

JOLANTA STANIENDA*

Klaster jako przykład budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w regionie

1. Wstęp

W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa, chcą skutecznie konkurować na otwartym rynku. Coraz częściej upatrują swoich źródeł przewagi w warunkach, jakie stwarza region w postaci rozwijanej infrastruktury, instytucji, wsparcia władz lokalnych. Możliwością jest także tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami w regionie — poprzez tworzenie kompleksów przemysłowych, w postaci Klasterów, które dają możliwość prowadzenia gry konkurencyjnej opartej na wykorzystaniu niematerialnych zasobów — potencjał wiedzy i kapitał intelektualny regionu. Problematyka unowocześniania struktury naszej gospodarki oraz zwiększania jej dynamiki rozwoju, a także poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw należy niewątpliwie do żywo dyskutowanych tematów, dlatego został on podjęty w artykule.

2. Pojęcie i rodzaje przewag konkurencyjnych

Pojęcie „przewaga konkurencyjna” stosowane powszechnie, nie jest jednoznacznie interpretowane. M.E. Porter (1985, s. XV) uważa, że przewaga konkurencyjna jest duszą wyników firm działających na konkurencyjnych rynkach. L. Fahey (1982, s. 18) określa przewagę konkurencyjną jako to wszystko, co pozytywnie wyróżnia produkty przedsiębiorstwa albo samo przedsiębiorstwo spośród konkurentów w oczach klientów, czy ostatecznych użytkowników. J.A.F. Stoner, autor wielu podręczników z dziedziny zarządzania, proponuje interpreto-

* Dr Jolanta Stanienda jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

wać konkurencję w zakresie sił i słabości organizacji i wyciąga następujący wniosek, że przewagi i niekorzyści konkurencyjne, to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych, prawdopodobnych i przyszłych konkurentów (Stoner, 1982, s. 113). J.B. Barney (1991, s. 102) rozumie przewagę konkurencyjną, podobnie jak J.A.F. Stoner i definiuje ją jako zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i przyszli konkurenci. Jeszcze jedna definicja odnosząca się do ogólnej przewagi konkurencyjnej, na którą składają się cząstkowe przewagi uzyskiwane w zakresie konkretnych ofert rynkowych, określa ją jako zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej (Stankiewicz, 2002, s. 172). Zaprezentowane definicje świadczą o tym, że wielokrotność poglądów odnosi się zarówno do samej istoty przewagi konkurencyjnej, jak też jej typów, źródeł, warunków uzyskiwania oraz utrzymania. Jedyną jednoznaczłą definicję zdolności konkurencyjnej precyzuje ustawa o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz. U. 2002, nr 141, poz. 1177). W myśl art.15 przedsiębiorca traci zdolność do konkurowania na rynku, jeżeli zmniejszą się obroty przedsiębiorstwa, wystąpi nadmierna zdolność produkcyjna, wzrosną zapasy, spadnie zyskowność lub pojawi się strata, wzrośnie zadłużenie przedsiębiorstwa lub pojawi się niemożność uzyskania kredytów bankowych, poręczeń lub gwarancji. Definicja ta oprócz określenia pojęcia zdolności konkurowania na rynku precyzuje także jej mierniki.

Widocznym przejawem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad jego konkurentami jest na pewno przewaga postrzegana jako niższe koszty i wynikające stąd niższe ceny, oryginalność produktu, dobra obsługa nabywców, poprawa organizacji sprzedaży, dokładne dostosowanie się do wymogów konkretnego segmentu rynku, wyspecjalizowana oferta, oferta wyrobów lub usług o nowoczesnej jakości, itp. (Famielec, 1997, s. 37). Osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewagi nad innymi jest rezultatem określonego ukształtowania oraz wykorzystania ich zasobów i umiejętności. Dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej musi zakładać zatem dysponowanie lepszymi zasobami i/lub wyższymi umiejętnościami. Są to jednak tylko źródła przewagi konkurencyjnej. Same przez się nie zmieniają się one automatycznie w przewagę konkurencyjną. Aby było to możliwe, zasoby oraz umiejętności przedsiębiorstwa muszą być ukształtowane i wykorzystywane w sposób wyróżniający dane przedsiębiorstwo wśród jego konkurentów.

W literaturze spotyka się różne systematyzacje strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i dużą liczbę kryteriów ich wyodrębniania. W oparciu o kryterium skali, w jakiej przedsiębiorstwo ją uzyskało (lub stara się uzyskać), można wyróżnić (Stankiewicz, 2002, s. 175):

- globalną przewagę konkurencyjną,
- lokalną przewagę konkurencyjną.

Przewaga globalna polega na tym, że oferta przedsiębiorstwa jest efektywnie realizowana na rynkach podlegających globalnej konkurencji (np. przewagi uzyskiwane przez takie znane przedsiębiorstwa globalne, jak: General Motors, Toyota, Sony, Gillette). Lokalna przewaga konkurencyjna sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo jest w stanie efektywnie konkurować jedynie na pewnych, określonych rynkach.

