

Marian GORYNIA\*  
Barbara JANKOWSKA\*

## Klasy a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski<sup>1</sup>

### Wstęp

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej stawia przed podmiotami gospodarczymi poważne wyzwania, a w szczególności, po pierwsze, dopinguje je do podejmowania 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, oddziaływałyby pozytywnie na ich zachowania internacjonalizacyjne.

Wydaje się, że obiecującą inspirację w poszukiwaniach rozwiązań prowadzących do podniesienia międzynarodowej konkurencyjności i podwyższenia stopnia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw może stanowić koncepcja klastrów w ujęciu M. Portera, która eksponuje m.in. różnorodność relacji między podmiotami na rynku, a także znaczenie instytucji dla konkurencyjności oraz internacjonalizacji firmy. Wokół przywołanej koncepcji koncentrują się badania, które przeprowadzili autorzy wśród przedsiębiorstw z Wielkopolski w miesiącach lipcu i sierpniu 2006 roku oraz kwietniu i maju 2007 roku. Badania te stanowią zasadniczą część projektu na temat „Rola klastrów we wspieraniu międzynarodowej konkurencyjności oraz internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw”. 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,

---

\* Autorzy są pracownikami Katedry Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w styczniu 2008 r.

<sup>1</sup> Opracowanie powstało w ramach projektu badawczego „Rola klastrów we wspieraniu międzynarodowej konkurencyjności oraz internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw” finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (1 H02D 103 28). Artykuł powstał na podstawie referatu przygotowanego na VIII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa, 29-30 listopada 2007 r.

- rekonstrukcja 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.

W części poznawczej stworzono schemat analityczny ujmujący, po pierwsze, potencjalne kanały oddziaływania klastra na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarkach transformowanych oraz, po drugie, na internacjonalizację firmy [Gorynia, Jankowska, 2007a, 2007b]. Schemat ten został następnie wykorzystany w przeprowadzeniu badań empirycznych w odniesieniu do firm polskich. W niniejszym tekście uwaga zostanie skoncentrowana na prezentacji najważniejszych wyników uzyskanych w badaniach empirycznych trzech klastrów zlokalizowanych w Wielkopolsce: klastra meblarskiego, klastra kotlarskiego i klastra motorycyjnego.

### **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. 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, oraz przeprowadzono analizę przydatności i stopnia realizacji działań dla poprawy konkurencyjności z zakresu polityki gospodarczej oraz podejmowanych przez samorządy gospodarcze.

### **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 w okolicach Pleszewa, w Wielkopolsce miały miejsce w kwietniu i maju 2007 roku. Głównym kryterium doboru jednostek do próby była, po pierwsze, lokalizacja danego przedsiębiorstwa na terenie Wielkopolski, a po drugie, przedmiot jej działalności. Kluczowe znaczenie miała również zgoda przedstawicieli firmy na uczestnictwo w badaniu.

Lista adresowa potencjalnych respondentów ankiety została przygotowana we współpracy z Wielkopolską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Dobór branż do badania podporządkowany był temu, aby były to branże, w których daje się zaobserwować przejawy kooperacji oraz dążenia internacjonalizacyjne, gdyż aktywność na rynku międzynarodowym (który poza rynkiem macierzystym obejmuje też rynki zagraniczne) jest sprawdzianem międzynarodowej konkurencyjności firmy. Przy doborze przedsiębiorstw w badaniu wykorzystano najbardziej typowy przypadek nielosowego doboru próby – dobór celowy, który polegał na dość formalnym i subiektywnym wyborze jednostek do próby, w nadziei uzyskania najszerzych i najpełniejszych informacji. Z zastosowanej metody doboru próby wynikają konsekwencje związane z interpretacją uzyskanych rezultatów. Wielkość (31 firm meblarskich, 13 kotlarskich oraz 12 motoryzacyjnych) oraz metoda doboru próby świadczą o jej małej reprezentatywności. Wyniki badania nie mogą być zatem uogólniane dla całej populacji, lecz charakteryzują one jedynie sytuację w badanej grupie przedsiębiorstw.

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 podane kodowaniu oraz dalszej obróbce statystycznej.

## Kwestionariusz

Narzędziem wykorzystywanym w badaniu był kwestionariusz. Składał 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 „Klaster 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.

Trzecia część kwestionariusza miała na celu wypunktowanie związków między uczestnictwem w klastrze a pozycją konkurencyjną i strategią konkurencyjną

badanych firm. Pytania były skoncentrowane na relacjach, w jakie wchodzi 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 nielocalne, czyli spoza Wielkopolski. Respondenci w miarę możliwości byli także 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. 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.

