

WZROST I INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW W KLASTRACH

Wprowadzenie

Klasy nie są zazwyczaj analizowane z perspektywy indywidualnego przedsiębiorstwa i jego wyborów lecz z perspektywy grupy firm w relacjach sieciowych, działających jak system licznie zdominowany przez małe i średnie podmioty. Ostatnie badania nad ewolucją klastrów poszerzają, a częściowo weryfikują to ujęcie. Wskazują bowiem na decydujące znaczenie nielicznych, nastawionych na wzrost przedsiębiorstw, których wybory nadają kierunek rozwoju całej aglomeracji firm. Szczególne znaczenie mają zachowania tych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Umiędzynarodowienie przez eksport było zawsze cechą działania rozwiniętych klastrów, ze względu na koncentrację podaży przewyższającą potrzeby regionalnego i krajowego rynku. Jednak procesy wytwórcze realizowano w znacznej części wewnątrz aglomeracji, gdyż rację istnienia zjawiska stanowiły korzyści z przestrzennej bliskości kooperantów i czynników produkcji oraz specjalistycznej wiedzy. Tymczasem w ciągu ostatnich ponad dwudziestu lat nasilają się procesy zagranicznego outsourcingu i przemieszczania operacji, które powodują zmianę lub zerwanie dotychczasowych powiązań kooperacyjnych i relacji firm z partnerami w regionach macierzystych. Przemieszczanie elementów łańcucha wartości przedsiębiorstw z regionu, tzw. relokacja, ma w konsekwencji istotne znaczenie także dla terytorium,

* **Dr Marta Gancarczyk** – Zakład Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

** **Dr Jacek Gancarczyk** – Katedra Zarządzania w Turystyce, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

z którego wyprowadzane są określone dziedziny działalności. Procesy wzrostu i internacjonalizacji wiodących firm prowadzą bowiem do przeobrażeń profilu sektorowego, a nierzadko wywołują zjawiska schyłkowe w całych branżowych¹ aglomeracjach przedsiębiorstw. Internacjonalizacja poszerza możliwości rynkowe i dostęp do materialnych i niematerialnych zasobów. Niesie też jednak zagrożenia związane z „wyciekaniem” wiedzy w nowych relacjach biznesowych, co stymuluje konkurencję ze strony naśladowców.

Celem artykułu jest charakterystyka procesów wzrostu i opcji internacjonalizacji przedsiębiorstw w klastrach oraz określenie konsekwencji tych zjawisk zarówno dla firm, jak i branżowych aglomeracji, z których pochodzą. Tekst oparto na przeglądzie literatury przedmiotu, w tym badań empirycznych obejmujących studia porównawcze oraz indywidualne opisy przypadków wzrostu i internacjonalizacji firm działających w klastrach.

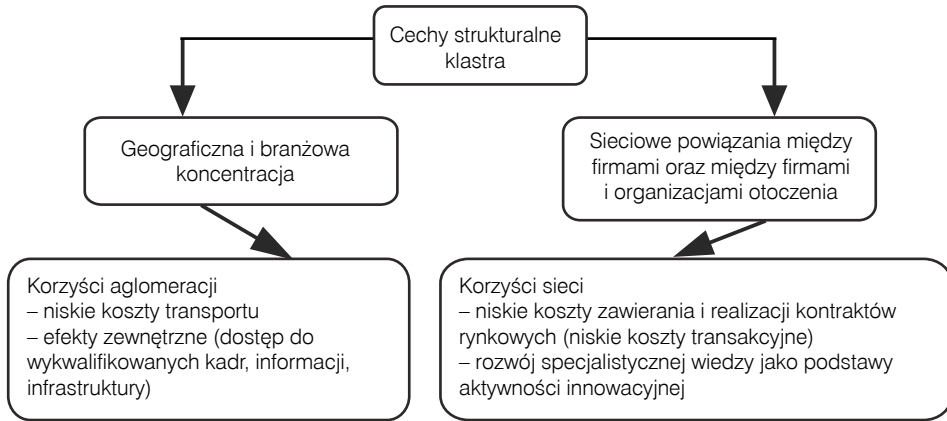
1. Regionalne i międzynarodowe sieci powiązań jako podstawa rozwoju wiedzy w klastrach

Klaster traktujemy jako geograficzną aglomerację przedsiębiorstw działających w powiązaniach wzajemnych i w związkach z organizacjami otoczenia, w ramach jednego lub ograniczonej liczby sektorów [28, 9]. Nazwą klastrów obejmuje się współcześnie zjawiska określane także wcześniej jako okręgi lub dystrykty przemysłowe czy lokalne systemy produkcyjne. Z przedstawionej definicji wynika, że podstawowe atrybuty zjawiska to branżowa i przestrzenna koncentracja oraz system powiązań sieciowych. Wymienione atrybuty niosą istotne korzyści. Skupienie w jednej przestrzeni zapewnia korzyści w postaci niskich kosztów transportu i efektów zewnętrznych dostępu do infrastruktury, wykwalifikowanych kadr oraz informacji, która rozprzestrzenia się spontanicznie, nabierając cech dobra klubowego [7, 30]. Są to efekty określane jako korzyści aglomeracji, wynikające nie tyle z planowej, rozmyślnej, działalności przedsiębiorstw, co z samego faktu skupienia na danym terytorium i przestrzennej bliskości znacznej liczby firm i organizacji otoczenia [37, s. 49]. Aglomeracja i wynikająca z niej koncentracja są koniecznym, ale niewystarczającym atrybutem klastrów. Przestrzenna bliskość implikuje bowiem system sieciowych zależności – kooperacyjnych i konkurencyjnych, tj. drugi z podstawowych wyróżników klastra. W literaturze z zakresu przedsiębiorczości, sieci rozumiane są jako zbiory względnie trwałych związków z wybranymi partnerami [16]. Z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych sieci stanowią strukturę zarządzania (*structure of governance*) pośrednią między organizacją i rynkiem. W ujęciu ewolucyjnym teorii organizacji sieci analizuje się

