparcia do 2006 r. wynosiły 8 586 837 595,0 PLN (na podst. informacji Ministerstwa Rozwoju Regionalnego o stanie realizacji programów operacyjnych finansowanych z funduszy strukturalnych UE).

## Summary

An increasing intensity of competition awakes important questions about the sources of a competition's superiority. That is why new models of regions and enterprises' development are looked for. These models should improve competition and give the possibility to reduce the contradictions of economical and social-economical aims of enterprises of certain communities. Clusters are example of network organizational innovation in local system.