### **Próba badawcza**

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa meblarskie, firmy z branży motoryzacyjnej oraz producenci kotłów grzewczych. Wszystkie z badanych firm są zlokalizowane na terenie Wielkopolski i uczestniczą w tworzących się w regionie klastrach odpowiednio meblarskim, kotlarskim oraz motoryzacyjnym. 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. 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 sprzedają mebli.

Klaster motoryzacyjny był reprezentowany przez 12 firm, 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. Z klastra kotlarskiego udało się zachęcić do udziału w badaniach 13 podmiotów i przedsiębiorstwa te 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 zawarto w tablicy 1.

Tablica 1

## Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach

Wielkość zatrudnienia	Meblarskie		Kotlarskie		Motoryzacyjne	
	LW	OW	LW	OW	LW	OW
< 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	12

LW – liczba wskazań, OW – odsetek wskazań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przeważająca większość badanych przedsiębiorstw to firmy zatrudniające do 99 osób. Uczestnikami tworzących się klastrów są podmioty 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. 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. 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 branży [Okrzesik, 2001]. 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 poddanych 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 odpowiednich 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 tablicach 2 oraz 3 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.

**Tablica 2**

**Przychody ze sprzedaży w latach 2000-2005 – klaster meblarski, kotlarski i motoryzacyjny**

Klaster	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

bd – brak danych, 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.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Tablica 3**

**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

bd – brak danych, 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.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

## Klaster a konkurencyjność przedsiębiorstwa

### 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 przyczyn, dla których ich firmy zostały zlokalizowane w Wielkopolsce:

- dostęp do rynku zbytu,
- bliskość kluczowych klientów,
- dostępność siły roboczej,
- zaplecze edukacyjne – szkoły oraz instytucje przygotowania zawodowego,
- dostępność tanich zasobów – lokalni dostawcy mogą osiągać korzyści skali,
- dostępność specyficznych zasobów – charakterystycznych dla danej lokalizacji,
- bliskość strategicznych rywali rynkowych – łatwiejsza obserwacja i benchmarking,
- duże znaczenie lokalnego kontekstu/otoczenia – przechwytywanie lokalnej wiedzy, informacji z otoczenia.

Dodatkowo przedstawiciele badanych firm mogli podać inną przyczynę, nie ujętą 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 wskazali na „biznes rodzinny” jako kluczową przyczynę prowadzenia przez nich działalności gospodarczej w Wielkopolsce. Pozostałe kwestie uznano za sprawy o mniej niż minimalnym znaczeniu.

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.

Tablica 4

**Stopień, w jakim zasoby z Wielkopolski zaspokajają potrzeby firmy – klastery 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

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), najniższą ocenę przypadła dostępności i kosztom venture kapitału. (1,07), jednakże w tym przypadku wypowiedziało się tylko 90% badanych firm, natomiast w odniesieniu do personelu głos zabrało aż 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 (2,25) i ostatnia pozycja (0,83) 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 tablicy 4.

### **Strategia i pozycja konkurencyjna badanych firm**

Cechą charakterystyczną klastrów jest konfrontacyjno-kooperacyjny charakter relacji pomiędzy jego uczestnikami. 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 postawiono również pytanie, z jakimi podmiotami tak lokalnymi, jak i nielokalnymi wchodzi w relacje kooperacyjne. Wśród podmiotów – potencjalnych partnerów do współpracy ujęto: konkurentów, organizacje branżowe, dostawców, klientów, instytucje badawczo-rozwojowe, agencje badania i analizy rynku, jednostki dystrybucyjno-marketingowe, samorząd, uniwersytet i szkoły. Okazuje się, że uczestnicy badania w sposób formalny kooperują ze wszystkimi z podanych podmiotów. 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%).

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.

Jeśli chodzi o kooperację z podmiotami spoza Wielkopolski, wśród których wyróżniono klientów, konkurentów, dostawców i kategorię innych, największy odsetek respondentów wskazał na nielokalnych klientów i nielokalnych dostawców jako najczęstszych partnerów do współpracy. W klastrze meblar-

skim dwa przedsiębiorstwa, a w klastrze kotlarskim i motoryzacyjnym jedno przedsiębiorstwo podały dodatkowo inne niż w kwestionariuszu podmioty spoza Wielkopolski, z którymi kooperują. 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.