¹ Określenia *branża* i *sektor* stosowane są w tekście zamiennie.

jako złożone systemy adaptacyjne, które rozwijają się w oparciu o świadome wybory międzyorganizacyjnych strategii, historyczne zależności (*path dependence*) i wzajemne dostosowania w procesie koewolucji, a jednocześnie podlegają zewnętrznym czynnikom otoczenia [36, s. 195–197]. Sieci w klastrach interpretowane też są w kategoriach teorii regulacji, która dotyczyłaby częściowego ograniczenia relacji konkurencyjnych (spontanicznego ładu rynkowego) na rzecz instytucjonalnego systemu regulującego zachowania uczestników (ładu regulowanego) [13]. Uczestników sieci łączą bowiem zależności, które dają im pośrednio kontrolę nad zasobami i działaniami partnerów [8, s. 303]. Do korzyści generowanych przez sieci należą przede wszystkim niskie koszty zawierania i realizacji kontraktów rynkowych (niskie koszty transakcyjne) oraz rozwój specjalistycznej wiedzy [32]. Współpraca zapewnia aktywne wykorzystanie potencjalnych korzyści wynikających z przestrzennej bliskości wyspecjalizowanych kadr, przedsiębiorstw i zasobów. Korzyści aglomeracji i korzyści sieci wspólnie budują przewagę klastrów w zakresie kosztów oraz generowania i komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań. Jednak podstawowe znaczenie dla rozwoju wiedzy, a w ślad za tym dla kosztów i efektywności procesów innowacyjnych, należy przypisać korzyściom sieci. Decyduje o tym specyfika rozprzestrzeniania informacji i wiedzy. Informacja jako zbiór uporządkowanych danych jest stosunkowo prosta do skopiowania i przeniesienia do innej organizacji, może zatem przenikać w sposób bierny, oparty na fluktuacji kadr lub kontraktach rynkowych realizowanych w branżowej aglomeracji. Wiedza, która oznacza zdolność do wykorzystania informacji, ma często niesformalizowany charakter, „ukryty” w kompetencjach i łączących pracowników danego przedsiębiorstwa relacjach, trudnych do skopiowania i przeniesienia w inne otoczenie organizacyjne [25], [22], [11]. Przeniknięcie wiedzy do innej firmy wymaga pogłębionych i trwałych związków, które występują w warunkach sieciowych zależności [23]. Ze względu na interaktywny i relacyjny charakter zdobywania wiedzy [24] uzasadnione jest badanie jej w określonych kontekstach kulturowych i organizacyjnych. Ten kontekstualny charakter wiedzy jest jedną z przesłanek wyróżniania wiedzy organizacji czy danej społeczności regionalnej w rozumieniu wspólnego dla jej członków doświadczenia, zawartego w systemach pracy, rutynie oraz praktyce dzielenia się informacją i umiejętnościami. Wiedza, w odróżnieniu od informacji, może być kształtowana i przenoszona tylko w drodze bliskich i powtarzalnych relacji. Na rysunku 1 przedstawiono relacje między strukturalnymi cechami klastra i korzyściami, które z nich wynikają, z akcentem na rozprzestrzenienie się informacji i rozwój wiedzy.

Rysunek 1. Cechy strukturalne a korzyści klastra i ich wpływ na rozprzestrzenianie się informacji i rozwój wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Wiedza organizacyjna gromadzona jest i zatrzymywana nie tyle przez poszczególne jednostki, co zawiera się w organizacyjnych zasadach działania i rutynach. Na poziomie klastra, jako szczególnej organizacji sieciowej, specjalistyczna wiedza nie jest zlokalizowana w jednej organizacji ani też nie stanowi prostej sumy wiedzy zawartej w indywidualnych przedsiębiorstwach [19]. Jej istota tkwi w zasadach i rutynach działania współpracujących firm [11]. Wiedza właściwa klastrom powstaje zatem w interakcjach opartych na kapitale społecznym danego terytorium.

W tradycyjnym ujęciu klastry stanowiły w znacznym stopniu samowystarczalne systemy gospodarcze i społeczne, utrzymujące związki z otoczeniem międzynarodowym głównie w formie eksportu. Z racji koncentracji branżowej podaż przewyższała bowiem potrzeby regionalnego i krajowego rynku. Podkreślano zatem wartość powiązań regionalnych dla osiągnięcia przewag skali i zakresu przez kooperujące firmy. Współczesne badania wskazują jednak na znaczenie powiązań międzynarodowych w celu uzyskania oszczędności kosztowych oraz uniknięcia izolacji (*lock-in*) w dostępie do zasobów materialnych i niematerialnych, zwłaszcza technologicznych [12], [35], [18]. Izolacja może stać się przesłanką kryzysu i schyłku klastra. Powodują ją zazwyczaj wysokie koszty zmiany kontrahentów, trudność znalezienia dostawców specyficznych zasobów oraz spetryfikowane relacje społeczne i biznesowe. Przedsiębiorstwa popadają wówczas w pułapkę sztywnej specjalizacji i braku zdolności do kreowania nowych produktów i technologii w sytuacji schyłku dotychczasowych [35]. Przewaga firm opierająca się na gęstości i sile powiązań regionalnych zamienia się w ich słabość. Z drugiej jednak strony internacjonalizacja w połączeniu z rozpadem relacji kluczowych dla utrzymania wiedzy prowadzi także do schyłku danego

skupiska branżowego. Globalne łańcuchy wartości głównych firm mogą bowiem powodować migrację wartości do innych lokalizacji [10].