Najbardziej znanym podziałem przewag konkurencyjnych, według kryterium ich podstawowej bazy, jest propozycja M.E. Portera (1996, s. 15), wyróżniająca trzy główne źródła i odpowiadające im typy przewag:

- przewagę wynikającą z przywództwa kosztowego,
- przewagę wynikającą ze zróżnicowania (dywersyfikacji),
- przewagę wynikającą z koncentracji (skupienia).

Działania konkurencyjne przedsiębiorstwa, których celem jest przewaga rozumiana jako sukces, mogą powodować różnorodne skutki (Strużycki, 1998, s. 174):

— ekonomiczne, czyli dążenie do tego, aby osiągnąć jak najwięcej, stworzyć podstawy rozwoju, sprawnie funkcjonować, uzyskiwać najwyższy zysk,

— związane z prestiżem przedsiębiorstwa, wyrażające się w jak najlepszej opinii, w utrwalaniu własnego stylu, uzyskaniu przychylności nabywców przekonanych o dbałości o ich interesy, stworzeniu korzystnych wyobrażeń o przedsiębiorstwie i jego działalności,

— bieżące, wyrażające się w umiejętności elastycznego operowania cenami, celowego nasilania reklamy handlowej, umiejętności działań sezonowych itp.,

— odłożone w czasie, które chcemy osiągnąć nawet za cenę zmniejszonego przez pewien okres dochodu lub innych zjawisk przyciągających nabywcę, a pozwalających w przyszłości na osiągnięcie korzystniejszej pozycji przez przedsiębiorstwo na rynku,

— o charakterze strategicznym, polegającym na budowaniu perspektyw ekspansji w danym rejonie, dokonywaniu przestrzennych zmian w produkcji i obrocie, tworzeniu nowych związków kapitałowych, wprowadzeniu nowych generacji produktów do produkcji i obrotu itp.,

— dotyczące całego przedsiębiorstwa, polegające na tworzeniu nowego wizerunku przedsiębiorstwa, budowaniu nowych więzi informacyjnych z nowymi odbiorcami, nasilaniu innowacji w produkcji i obrocie itp.,

— dotyczące konkretnego produktu, to jest działań polegających na tworzeniu wyróżniającego się produktu(ów), który symbolizuje przedsiębiorstwo lub jest absolutnym przebojem, dzięki czemu przedsiębiorstwo nie tylko się dynamicznie rozwija, ale i ma dobrą opinię itp.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby aktywnie istnieć na rynku, muszą budować i kreować swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na coraz oryginalniejszych elementach. Jest niezwykle istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, by źródła ich przewag były względnie trwałe i dawały przewagi trudne do naślada-

dowania przez konkurentów, zwłaszcza w czasach, gdy dynamika rozwoju gospodarki powoduje natychmiastowe upowszechnianie się wszelkich nowatorskich, zindywidualizowanych rozwiązań (Kaleta, 2000, s. 22).

Coraz częściej źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest opieranie się na zasobach niematerialnych, a więc umiejętnościach, doświadczeniu, a szczególnie wiedzy i kapitale intelektualnym, jaki posiada region. Jako przykład można podać Jurę szwajcarską, w której na bazie własnej wiedzy i impulsu z zewnątrz (Japonia) powstał zegarek Swatch. Zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak być konkurencyjnym?, jest istotne w odniesieniu do przedsiębiorstw, z tej prostej przyczyny, że efekty działania przedsiębiorstw w decydującej mierze determinują funkcjonowanie regionów, całych gospodarek, a jednocześnie wpływają na warunki życia tak społeczeństw, jak i jednostek ludzkich (Stankiewicz, 2002, s. 11).

Możliwością zdobycia przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw jest także tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania nimi w regionie — np. poprzez tworzenie Klasterów.

3. Istota regionu

Przedsiębiorstwo działa w otoczeniu regionalnym, które stwarza warunki dla jego funkcjonowania. Istotne znaczenie mają zatem zasoby rzeczowe, finansowe i inne regionu dla kreowania warunków wpływających na procesy rozwojowe przedsiębiorstw. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej upatrują swoich szans rozwojowych w możliwościach, jakie stwarza region. Każdy z regionów charakteryzuje się odmiennymi zasobami, które mogą następnie wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw działających w nim. Dlatego też, uwzględnienie czynników regionalnych wpływających na tworzenie i rozwój przedsiębiorstw wydaje się uzasadnione (Jackson et al., 2000).

W literaturze spotykamy wiele definicji regionu. Jedna z nich definiuje region jako część powierzchni ekonomicznej, wyodrębnionej na podstawie wyraźnie określonych kryteriów. Takie pojęcie regionu zakłada, że powierzchnię kuli ziemskiej można podzielić na obszary o odrębnym charakterze. Stosując różne kryteria podziału pojawiają się typy regionów, np.: region statystyczny, administracyjny, powierzchniowy, strefowy, makroregiony, mikroregiony, czy regiony podstawowe.