W pytaniu 13 w kwestionariuszu ankiety próbowano ustalić, jakie znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa ma/może mieć formalna/nieformalna 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). W klastrze kotlarskim na pierwszej pozycji znalazła się współpraca z klientami (2,46) i dalej z konkurentami (2,31). Najślabiej 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.

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”. W zestawie potencjalnych konsekwencji podejmowania kooperacji znalazły się następujące zagadnienia:

- pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych,
- wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów lokalnych,

- wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych,
- obniżenie kosztów,
- wzrost innowacyjności,
- rozszerzenie asortymentu,
- rozwój sieci dystrybucji,
- osiągnięcie korzyści specjalizacji,
- poprawa pozycji w stosunku do dostawców,
- poprawa pozycji w stosunku do nabywców,
- osiągnięcie korzyści skali,
- łatwy sposób pozyskania informacji o kooperancie-wcześniejszym konkurencie,
- poprawa jakości produktów,
- poprawa organizacji i zarządzania,
- pozyskanie środków finansowych,
- możliwość wzajemnego uzupełniania się przedsiębiorstw w swojej działalności,
- inne.

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).

Jeśli chodzi o współpracę z podmiotami spoza Wielkopolski, za kwestie o najwyższym znaczeniu dla konkurencyjności firmy uznano w klastrze meblarskim poprawę jakości produktów oraz rozszerzenie asortymentu (2,59), na miejscu drugim znalazła się poprawa pozycji w stosunku do nabywców (2,39), a na pozycji trzeciej uplasowało się obniżenie kosztów z oceną 2,32. Przedsiębiorstwa z klastra kotlarskiego wybrały, po pierwsze, pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych (2,54), po drugie, rozszerzenie asortymentu (2,46), a po trzecie, wzmocnienie swojej pozycji wobec konkurentów nielokalnych i rozwój sieci dystrybucji (2,38). W klastrze motoryzacyjnym najwyżej oceniono rozszerzenie asortymentu i poprawę pozycji wobec nabywców (2,33).

Tablica 5

## Obszary/formy kooperacji badanych firm – klastry meblarski

Obszar/Forma Kooperacji	Meblarski – OW			Kotlarski – OW			Motoryzacyjny – OW					
	Za 3 lata			Obecnie			Za 3 lata			Obecnie		
	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. Zlecemy produkcję pod naszą marką/przyjmujemy zlecenia produkcji pod obcą marką* (* niepotrzebne skreślić)	25,81	29,03	25,81	29,03	15,38	0,00	15,38	0,00	41,67	41,67	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 pracowniczy, 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 (%).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W przypadku klastra meblarskiego oraz kotlarskiego wszystkie z podanych konsekwencji kooperacji tak z podmiotami lokalnymi, jak i nielokalnymi uznano za kwestie o umiarkowanym znaczeniu dla konkurencyjności badanych firm. Ocena znaczenia podanych konsekwencji kooperacji tak z podmiotami lokalnymi, jak i nielokalnymi wyniosła w klastrze meblarskim odpowiednio 2,05 oraz 2,06, a w klastrze kotlarskim 2,26 i 1,97. Natomiast firmy z klastra motoryzacyjnego generalnie przypisały mniejsze znaczenie relacjom kooperacyjnym jako remedium na ich słabą konkurencyjność oraz słabiej oceniają konsekwencje podejmowania współpracy z punktu widzenia poprawy swojej konkurencyjności tak z podmiotami lokalnymi (1,46) jak i nielokalnymi (1,79).

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 tablicy 5. 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). Klaster kotlarski, podobnie jak klaster 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%).

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. Gdyby jednak poszukiwać najpopularniejszego obszaru kooperacji 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 mają 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%).

### **Klaster a internacjonalizacja przedsiębiorstwa**

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 – około 13% badanych firm z klastra meblarskiego oraz mniej niż 17% z klastra kotlarskiego. Natomiast w klastrze motoryzacyjnym w ogóle nie stwierdzono przepływu tego typu informacji wśród badanych przedsiębiorstw.

Udział przychodów ze sprzedaży eksportowej w przychodach ze sprzedaży ogółem w 2005 i 2006 roku w klastrze meblarskim oscylował wokół 30%. W klastrze motoryzacyjnym odnotowano dla 2005 i 2006 roku udział na poziomie około 20%. Natomiast respondenci z klastra kotlarskiego nie udostępnili stosownych informacji, co nie oznacza, że klaster ten nie prowadzi aktywności eksportowej. W rzeczywistości klaster kotlarski realizuje eksport.