2. Wzrost firm wiodących i jego znaczenie dla rozwoju klastra

Analizy zjawiska klastrów podejmowane są współcześnie przez przedstawicieli kilku dyscyplin naukowych. Należą do nich przede wszystkim: geografia gospodarcza, ekonomia i socjologia. Z perspektywy tych dyscyplin klastry traktowane są jako systemy produkcyjne i usługowe, oparte na lokalnym kapitale społecznym i ściśle uzależnione od społecznego oraz kulturowego kontekstu [7], [26], [14], [30]. Indywidualne przedsiębiorstwo stanowi w tym ujęciu jedynie element struktury złożonej z firm i instytucji otoczenia. Przedmiotem badania jest system – jego konkurencyjność i korzyści, które odnosi jako pewna zorganizowana całość. W środowisku tym małe firmy osiągają dzięki kooperacji korzyści zbliżone do korzyści skali i zakresu dużych przedsiębiorstw, co ogranicza lub pozbawia zasadności dążenie do powiększania rozmiarów. Środowisko firm jest zatem homogeniczne – złożone w większości z małych i średnich przedsiębiorstw, podlegających procesom koewolucji, rozumianych jako wspólne ścieżki rozwoju. Myślenie w kategoriach systemowych – struktur i określających je wewnętrznych zależności – łączy się z pominięciem roli indywidualnych firm oraz osoby przedsiębiorcy. „Diament” M.E. Portera, jako najbardziej popularne wyjaśnienie czynników powstawania i konkurencyjności klastrów, nie wyjaśnia w pełni mechanizmów i zależności przyczynowo-skutkowych w tym procesie. Już jednak pod koniec lat 90. XX wieku zaproponowano podejścia odmienne od systemowego ujęcia Portera [3]. Należy do nich koncepcja M.H. Besta bazująca na modelu wzrostu firmy według E. Penrose. Koncepcja ta zakłada, że rozwój klastra i regionalnych struktur gospodarczych zależy od przedsiębiorczych firm, których wzrost jest wynikiem powiązania odpowiednich umiejętności technologicznych z szansami rynkowymi. Po etapie ekspansji indywidualnych przedsiębiorstw, poprzez dywersyfikację istniejących i powstanie nowych firm, następuje etap tworzenia sieciowych powiązań między tymi przedsiębiorstwami. Wewnątrz sieci dochodzi stopniowo do specjalizacji i wydzielenia branż pokrewnych i/lub wspierających². Podstawą rozwoju klastra jest splot technologicznych umiejętności i szans rynkowych indywidualnych, szybko rosnących firm. Jednak kolejne etapy ewolucji uzależnione są także od zasobów firm kooperujących z liderami. W tej sytuacji np.

² Sektory pokrewne to sektory dostawców w procesie wytwarzania produktu lub usługi wobec sektora producentów dóbr finalnych. Sektory wspierające to wyspecjalizowani dostawcy usług doradczych, finansowych i dystrybucyjnych; por. [27].

szanse rynkowe postrzega się z perspektywy umiejętności dostępnych nie tylko w własnej firmie, lecz także w sieci firm współpracujących.

Lukę związaną z pomijaniem roli przedsiębiorczych jednostek i wzrostowych firm starają się ostatnio wypełnić badacze obszaru przedsiębiorczości oraz nauk o zarządzaniu, zwłaszcza zaś zarządzania strategicznego [1, s. 35–37]. Akcentują oni niejednorodność środowiska firm w klastrach i wyodrębniają szereg zróżnicowanych ról przedsiębiorstw, które scharakteryzowano poniżej.

- Przedsiębiorstwa, które „ugrzęzły” (*stuck firms*) – populacja firm liczebnie dominująca w klastrach i w tradycyjnym ujęciu uważana za główny element jego struktury. Są to głównie mali i średni podwykonawcy, wśród których panuje podział pracy oparty na elastycznej specjalizacji.
- Przedsiębiorstwa wyspecjalizowane – koncentrują się na kluczowej kompetencji w dziedzinie wytwarzania określonego komponentu lub fazy procesu produkcyjnego, osiągając w tym zakresie dominację na poziomie klastra, a nawet na rynku międzynarodowym. Wskazuje się, że większość klastrów powstała wskutek transferu specjalistycznych umiejętności tych firm do innych przedsiębiorstw oraz firm odpryskowych. Firmy wyspecjalizowane rozwijają trwałe i oparte na wymianie kapitału intelektualnego związki z „liderami sieci”.
- „Liderzy sieci” – firmy, które stymulują rozwój lokalnej przedsiębiorczości poprzez outsourcing produkcji, koncentrując się na projektowaniu, badaniach i rozwoju oraz koordynacji łańcucha wartości. Wraz z rozwojem operacji najczęściej poszerzają sieci podwykonawców poza granice klastra, internacjonalizując relacje kooperacyjne. Ich powstanie prowadzi do hierarchizacji powiązań sieciowych w klastrze.
- „Imitatorzy” – rozwój opierają na czerpaniu korzyści z naśladowania strategii firm – liderów, jednak zazwyczaj nie osiągają ich rozmiarów ani potencjału i operują w niszach.
- „Integratorzy systemu” – firmy o profilu usługowym, w tym konsultingowym. Ich działalność polega m.in. na projektowaniu i doradztwie w zakresie systemu wytwarzania dla firm produkcyjnych.
- Oddziały korporacji transnarodowych – duże firmy pochodzące spoza regionu. Bywają uważane za zagrożenie dla tożsamości klastra, prowadząc do jego silnej hierarchizacji i uzależnienia od zewnętrznych decyzji firm macierzystych. Wskazuje się jednak na ich rolę jako łącznika z otoczeniem międzynarodowym, a także źródło informacji i wiedzy oraz dostępu do kanałów dystrybucji.