Region i występujące w nim warunki nabierają znaczenia w procesach rozwoju całego kraju, a także przedsiębiorstw. Konsekwencją tego jest wprowadzona 1 stycznia 1999 roku reforma administracyjna Polski, która dała możliwość stworzenia jednostek administracyjnych odpowiadających koncepcjom regionu ekonomicznego, a więc jednostek o cechach, których nie miało poprzednie województwo (ustawa z 24 lipca 1998 roku, Dz. U. 1998, nr 96, poz. 603 z późn. zm). Ułatwia to koordynowanie działań, które dokonują się wówczas w granicach jed-

nostki administracyjnej. Ważnym efektem reformy jest także upodmiotowienie regionu poprzez decentralizację państwa, co oznacza, że władza centralna ogranicza swoje działania tylko do problemów strategicznych dla państwa jako całości. Region jako podmiot działa nie tylko na rzecz społeczności terytorialnej, ale także w imieniu tej społeczności, wychodząc naprzeciw potrzebom zapewnienia sprawnego zarządzania regionalnego.

W dotychczasowych badaniach dotyczących rozwoju gospodarczego i rozwoju przedsiębiorstw dominowały studia prowadzone w układach krajowych. Natomiast badania rozwoju w przekrojach regionalnych były traktowane drugorzędnie, co oznaczało, że rozwój przedsiębiorstw nie zależy od warunków regionalnych, w których funkcjonuje. Wynikało to z faktu istnienia stereotypu, że przedsiębiorstwo jest pozostałością po ustroju socjalistycznym, w którym podmioty podporządkowywano centralnie sterowanym regulatorom, a lokalizacja, sąsiedztwo, współpraca podmiotów nie miała większego znaczenia.

Urynkowanie gospodarki spowodowało, że przedsiębiorstwa są nie tylko składnikami swoich regionów, ale stanowią o ich gospodarce i odwrotnie, polityka i instytucje regionu stwarzają warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zjawisko to nosi znamiona „samorządnej przedsiębiorczości”, której synergiczne efekty stanowią o kapitale rozwojowym regionów.

Do czynników występujących w regionie i mających wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnych przedsiębiorstw należy zaliczyć (Jackson, 2000, s. 193):

1. *Wewnętrzne zasoby naturalne* (potencjał przyrodniczy, warunki ekologiczne, lokalizacyjne).

2. *Zasoby produkcyjno-usługowe* (poziom techniki, zdolności absorpcyjne regionu w zakresie innowacji naukowo-technicznych, system prawno-patentowy w regionie, współpracę ośrodków naukowych z podmiotami gospodarczymi, klimat przedsiębiorczości, sprawność przepływu informacji, system transportu i komunikacji).

3. *Walory ekonomiczne regionu i ich promocję*. Świadczą o atrakcyjności obszarów lokalnych i pozwalają przyciągnąć obcy kapitał zewnętrzny, jak też przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności regionu, co prowadzi do kształtowania bardziej przyjaznego dla sektora przedsiębiorstw otoczenia zewnętrznego (stan środowiska naturalnego, uwarunkowania rozwoju turystyki i wypoczynku, rozbudowa i zagospodarowanie terenów).

4. *Walory kulturowe i tradycje gospodarcze danego obszaru*.

5. *Odpowiednie zagospodarowanie infrastrukturalne*, które decyduje o atrakcyjności lokalizacyjnej regionu, a także o poziomie kosztów komparatywnych funkcjonujących już w regionie podmiotów gospodarczych.

6. *Inicjowanie powstawania podmiotów otoczenia biznesowego*, świadczących usługi dla przedsiębiorstw, głównie w zakresie doradztwa, wspierania przedsiębiorczości oraz marketingu regionalnego. Wspólną cechą tych instytucji i organizacji jest to, iż powstają i funkcjonują one według zasad konkurencji rynkowej.

7. *Dostępność usług bankowych i liczba głównych siedzib banków.* Kapitał finansowy jest podstawą działania przedsiębiorstw i można oczekiwać, że ilość banków i odległość od nich daje przewagę przedsiębiorstwom, które zlokalizowane są w regionach o dużej ilości tych instytucji oraz blisko nich położonych.

8. *Jakość kapitału ludzkiego,* czyli poziom jego wykształcenia, posiadane kwalifikacje i umiejętności. Stąd coraz większego znaczenia nabiera efektywny system edukacji i kształcenie ustawiczne jako odpowiedź na wyzwanie konieczności aktualizowania wiedzy i jej dostosowywania do szybko zmieniającej się rzeczywistości.