Analiza danych odnośnie do wspomnianej kwestii pozwala stwierdzić, że najlepsze „wyniki eksportowe” w klastrze meblarskim wystąpiły w 2000 roku,

potem w latach 2002 i 2004 można zauważyć wyraźne obniżenie się „aktywności eksportowej”. Natomiast klaster motoryzacyjny właśnie od 2002 roku zwiększył swoje zaangażowanie w eksport mierzone średnim udziałem przychodów ze sprzedaży na rynki zagraniczne w przychodach ze sprzedaży ogółem.

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. Klaster 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.

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”.

Tablica 6

**Znaczenie kooperacji z wybranymi podmiotami dla internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw  
– klaster meblarski, kotlarski, motoryzacyjny**

Przyczyna	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

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 wyszcze-

gólnionymi podmiotami dla umiędzynarodowienia swojej aktywności. Najwyższa 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 (por. tablica 6). Respondenci nie są więc przekonani o silnym, wyraźnym oddziaływaniu ich funkcjonowania w klastrze na ich aktywność w zakresie umiędzynarodowienia.

### **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 zlokalizowanie 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 niedoceniajana. 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 bardzo słabo 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 wyniósł średnio dla lat 2005 i 2006 w klastrze meblarskim około 30%, a w klastrze motoryzacyjnym około 20%;
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 poczynań internacjonalizacyjnych badanych firm;

Zapoczątkowane badania nad tworzącymi się w Wielkopolsce klastrami meblarskim, kotlarskim i motoryzacyjnym przekonują, że w regionie funkcjonuje określona liczba przedsiębiorstw gotowych do partycypowania w inicjatywie klastrowej, co pozwala sądzić, że spełniony jest warunek zapewnienia tzw. masy krytycznej niezbędnej dla inicjacji i rozwoju klastrów. Pomiędzy 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 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. Przydatność niektórych zadań samorządu gospodarczego i polityki gospodarczej oraz niestety, równocześnie ich słaba realizacja przez właściwe instytucje, była wyraźnie artykułowana podczas wywiadów z przedsiębiorcami. Problem ten jednakże wymaga szerszego komentarza i rozwinięcia, co wykracza poza ramy prezentowanego referatu.

### **Bibliografia**

- Gorynia M., Jankowska B., [2007a], *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista”, nr 3.
- Gorynia M., Jankowska B., [2007b], *Wpływ klastrów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7/8.
- Okrzesik J., [2001], *Eksporтеры мебели зажимают зубы...*, „Boss-Gospodarka”, nr 28.

## **BUSINESS CLUSTERS AND THE COMPETITIVENESS AND INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES IN POLAND'S WIELKOPOLSKA REGION**

### **Summary**

Polish businesses have faced a number of challenges in connection with the country's membership of the European Union. First, companies must make efforts to increase their international competitiveness; second, they must make their operations more international in nature. The question is if Polish businesses can be supported in their efforts to improve their international competitiveness, while not deforming the market mechanism. Any form of supporting businesses should have a positive influence on their internationalization behaviors. A cluster theory put forward by American economist Michael Porter could provide inspiration in the search for ways to increase the international competitiveness and internationalization of Polish enterprises, the authors say. Porter argues that clusters have the potential to affect competition in three ways: by increasing the productivity of the companies in the cluster; by driving innovation in the field; and by stimulating new businesses in the field.

Porter's cluster theory is at the center of a survey conducted by Gorynia and Jankowska among enterprises in Poland's Wielkopolska region in July and August 2006 and in April and May 2007. These surveys represent the principal part of a project dedicated to the role of clusters in supporting the international competitiveness and internationalization of Polish enterprises.

The authors describe the results of their empirical studies of three clusters located in Wielkopolska: a furniture cluster, a heating-boiler cluster, and an automotive cluster. The authors present the opinions of the companies surveyed regarding the influence of the emerging clusters on the competitiveness and internationalization of participating companies. The surveys were conducted in the form of structured direct interviews with company executives. The main research tool was a questionnaire with 21 questions.

The results obtained by the authors show that the development of each cluster depends on the behavior of enterprises and the activities of business self-regulation organizations, in addition to economic policy. A key factor is the promotion of the positive effects of exchanging knowledge among cluster participants. Participation in a cluster strengthens the ties between companies and increases their competitiveness and internationalization, the authors conclude.

**Keywords:** business cluster, competitiveness, internationalization, enterprise, Wielkopolska