Przegląd ról przedsiębiorstw w klastrze pozwala wyodrębnić przedsiębiorstwa wiodące, które zdolne są do prowadzenia w znacznym stopniu niezależnych wyborów strategicznych, mających wpływ na działalność innych firm. Kryteria te spełniają przede wszystkim liderzy sieci, w dalszej zaś kolejności przedsiębiorstwa wyspecjalizowane, integratorzy systemu oraz oddziały korporacji transnarodowych. Oprócz

relatywnej niezależności wyborów i zdolności do wpływania na strategie innych podmiotów, firmy te cechuje także ponadkrajowy zasięg relacji rynkowych i biznesowych oraz poziom kompetencji pozwalający konkurować na rynku międzynarodowym.

Firmy wiodące spełniają w klastrze dwie istotne role:

- rolę odźwiernego (*gatekeeper*) w dostępie do materialnych i niematerialnych zasobów oraz do ponadregionalnych i międzynarodowych rynków [20];
- rolę agenta zmian wewnątrz aglomeracji przedsiębiorstw – ich ewolucji w obrębie asortymentu, kluczowych kompetencji, relacji biznesowych czy miejsca w łańcuchu wartości [1].

Firmy wiodące pełnią funkcję „odźwiernych” (*gatekeepers*) dla zewnętrznych zasobów materialnych, technologii i rynków. Według koncepcji technologicznej chłonności regionu E. Maleckiego [20] technologia ma charakter międzynarodowy i mobilny, a nie lokalny, podczas gdy kwalifikacje kadr i przedsiębiorczość są zjawiskami o charakterze lokalnym, związanym z określoną przestrzenią. Konkurencyjność regionu zależy od jego zdolności do adaptacji do nowoczesnej technologii. Jeśli brak w regionie podmiotów, które potrafią adaptować technologię z zewnątrz, zostanie on zdegradowany do roli peryferii w przepływie innowacji. Dzięki sile rynkowej firmy – odźwierni koordynują łańcuchy dostaw i produkcji wewnątrz klastra oraz w jego otoczeniu, a w ten sposób łączą lokalne i globalne sieci innowacji [21]. Stają się osiami postępu w klastrze, z drugiej jednak strony, w przypadku przeniesienia głównej aktywności inwestycyjnej poza region mogą prowadzić do negatywnych, schyłkowych zmian w jego strukturze.

Wewnątrz klastra firmy wiodące spełniają funkcję agentów zmian, którzy sygnalizują tendencje w otoczeniu i stymulują adaptację do nowych wyzwań konkurencyjnych. Jako swego rodzaju strategiczne centra stanowią źródła wiedzy, kapitału inwestycyjnego i rynków zbytu dla mniejszych podmiotów [6]. Ich obecność przyciąga ponadto kapitał inwestycyjny i działalność badawczo-rozwojową, gdyż tworzą popyt. Są często źródłem lokalnej przedsiębiorczości w formie firm odpryskowych bazujących na ich materialnych i niematerialnych zasobach.

W świetle powyższej charakterystyki zależności między firmami i znaczenia firm wzrostowych zmienia się postrzeganie mechanizmów rozwoju klastra. Mechanizmy te objaśnia się jako rezultat działalności firm wiodących, a następnie procesów grupowych angażujących ich kooperantów. Z kolei zdolność małych i średnich kooperantów do absorpcji, adaptacji i rozwoju rozwiązań wprowadzanych przez odźwiernych jest kluczowa dla powodzenia strategii liderów. Technologia jest mobilna i międzynarodowa, jednak jak wcześniej zauważono, wiedza powstaje w sieciach powtarzalnych relacji i ma najczęściej charakter zlokalizowany [38]. Za wartościowe należy uznać rozróżnienie między przedmiotowym i podmiotowym ujęciem internacjonalizacji branżowych skupisk [15]. Ujęcie przedmiotowe koncentruje się na indywidualnych decyzjach firm jako determinantach procesów grupowych. W ujęciu podmiotowym

bada się aglomerację przedsiębiorstw jako system, co czyni tę perspektywę przydatną w analizie decyzji podejmowanych na szczeblu formalnych organizacji klastrowych (inicjatyw klastrowych).

3. Internacjonalizacja firm wiodących w klastrach

Otwarcie firm – liderów na międzynarodowe rynki i kooperację w procesie wytwarzania niesie jednak zagrożenia dla dotychczasowych podstaw konkurencyjności opartych na powiązaniach regionalnych. Umieździarodowienie oparte na działalności eksportowej było naturalnym procesem w sytuacji koncentracji wyspecjalizowanej podaży w regionie. Jednak istota klastra polegała na lokalizacji systemu wytwórczego i kompetencji w ramach geograficznej aglomeracji przedsiębiorstw. Od końca lat 80. firmy przeszły od działalności eksportowej do umieździarodowienia produkcji, co wiązało się przede wszystkim z poszukiwaniem niższych kosztów pracy, ale także technologii i możliwości zaopatrywania lokalnych rynków w oparciu o wytwarzanie na miejscu. Międzynarodowej koordynacji logistyki i produkcji przedsiębiorstw sprzyjają ponadto technologie informacyjne. Są one także istotnym narzędziem kooperacji w procesach rozwoju technologii, w pewnym zakresie zastępując bezpośrednią komunikację. Internacjonalizacja firm wiodących rozwija się zazwyczaj w czterech fazach, do których należą: 1) faza eksportu, 2) faza outsourcingu materiałów i półfabrykatów, 3) faza outsourcingu procesu produkcji (tzw. przerobu uszlachetniającego) oraz 4) faza inwestycji zagranicznych i tworzenia oddziałów firmy za granicą [29] (por. tabela 1).