9. *Położenie geograficzne regionu* (strefy przygraniczne). Regiony przygraniczne położone są bliżej gospodarek Europy Zachodniej, co daje im korzyści geograficzne. Firmy w tych województwach mogą wykorzystywać niższe płace i niższe koszty transportu niż w pozostałej części Europy i na tym budować swoją pozycję konkurencyjną. Regionów przygranicznych jest w Polsce 18, stanowią 46% ogólnej ich liczby. Obejmują one 49% powierzchni i 35% ludności kraju. Stopa bezrobocia rejestrowanego na tych obszarach jest o 28% wyższa od średniej krajowej. Natomiast liczba bezrobotnych w podregionach przygranicznych stanowi 40,5% ogółu bezrobotnych w Polsce (Mierosławska, 2001)

10. *Dostosowania sektorowe i strukturalne,* polegające na podejmowaniu specjalnych działań w postaci programów kształcenia, rozwijania nowych technologii, rozbudowy i modernizacji infrastruktury, przyznawania subwencji. Działania te są niezbędne, gdyż szybki postęp technologiczny i postępujące zmiany pociągają za sobą zanikanie i ograniczenie produkcji jednych gałęzi i pojawianie się oraz dynamiczny rozwój nowych rodzajów działalności. W konsekwencji powoduje to upadek jednych firm i pogorszenie kondycji zakładów z nimi powiązanych, gdyż gospodarka regionalna to sieć wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw.

11. *Unowocześnianie struktury gospodarki,* poprzez tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami w regionie — np. Klasterów.

W związku z postępującym procesem globalizacji i zanikania granic państwowych, regiony zaczynają być coraz bardziej wystawione na konkurencję światową. Istnieją regiony dynamiczne i innowacyjne, dla których globalizacja jawi się jako nowa szansa oraz regiony słabe (zacofane), dla których jest ona zagrożeniem. To zróżnicowanie w rozwoju regionów powoduje tworzenie koncepcji, które mają zaradzić temu problemowi. Aktualnie w ekonomii regionalnej przeważa pogląd o tworzeniu terytorialnych systemów produkcyjnych, jako sposobu na zniwelowanie różnic między regionami. Francuzi używają określenia zlokalizowanych systemów produkcyjnych, często też mówi się o Klasterze. Terytorialne systemy produkcyjne definiowane są jako ściśle określona strefa geograficzna specjalizująca się w produkcji danego rodzaju (np. region w Szwajcarii specjalizujący się w produkcji zegarków). W ramach terytorialnych systemów produkcyjnych istnieją ściśle związki między przedsiębiorstwami, instytucjami, jednostkami

naukowo-badawczymi i władzą na danym terenie. Terytorialne systemy produkcyjne oparte są na zasobach specyficznych tylko dla danego regionu (np. zasoby niematerialne, wiedza w ściśle określonej specjalistycznej dziedzinie). Te właśnie zasoby dają przewagę konkurencyjną danemu regionowi, której nie mają inne regiony. Oprócz tego ogromny wpływ na rozwój przedsiębiorstw ma środowisko w danym regionie, rozumiane jako zbiór:

1. **specjalistycznej wiedzy w danej dziedzinie (*know-how*)**,

2. **zasad i reguł działania** — przejawiających się w tym, że jeśli w regionie jakieś przedsiębiorstwo przeżywa trudności, to może liczyć na bezinteresowną pomoc innego przedsiębiorstwa. Natomiast, gdy inne przedsiębiorstwo będzie przeżywało trudności, to przedsiębiorstwo, które kiedyś otrzymało pomoc czuje się w obowiązku udzielenia pomocy potrzebującemu,

3. **norm powszechnie uznanych** — które przestrzega się bez specjalnych norm i zapisów (np. jeśli w danym regionie obowiązują określone normy zaufania dotyczące wysokiej jakości produktu, to można liczyć na wysoką jakość produktu bez stosowania norm ISO czy innych, które wcale nie są potrzebne do tego, aby uzyskać produkt wysokiej jakości),

4. **kapitału relacyjnego** (nowe pojęcie w polityce regionalnej) — wartość, którą czerpie się z istnienia relacji opartych na współpracy, wzajemności i zaufaniu.

Okazuje się zatem, że w każdym regionie występują specyficzne warunki, które mogą umożliwić przedsiębiorstwom zdobycie przewagi konkurencyjnej, należy je jednak zauważyć i odpowiednio wykorzystać.

4. Przesłanki powstania

Tarnowskiego Kompleksu Przemysłowego

Typowym przykładem współistnienia rywalizacji i współpracy są klaster. Zaczodzą tu okoliczności, gdzie nie tylko możliwe, ale nawet celowe jest konkurowanie przy równoczesnej współpracy i współdziałaniu pomiędzy podmiotami gospodarczymi.

Zgodnie z definicją M.E. Portera klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarczych i innych instytucji (prywatnych i publicznych) wobec nich komplementarnych. Koncepcja ta zakłada istnienie dużej liczby przedsiębiorstw, organizacji, instytucji otwartych na partnerską, opartą na wzajemnych korzyściach współpracę.

Immanentną cechą klastrów jest wspólne poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw tam skupionych, która zapewni sukces w procesie rywalizacji rynkowej.

Współcześnie klaster mają najczęściej charakter wielosektorowy, tzn. obejmują i łączą sieci wzajemnie komplementarnych i niekomplementarnych przed-

siębiorstw zintegrowanych wokół specyficznego powiązania, bądź opartych na identycznym zapleczu wiedzy w łańcuchu wartości dodanej.