Tabela 1. Fazy internacjonalizacji firm wiodących a lokalizacja łańcucha wartości

Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4
Eksport	Outsourcing materiałów i półfabrykatów	Outsourcing procesu produkcji (przerób uszlachetniający)	Inwestycje zagraniczne (oddziały za granicą)
Łańcuch wartości w klastrze	Relokacja (przemieszczenie łańcucha wartości)		

Źródło: opracowanie własne.

Druga faza internacjonalizacji polega na prostych zakupach materiałów i półfabrykatów. Faza trzecia opiera się na eksporcie materiałów za granicę, gdzie podlegają one przerobowi do postaci półproduktu, po czym reimportuje się je do klastra, kończąc tam proces produkcyjny. Czwarta faza polega na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych, które gwarantują lepszą kontrolę nad procesem wytwarzania, jednocześnie jednak wiążą się ze znacznymi inwestycjami i organizacyjnym

wysiłkiem oraz wzrostem ryzyka. W fazie eksportu przedsiębiorstwa polegają głównie na lokalnych zasobach wytwórczych. Fazy 2–4 oznaczają relokację – eliminowanie z regionu określonych elementów łańcucha wartości dotychczas wykonywanych samodzielnie lub przez podwykonawców. Zakres relokacji jest zróżnicowany – od selektywnej, ograniczającej się tylko do niektórych elementów łańcucha wartości, po replikującą, która oznacza przemieszczanie wszystkich operacji firmy. Pogłębianiu się procesów umiędzynarodowienia towarzyszy hierarchizacja zależności wewnątrz aglomeracji, prowadząca do wyłonienia grupy liderów organizujących wokół siebie pozostałe podmioty.

Kryteriami doboru regionu do współpracy w obszarze outsourcingu i przemieszczenia operacji są najczęściej [4]:

- powiązania branżowe (te same lub pokrewne dziedziny działalności, podobne rynki i technologie) i podobieństwo branżowej struktury (przewaga przedsiębiorstw z grupy małych i średnich);
- różniące się, lecz komplementarne kluczowe kompetencje umożliwiające zaplanowanie podziału pracy między klastrami;
- zbliżone środowiska instytucjonalne w sensie zasad kooperacji przedsiębiorstw oraz współdziałania firm i organizacji otoczenia;
- różniące się, lecz komplementarne obszary wsparcia publicznego w zakresie określonych dóbr publicznych (informacja, doradztwo, infrastruktura materialna i badawczo-rozwojowa) sprzyjających wymianie między klastrami.

Firmy wiodące w klastrach kształtują międzynarodowe strategie konkurowania według klasycznych podejść 1) przewagi kosztowej lub 2) dyferencjacji i innowacji [39]. Podstawowe wybory w realizacji tych strategii dotyczą profilu działalności oraz relokacji. Zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami na temat sieciowego charakteru wiedzy w klastrach oraz niebezpieczeństwa izolacji (*lock-in*) firmy wiodące powinny łączyć w swej działalności dwa strategiczne cele:

- 1) tworzyć międzynarodowe sieci powiązań dla uniknięcia izolacji w dostępie do materialnych i niematerialnych zasobów;
- 2) chronić przed imitacją i rozwijać wiedzę wbudowaną w sieci regionalnych powiązań, jako podstawę konkurencyjności zarówno własnej, jak i źródłowej aglomeracji.

Poniżej zanalizowano sposób realizacji międzynarodowych strategii konkurowania z uwzględnieniem ich ocen pod kątem realizacji wymienionych celów. Analiza i oceny opierają się na przeglądzie badań indywidualnych klastrów i na studiach porównawczych obejmujących grupy klastrów, zarówno w sektorach dojrzałych, jak i technologicznie zaawansowanych.

3.1. Opcje oparte na kosztach

W ciągu ostatnich ponad dwudziestu lat większość strategii kosztowych, lub inaczej strategii nakierowanych na wzrost efektywności, oparta była na relokacji. Pewną rolę odgrywały w nich także oszczędności w procesie wytwarzania wynikające z mechanizacji i automatyzacji. Rozwój technologii wytwarzania stanowi naturalną konsekwencję postępu technicznego, jednak w przypadku dóbr, których wartością był tradycyjny sposób produkcji, tego rodzaju usprawnienia mogą prowadzić do zmiany wizerunku i obniżenia postrzeganej jakości. Mechanizacja procesu oznacza zazwyczaj ograniczenie lub eliminację pewnych faz dotychczasowego systemu wytwarzania. Jeśli opierał się on dotychczas na kooperacji w regionie, mechanizacja prowadzi do rezygnacji z określonych dostawców [39]. Mechanizacja jest opcją nakierowaną na utrzymanie operacji wewnątrz regionu i ma charakter głównie eksportowy. Chroni ona zasoby wiedzy klastra, ale nie buduje zewnętrznych powiązań i nie zabezpiecza przed izolacją.

Relokacja elementów łańcucha wartości przybiera formę selektywną lub replikującą [5]. Selektywna obejmuje wybrane fazy produkcji, najczęściej o charakterze standardowym, jak obróbka, montaż, dystrybucja i produkcja wystandardyzowanych części. Działania wymagające wyższych kompetencji, tj.: B + R, marketing, projektowanie produktów i procesów, koordynacja międzynarodowego łańcucha wartości czy zaawansowana technologicznie produkcja, pozostają zazwyczaj w klastrze. Relokacja selektywna polegać może na: 1) outsourcingu surowców, półfabrykatów, 2) outsourcingu procesu produkcji, czyli przerobie uszlachetniającym oraz 3) inwestycjach zagranicznych. Wymienione opcje występują indywidualnie lub są łączone w strategiach poszczególnych firm. W zróżnicowany sposób odpowiadają one na priorytety ochrony i rozwoju wiedzy zlokalizowanej w źródłowym regionie oraz uniknięcia izolacji w dostępie do niematerialnych i materialnych zasobów (tabela 2).

Tabela 2. Opcje kosztowej strategii internacjonalizacji a realizacja celów 1) ochrony i rozwoju wiedzy oraz 2) uniknięcia izolacji

OPCJA	Mechanizacja	Relokacja			
		Relokacja selektywna			Relokacja replikująca
	Wytwarzanie w klastrze	1) Outsourcing surowców i półfabrykatów	2) Outsourcing procesu produkcji	3) Inwestycje zagraniczne (wybrane operacje)	Inwestycje zagraniczne (cały łańcuch wartości)
CEL 1	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie
CEL 2	Nie	Częściowo	Częściowo	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne.

Relokacja oparta na outsourcingu (opcje 1 i 2) stanowi odejście od realizacji elementu działalności na rzecz zakupów w nowych lokalizacjach od dostawców, którzy dysponują w danej dziedzinie przewagą kosztową. W przypadku outsourcingu polega się na kompetencjach odpowiednio dobranych partnerów dostarczających określonych produktów i usług. Stąd wymiana nie dotyczy zazwyczaj wiedzy ukrytej, lecz informacji i wiedzy sformalizowanej, co chroni przed „wyciekaniem” tajemnicy biznesowej i niebezpieczeństwem powstania konkurencji imitatorów. Outsourcing chroni przed izolacją w dostępie do zasobów materialnych i częściowo także niematerialnych. Zapewnia transfer wiedzy poprzez relacje kooperacyjne pod warunkiem, że relacje te mają charakter pogłębionych, długoterminowych związków, nie zaś do-raznych kontraktów [5]. Znaczenie ma w tym przypadku także przedmiot outsourcingu – gdy nabywane dobra i usługi wymagają dostosowania do specyfiki potrzeb danej firmy, wymagane są zazwyczaj głębsze powiązania [34].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ramach relokacji selektywnej (opcja 3) oznaczają, że firma nie rezygnuje z realizacji elementu łańcucha wartości, lecz z wykonywania działalności wewnątrz macierzystego klastra, gdyż przestaje on być konkurencyjny kosztowo. Opcja ta polega na przeniesieniu do innych regionów działań o niższej wartości dodanej, podczas gdy czynności wymagające wyższych kompetencji pozostają w źródłowym regionie. Umożliwia to dostęp do zewnętrznych zasobów materialnych, a także niematerialnych, ze względu na tworzenie sieci biznesowych w nowych lokalizacjach. Ograniczone jest zarazem niebezpieczeństwo utraty wiedzy w dziedzinach kluczowych dla przewagi konkurencyjnej. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ramach relokacji selektywnej są wskazane zarówno z punktu widzenia strategii firmy przenoszącej działalność, jak i jej klastra, który może zachować konkurencyjność, koncentrując się na obszarach trudnych do naśladowstwa. Pozytywne efekty tego wyboru zaobserwowano zarówno w klastrach niskiej technologii, do których należy produkcja odzieży sportowej w Montebelluna we Włoszech [31], jak i w aglomeracjach firm technologicznie zaawansowanych, których przykładem jest Dolina Krzemowa [33].

Relokacja replikująca ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwa podejmują inwestycje zagraniczne, przenosząc całą swoją działalność do nowej lokalizacji. Jeśli tylko część firm źródłowej aglomeracji przyjmuje taką postawę, mamy do czynienia z częściową replikacją, jeśli jednak wybory te mają charakter masowy, prowadzą do znacznego naruszenia struktury powiązań w regionie i do „wyciekania” wiedzy [10]. W okręgu produkcji galanterii jedwabnej w rejonie Como [2] oraz okręgu produkcji odzieży w rejonie Val Vibrata [31] we Włoszech relokacja replikująca nie poprawiła konkurencyjności firm, lecz wzmocniła naśladowców przejmujących ukrytą wiedzę i informację biznesową.

3.2. Opcje oparte na dyferencjacji

Strategia dyferencjacji kładzie nacisk przede wszystkim na zapewnienie unikatowości ofercie produkcyjnej czy usługowej przez technologiczne i/lub marketingowe innowacje. Przedsiębiorstwa stosują tu najczęściej następujące opcje:

- 1) koncentrację na produktach wymagających wysokich kompetencji w dziedzinie wzornictwa, marketingu oraz B + R, przy wykorzystaniu strategii niszy w skali międzynarodowej [5] (np. oryginalne produkty spożywcze i markowa odzież jako niszowe produkty włoskich okręgów);
- 2) rozwój w kierunku branż pokrewnych o wyższej technologii i bardziej złożonym produkcie [39], [31] (np. produkcja maszyn do opakowań oraz opakowań dla przemysłu spożywczego w rejonie Parmy i Mediolanu; produkcja maszyn do wytwarzania płytek ceramicznych w regionie Emilia Romania we Włoszech; przejście od przemysłu komputerowego, elektronicznego i instrumentów precyzyjnych do oprogramowania i biotechnologii w rejonie Cambridge i w Dolinie Krzemowej);
- 3) selektywną relokację, która obejmuje przemieszczenie wybranych elementów łańcucha wartości, związanych przede wszystkim z badaniami i rozwojem, w poszukiwaniu wiedzy i marki miejsca; opcja ta dotyczy głównie sektorów zaawansowanej i średnio zaawansowanej technologii [38, 17], np. przedsiębiorstw z branży telekomunikacyjnej, które lokują jednostki badawcze i laboratoria w klastrach typu Dolina Krzemowa czy Monachium, aby nadać za zmianą technologiczną.