W roku 1999 w regionie tarnowskim utworzono Klaster Przemysłowy „Plastikowa Dolina” S.A., którego twórcami był samorząd lokalny Tarnowa i szesnaście okolicznych gmin, największe lokalne przedsiębiorstwa państwowe i inwestorzy prywatni.

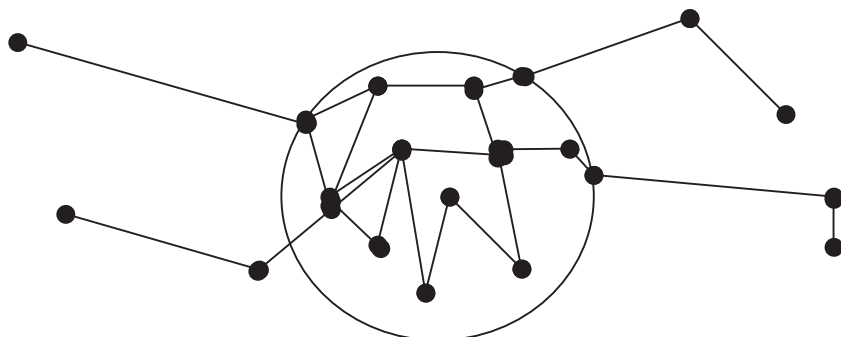
Celem tego przedsięwzięcia była chęć przyciągnięcia inwestorów w region tarnowski i poprzez to ożywienie gospodarcze oraz stworzenie dodatkowych miejsc pracy, szczególnie w momencie utraty przez Tarnów statusu województwa. Promowanie regionu na podstawie jego mocnych stron, w przypadku Tarnowa — branży chemicznej i narzędziowo-mechanicznej jest konieczne, aby wyróżnić się od innych regionów ubiegając się o inwestorów.

Zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i w praktyce gospodarczej brak jest jednej powszechnie przyjętej definicji klastra. Według Michaela E. Portera, który jest autorem najbardziej popularnej definicji, klastery to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, przedsiębiorstw działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących.

W polskiej literaturze ekonomicznej klaster określane jest mianem skupiska, grona, wiązki przemysłowej lub lokalnego systemu produkcyjnego (Brodzicki, 2002). W ujęciu Głównego Urzędu Statystycznego oznacza on zlokalizowanie na wyodrębnionym obszarze sieci wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, ich dostawców i odbiorców, jednostek naukowych i edukacyjnych, specjalnych agencji rządowych i tzw. Instytucji pomostowych, świadczących usługi techniczne i konsultacyjne oraz instytucji finansowych i ubezpieczeniowych (*Działalność...*, 2002, s. 154).

Obok klasycznej definicji M.E. Portera w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele innych definicji klastra. Większość z nich wyróżnia takie cechy charakterystyczne klastrów, jak (Kiraly, 2005).

1. koncentracja geograficzna przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach klastra,
 2. powiązania wertykalne i horyzontalne między uczestnikami klastra,
 3. wzajemne interakcje spowodowane współpracą i konkurencją między uczestnikami klastra,
 4. zdolność do generowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w jego ramach,
 5. konieczność określenia masy krytycznej klastra, czyli liczby jego uczestników, która zapewnia im czerpanie korzyści ekonomicznych (wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu, wzrost wydajności pracy na skutek specjalizacji produkcji),
 6. występowanie formalnych i nieformalnych relacji między uczestnikami klastra.
- Rysunek 1 przedstawia sposób działania klastra.



Rys. 1. Sposób działania klastera

- — oznacza przedsiębiorstwa
- — oznacza relacje między przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne.

Całe wnętrze koła to środowisko, w którym działają przedsiębiorstwa z pewnymi normami, zasadami, zwyczajami, regułami postępowania, relacjami wzajemności i zaufania. System ten przedstawiony w postaci koła, otwarty jest na zewnątrz, zarówno na technologie i innowacje zewnętrzne, co przejawia się w utrzymywaniu kontaktów przez przedsiębiorstwa ze środowiskiem zewnętrznym. Środowisko zewnętrzne to inne przedsiębiorstwa, władze lokalne, instytucje wspierające działalność przedsiębiorstw, instytucje finansowe, ubezpieczeniowe, ośrodki wiedzy oraz inne organizacje. Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa w tym systemie muszą mieć kontakty na zewnątrz, gdyż wystarczy, że tylko jedno z nich utrzymuje takie kontakty i potrafi doprowadzić informacje i technologie do całego systemu — klastera.

Zgodnie z teorią, która zakłada, że klaster powinien rozwijać się w oparciu o przewagę konkurencyjną bazującą na specyficznych zasobach lokalnych, a nie powinien być sztucznie kreowany od podstaw, wykorzystano lokalną bazę surowcową, którą stanowią produkty Zakładów Azotowych S.A. w Tarnowie, jak również lokalni przedsiębiorcy. Wykorzystano także lokalną bazę narzędziowo-mechaniczną, pochodzącą z Zakładów Mechanicznych S.A. w Tarnowie.