Wymienione opcje występują indywidualnie lub też są łączone w działalności przedsiębiorstw. W zróżnicowany sposób odpowiadają one na priorytety ochrony i rozwoju wiedzy zlokalizowanej w źródłowym regionie oraz uniknięcia izolacji w dostępie do niematerialnych i materialnych zasobów (tabela 3).

Tabela 3. Opcje dyferencjacji a realizacja celów 1) ochrony i rozwoju wiedzy oraz 2) uniknięcia izolacji

OPCJE	Koncentracja na niszy w skali międzynarodowej	Rozwój w kierunku branż o wyższej technologii i złożonym produkcie	Selektywna relokacja w obszarze B + R	
			Outsourcing	Inwestycje zagraniczne
CEL 1	Tak	Tak	Tak	
CEL 2	Nie	Nie	Tak	

Źródło: opracowanie własne.

Dwie pierwsze opcje ścieżki innowacji, tj. koncentracja i zmiana produktowa w kierunku sektorów o wyższej technologii, mają charakter głównie eksportowy. Są nastawione na utrzymanie procesów projektowania i wytwarzania wewnątrz źródłowego regionu, a przez to na ochronę zaawansowanej wiedzy. Ponieważ jednak

wybory te opierają się na wewnętrznych powiązaniach w procesie projektowania i produkcji, nadal występuje zagrożenie izolacją. Trzecia z opcji, tj. selektywna relokacja, charakteryzuje się nastawieniem na zewnętrzne relacje i poszerzeniem sieci powiązań o partnerów w innych lokalizacjach, co ma służyć podtrzymaniu konkurencyjności w obszarze badań i rozwoju [17]. Może ona opierać się zarówno na outsourcingu elementów badań i rozwoju, jak i na inwestycjach zagranicznych w postaci laboratoriów i jednostek badawczych lokalizowanych w innych regionach. W klastrze pozostaje jednostka koordynująca globalną sieć badań i rozwoju oraz działania wymagające najbardziej zaawansowanej wiedzy [18]. Wybór ten zabezpiecza przed izolacją i sprzyja wykorzystaniu efektów sieci w obszarze kreowania wiedzy w skali międzynarodowej [33]. Selektywną relokację można zalecać także jako rozwiązanie łączone ze strategiami niszy i rozwoju w kierunku branż o wyższej technologii.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono procesy wzrostu i opcje internacjonalizacji przedsiębiorstw w klastrach oraz określono konsekwencje tych zjawisk zarówno dla firm, jak i branżowych aglomeracji, z których one pochodzą. Klastry przestały być współcześnie traktowane jako zjawiska o homogenicznej strukturze, opartej głównie na podmiotach małych i średnich. Zwraca się uwagę na znaczenie indywidualnych, nakierowanych na wzrost firm, wokół których tworzą się hierarchiczne struktury dostawców w procesie wytwarzania i dystrybucji. Hierarchizacja powiązań pogłębia się wskutek procesów internacjonalizacji działalności firm wiodących. Firmy te działają jako liderzy i łącznik regionalnych przedsiębiorstw z materialnymi i niematerialnymi zasobami w otoczeniu międzynarodowym, co zabezpiecza przed izolacją. Z drugiej jednak strony procesy internacjonalizacji niosą zagrożenie dekompozycją sieci powiązań, w których zgromadzona była wiedza ukryta. W artykule sformułowano tezę, że skuteczne opcje internacjonalizacji winny realizować dwa cele: 1) tworzenia międzynarodowych sieci powiązań, aby uniknąć izolacji w dostępie do materialnych intelektualnych zasobów 2) ochrony przed imitacją i rozwojem wiedzy, która stanowi podstawę konkurencyjności zarówno firm wiodących, jak i źródłowego klastra. Opcją, która łączy oba cele, jest selektywna relokacja w obrębie zarówno strategii kosztowej, jak i strategii dyferencjacji. Z analizy badań empirycznych wynika, że ta ścieżka rozwoju przynosi korzyści firmom wiodącym, a przy tym pozwala utrzymać pozycję ich źródłowych aglomeracji.