Oprócz bazy surowcowej i zaplecza maszynowego wykorzystano zasoby lokalnej wiedzy i umiejętności, w postaci specjalistycznej wiedzy z dziedziny chemii ciężkiej. To właśnie połączenie wszystkich zasobów lokalnych, a także bliska współpraca z lokalnymi władzami i instytucjami, tworzy koncepcję środowiska innowacyjnego, które kształtuje przewagę konkurencyjną w regionie.

W roku 2001, dwa lata od rozpoczęcia działalności, spółka uzyskała 21 ha gruntu wniesione aportem przez Urząd Miasta Tarnowa w okolicy ulicy Czystej w Tarnowie. Były one podstawą utworzenia Parku Technologicznego nastawione-

go na potrzeby Klastera. Utworzenie Parku jest przejawem tworzenia zinstytucjonalizowanych form wsparcia dla Klastera.

Ogromne znaczenie dla uzupełnienia własnych zasobów i pozyskania nowych umiejętności ma zdobycie inwestorów, którzy mogą je dostarczyć. Połączenie sił, dzięki efektowi synergii, może dawać rezultaty w postaci perspektyw rozwojowych dla podmiotów działających w klasterze.

Dla przyciągnięcia inwestorów należy stworzyć odpowiednie warunki, dlatego też do końca 2003 roku dostosowano w Tarnowskim Klasterze, otrzymany teren pod względem usprawnienia dostępu komunikacyjnego i uzupełnienia infrastruktury technicznej do potrzeb i wymagań potencjalnych inwestorów, wydając na ten cel osiem milionów złotych. Połowa środków finansowych pochodziła z kontraktu wojewódzkiego, oprócz tego w kosztach partycypowały: Zakład Energetyczny S.A., Karpacki Okręgowy Zakład Gazownictwa i tarnowski samorząd.

Tarnowski Park Technologiczny współpracuje z Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej, a polega to na pomocy w rozwijaniu regionalnych strategii innowacji oraz na transferze najnowszych technologii dla potrzeb Parku.

Z Klasterem współpracuje także wiele instytucji lokalnych, w tym: naukowo-badawcze umożliwiające przepływ nowych technologii i innowacji do przedsiębiorstw, szkoleniowe, samorząd lokalny, środowiska biznesu.

Pod koniec 2001 roku powstała na terenach, którymi dysponował Klaster specjalna strefa ekonomiczna, jako podstrefa krakowska (*Rozporządzenie Rady Ministrów z 21 sierpnia 2001 r.* Dz. U. 2001, nr 107, poz. 1171). W styczniu 2005 roku zmieniły się granice specjalnej strefy ekonomicznej w Tarnowie, gdyż powiększono jej obszar o dodatkowe 15 ha terenów uzyskanych z Urzędu Miasta Tarnowa (*Rozporządzenie Rady Ministrów z 14 września 2004 r.* Dz. U. 2004, nr 220, poz. 2232).

Strefa zaoferowała inwestorom podejmującym działalność produkcyjną (nie dotyczy to sfery usług) zwolnienie z podatku dochodowego, to jest regionalną pomoc publiczną na inwestycje i zatrudnienie związane z nowymi inwestycjami. Maksymalna wielkość tej pomocy dla przedsiębiorców wynosi 50%, natomiast dla małych i średnich przedsiębiorców 65% (*Załącznik I do rozporz. Nr 70/2001/WE*, Dz.U. 2001. WE L 10).

Tarnowski Klaster Przemysłowy — Plastikowa Dolina S.A. do czerwca 2005 roku pozyskał kilku inwestorów, prezentuje to tablica 1.

Od stycznia 2005 roku Klaster Przemysłowy przejął 22 obiekty po Zakładach Mechanicznych S.A. w Tarnowie, zapewniając bazę lokalową (powierzchnie produkcyjne i magazynowe), można je kupić lub wynająć. Do końca czerwca 2005 roku wdzierżawiono około 80% powierzchni dla:

- przedsiębiorstwa włoskiego działającego w branży metalowej — Trial,
- przedsiębiorstwa szwedzkiego produkującego panele fotowoltaiczne — Area 51,

Tablica 1

Inwestorzy w Tarnowskim Klasterze Przemysłowym S.A. (stan na dzień 30 czerwca 2006 roku)

Nazwa inwestora	Rodzaj prowadzonej działalności	Zaawansowanie inwestycji
Becker Farby Proszkowe Sp. z o.o.	produkcja farb proszkowych	rozpoczęcie działalności w październiku (rozruch)
Becker Powłoki Przemysłowe Sp. z o.o.	produkcja powłok przemysłowych	rozpoczęcie działalności w październiku (rozruch)
Elmark Sp. z o.o.	przetwórstwo PCV dla potrzeb przemysłu elektrycznego	inwestycja zakończona
Cestor Sp. z o.o.	produkcja materiałów budowlanych (okna, kołki rozporowe, itp.)	rozpoczęcie inwestycji w 2006 roku
ABM Solid S.A.	działalność inżynieryjno-techniczna	rozpoczęcie inwestycji w 2007 roku
Fabryka Styropianu ARBET Sp. jawna	produkcja styropianu	rozpoczęcie inwestycji w 2007 roku
Trial Sp. z o.o.	produkcja konstrukcji stalowych, filtry pyłowe dla hut stali, rury	trwa produkcja w wykorzystanych obiektach poprzemysłowych Zakładów Mechanicznych
Firma francuska	branża elektroniczno-chemiczna	trwają rozmowy
Athlone Extrusions (Irlandia)	płyty z tworzyw sztucznych (brodziki, deski klozetowe)	trwają rozmowy

Źródło: Tarnowski Klaster Przemysłowy — Plastikowa Dolina S.A.

- przedsiębiorstwa holenderskiego zajmującego się branżą meblarską — Boma Meble sp. z o.o.,
- przedsiębiorstwa polsko-niemieckiego produkującego parkiet — Tarparkett sp. z o.o.,
- przedsiębiorstwa polskiego produkującego kontenery wysyłane do Niemiec — Dominex,
- przedsiębiorstwa polskiego produkującego galanterię chemiczną (rozpałki do grilla, itp.) — Judyta sp. z o.o.,
- dwóch przedsiębiorstw amerykańskich z branży tworzyw sztucznych.

W czerwcu 2004 roku zostało podpisane porozumienie między Gminą Miasta Tarnowa, Zakładami Azotowymi S.A., Tarnowską Grupową Oczyszczalnią Ścieków i Klasterem Przemysłowym S.A. w sprawie utworzenia Tarnowskiego Regionalnego Parku Przemysłowego. Rozszerzono zatem formułę działania Klastera o optymalne wykorzystanie terenu i infrastruktury na terenie miasta. Umożliwiło

to wprowadzenie do polskiego prawa następującej definicji parku przemysłowego: jest to zespół wyodrębnionych nieruchomości, w skład których wchodzi co najmniej nieruchomość, na której znajduje się infrastruktura techniczna pozostała po restrukturyzowanym lub likwidowanym przedsiębiorcy, utworzony na podstawie umowy cywilnoprawnej, której jedną ze stron jest jednostka samorządu terytorialnego, stwarzający możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorcom, w szczególności małym i średnim (*Ustawa z 29 sierpnia 2003 r.*, Dz. U. 2003, nr 159, poz. 1537).

W mieście Tarnowie znajdują się tereny poprzemysłowe wykorzystywane kiedyś przez Zakłady Azotowe, Zakłady Mechaniczne i inne przedsiębiorstwa, które podlegają procesom restrukturyzacji i nie potrzebują tak wielu terenów dla prowadzenia działalności. Istnieją także tereny rolne, które od dawna nie są uprawiane i mogą one w niedalekiej przyszłości stać się terenami inwestycyjnymi.

Idea tworzenia Regionalnego Parku Przemysłowego nie jest przypadkowa, ponieważ projekt ten daje szansę skorzystania z funduszy Unii Europejskiej. Koniecznością uruchomienia Parku Regionalnego jest opracowanie studium wykonalności obejmujące wszystkie tereny, które nadają się pod realizację tego projektu, koszty związane z remontami, koniecznymi wyburzeniami, termomodernizacjami, budową dróg. Na przygotowanie takiego studium można uzyskać środki w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego *Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw — Działanie 1.3 Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju firm*.

Stworzono zatem możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorcom, w szczególności małym i średnim, poprzez wykorzystanie pozostałej po restrukturyzowanym lub likwidowanym przedsiębiorcy infrastruktury technicznej.

5. Korzyści dla przedsiębiorców z funkcjonowania w ramach Klastera

Nowe sposoby organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami w regionie w postaci Klasterów, pozwala im osiągnąć dodatkowe korzyści w stosunku do firm działających w rozproszeniu. Specyfika Klastera umożliwia przedsiębiorcom w nim skupionym, uzyskać przewagę konkurencyjną w postaci:

- uzyskiwania wspólnie większych udziałów w rynku,
- zmniejszania kosztów produkcji (głównie logistycznych),
- wymieniań doświadczeń,
- promowania w sposób efektywniejszy poprzez komplementarną ofertę i osiąganie w ten sposób efektu synergii,
- podejmowania realizacji większych i bardziej skomplikowanych zleceń, dzięki współpracy przedsiębiorstw,
- łatwiejszego korzystania z transferu nowych technologii i innowacji, dzięki naturalnemu przyciąganiu środowiska nauki danej branży do skupiska firm,

- łatwiejszego pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników z firm szkoleniowych i korzystania z usług innych firm obsługi biznesu,
- tworzenia lobby branży.

6. Zakończenie

Unowocześnianie struktury polskiej gospodarki wydaje się problemem ważnym, szczególnie ważnym, kiedy polskie przedsiębiorstwa znalazły się w strukturach Unii Europejskiej i muszą szukać skutecznych przewag konkurencyjnych.

Rola podmiotów gospodarujących na terenie regionu jest znacząca, gdyż to właśnie region umożliwia podniesienie pozycji konkurencyjnej działających w nim przedsiębiorstw, z drugiej strony to właśnie podmioty istniejące w regionie aktywnie uczestniczą w regionalnej restrukturyzacji gospodarki. Przejawia się to w tym, że z jednej strony istniejące w regionie instytucje, podejmowane inwestycje infrastrukturalne, polityka władz samorządowych, a także potencjał wiedzy i kapitał intelektualny regionu tworzą odpowiedni klimat dla działania i kształtowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, z drugiej zaś funkcjonujące oraz powstające nowe przedsiębiorstwa w regionie napędzają go do rozwoju poprzez przyciąganie inwestorów zewnętrznych, nawiązywanie współpracy z innymi regionami, tworzenie bogactwa regionu i ludzi tam mieszkających (poprzez tworzenie miejsc pracy i wypracowywanie produkcji globalnej).

Zatem tworzenie nowych struktur organizacji gospodarki w regionie ma ogromne znaczenie dla tworzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w nich działających.

Bibliografia

1. Barney J.B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No 1.
2. Brodzicki T., Szulka S. 2002. *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*. „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4.
3. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1998—2002*. 2002. Warszawa: GUS.
4. Fahey L. 1989. *Discovering your firm's strongest competitive advantages*. In: Fahey L. (ed.). *The strategic planning management reader*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. ISBN 0138517592.
5. Famielec J. 1997. *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-87239-23-2.
6. Jackson J.E., Klich J., Poznańska K. 2000. *Nowe przedsiębiorstwa w transformacji gospodarki polskiej*. „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 5—6.
7. Kaleta A. 2000. *Strategia konkurencji w przemyśle*. Wrocław: Wyd. AE. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Monografie i Opracowania. ISSN 0239-8532.

8. Kiraly L., Przybylska K. 2005. *Polityka tworzenia i rozwoju klastrów na Węgrzech*. „Wspólnoty Europejskie” 2005, nr 10.
9. Mierosławska A. 2001. *Wspieranie rozwoju regionalnego w Polsce*. „Samorząd Terytorialny” 2001, nr 9.
10. Porter M.E. 1996. *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0893-6.
11. Porter M.E.. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. ISBN 0029250900.
12. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2004 roku w sprawie krakowskiej specjalnej strefy ekonomicznej*. Dz. U. 2004, nr 220, poz. 2232.
13. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 sierpnia 2001 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia specjalnej strefy ekonomicznej w Krakowie*. Dz. U. 2001, nr 107, poz. 1171.
14. Stankiewicz M.J. 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności w przedsiębiorstwie w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK. ISBN 83-7285-088-7.
15. Stoner J.A.F. 1982. *Management*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall. ISBN 0135496675.
16. Strużycki M. (red.). 1998. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem: praca zbiorowa*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. ISBN 83-86689-97-8.
17. *Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa*. Dz. U. 1998, nr 96, poz. 603 z późn. zm.
18. *Ustawa z dnia 27 lipca 2002 roku o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców*. Dz. U. 2002, nr 141, poz. 1177.
19. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 roku o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców*. Dz. U. 2003, nr,159, poz. 1537.
20. *Załącznik I do rozporządzenia nr 70/2001/WE z dnia 12 stycznia 2001 roku w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Dz.U. 2001, WE L 10.

Streszczenie

Przewaga konkurencyjna i jej znaczenie ogromnie wzrosła, kiedy polskie przedsiębiorstwa znalazły się na jednolitym rynku europejskim. Chcąc skutecznie konkurować, muszą poszukiwać źródeł swojej przewagi. Coraz częściej upatrują ich w warunkach, jakie stwarza region w postaci rozwijanej infrastruktury, instytucji, wsparcia władz lokalnych. Każdy z regionów charakteryzuje się odmiennymi zasobami, które mogą następnie wpływać na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw w nim działających.

Możliwością rozwoju przedsiębiorstw jest także tworzenie nowych sposobów organizacji i zarządzania nimi w regionie — poprzez tworzenie kompleksów przemysłowych, w postaci Kłasterów. Pozwalają one przedsiębiorstwom osiągnąć dodatkowe korzyści w stosunku do firm działających w rozproszeniu, czyli osiągnąć pewną przewagę konkurencyjną.

Słowa kluczowe

klaster, przewaga konkurencyjna, region

Cluster as an Example of Building Competitive Advantage of Enterprises in the Region

Summary

Competitive advantage and its importance grew significantly when Polish enterprises found themselves on the homogeneous European market. Wishing to compete successfully, they have to search for sources of their advantage which are increasingly often sought in conditions created by the region in the form of developed infrastructure, institutions, support of local authorities. Every region is characterised by different resources which can, in turn, affect the competitiveness level of enterprises operating within this area.

An opportunity of enterprises' development is also to create new ways of organising and managing them within the region — by building new industrial complexes in the form of clusters which allow enterprises to achieve additional benefits towards dispersed companies, i.e. to reach certain competitive advantage.

Key words

cluster, competitive advantage, region