Bibliografia

- [1] Alberti F.G., Sciascia S., Tripodi C., Visconti F., *Entrepreneurial growth in industrial districts*, Edward Elgar, Cheltenham 2008.
- [2] Alberti F.G., *The decline of the industrial district of Como: recession, relocation or reconversion?*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2006, vol. 18, nr 6, s. 473–502.
- [3] Bathelt H., *Regional Competence and Economic Recovery: Divergent Growth Paths in Boston's High Technology Economy*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2001, vol. 13, nr 4, s. 287–314.
- [4] Bellandi M., Caloffi A., *District internationalization and trans-local development*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2008, vol. 20, nr 6, s. 517–532.
- [5] Biggiero L., *Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: the move of small and medium enterprises among territorial systems*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2006, vol. 18, nr 6, s. 443–472.
- [6] Boshma R.A., Ter Val A.L.J., *Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the south of Italy*, "Industry and Innovation" 2007, nr 2, vol. 14, s. 177–199.
- [7] Brusco S., *The Emilian model: productive decentralisation and social integration*, "Cambridge Journal of Economics" 1982, vol. 6, nr 2, s. 167–184.
- [8] Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert, Warszawa 2002, s. 299–316.
- [9] European Commission, "Observatory of European SMEs" 2002, nr 3.
- [10] Gancarczyk M., *Model schyłku i odrodzenia klastrów*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 3, s. 1–21.
- [11] Gertler M.S., *Tacit knowledge in production networks: how important is geography?*, [w:] Polenske K.R. (red.), *The economic geography of innovation*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 87–111.
- [12] Glasmeier A., *Flexible districts, flexible regions? The institutional and cultural limits to districts in an era of globalization and technological paradigm shift*, [w:] Amin A., Thrift N., (red.), *Globalization, institutions and regional development in Europe*, Oxford University Press, Oxford 1994, s. 118–146.
- [13] Gorynia M., Jankowska B., *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista” 2007, nr 3, s. 311–340.
- [14] Granovetter M., *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1985, vol. 91, nr 3, s. 481–510.
- [15] Jankowska B., *Internacjonalizacja klastrów*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 5–6, s. 19–40.

- [16] Johannisson B., *Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns*, "Entrepreneurship & Regional Development" 1985, vol. 10, nr 4, s. 297–312.
- [17] Lam A., *Multinationals and transnational social space for learning: knowledge creation and transfer through global R&D networks*, [w:] Polenske K.R. (red.), *The economic geography of innovation*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 157–189.
- [18] Lorentzen A., *Knowledge networks in local and global space*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2008, vol. 20, nr 6, s. 533–546.
- [19] Lundvall B.-Å., Johnson B., *The learning economy*, "Journal of Industry Studies" 1994, nr 2, vol. 1, s. 23–42.
- [20] Malecki E.J., *R&D Technology Transfer in Economic Development: The Role of Regional Technological Capability*, [w:] Capellin R., Nijkamp P. (red.), *Spatial Context of Technological Development*, Gower Publishing Company, Brookfield 1990.
- [21] Malipiero A., Munari F., Sobrero M., *Focal firms as technological gatekeepers within industrial districts: Knowledge creation and dissemination in the Italian packaging machinery industry*, DRUID Working Papers, Copenhagen Business School, Copenhagen 2005.
- [22] Maskell P., Malmberg A., *Localised learning and industrial competitiveness*, "Cambridge Journal of Economics" 1999, nr 2, vol. 23, s. 167–186.
- [23] Molina-Morales X., Martínez-Fernández M.T., *Industrial clusters: something more than a neighbourhood*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2006, vol. 18, nr 6, s. 503–524.
- [24] Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995, s. 12–13
- [25] Nonaka I., *The Knowledge Creating Company*, "Harvard Business Review" 1991, vol. 69, November–December, s. 96–104.
- [26] Piore M.J., Sabel C., *The second industrial divide*, Basic Books, New York 1984.
- [27] Porter M.E., *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd, London 1994.
- [28] Porter M.E., *Clusters and the new economics of competition*, "Harvard Business Review" 1998, November, s. 77–90.
- [29] Proprijs de L., Menghinello S., Sugden R., *The internationalization of production systems: embeddedness openness and governance*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2008, vol. 20, nr 6, s. 489–493.
- [30] Pyke F., Sengenberger W., *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labour Affairs, Geneva 1992.
- [31] Sammarra A., Belussi F., *Evolution and relocation in fashion-led Italian districts: evidence from two case-studies*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2006, vol. 18, nr 6, s. 543–562.

- [32] Saxenian A., *Regional networks in Silicon Valley and Route 128*, [w:] Acs Z.J. (red.), *Regional innovation, knowledge, and global change*, Pinter, London–New York 2000, s. 123–138.
- [33] Saxenian A., *Brain circulation and regional innovation: the Silicon Valley-Hsinchu-Shanghai triangle*, [w:] Polenske K.R. (red.), *The economic geography of innovation*, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 190–212.
- [34] Semlinger K., *Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy*, “Entrepreneurship & Regional Development” 2008, vol. 20, nr 6, s. 547–560.
- [35] Sornn-Friese H., Sørensen J.S., *Linkage lock-in and regional economic development: the case of Øresund medi-tech plastics industry*, “Entrepreneurship & Regional Development” 2005, vol. 17, nr 4, s. 267–292.
- [36] Stacey R.D., *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*, wyd. 5, Prentice Hall, Harlow 2007.
- [37] Stackelberg von K., Hahne U., *Teorie rozwoju regionalnego*, [w:] Golinowska S. (red.), *Rozwój ekonomiczny regionów. Rynek pracy. Procesy migracyjne*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998.
- [38] Waxell A., Malmberg A., *What is global and what is local in knowledge-generating interaction? The case of the biotech cluster in Uppsala, Sweden*, “Entrepreneurship & Regional Development” 2007, vol. 19, nr 2, s. 137–160.
- [39] Zucchella A., *Local cluster dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness*, “Journal of Institutional Economics” 2006, vol. 2, nr 1, s. 21–44.

WZROST I INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW W KLASTRACH

Streszczenie

W artykule przedstawiono procesy wzrostu i opcje internacjonalizacji przedsiębiorstw w klastrach oraz określono konsekwencje tych zjawisk zarówno dla firm, jak i branżowych aglomeracji, z których one pochodzą. Procesy wzrostu i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zapewniają dostęp do materialnych i niematerialnych zasobów poza regionem i pozwalają uniknąć izolacji. Z drugiej jednak strony niosą zagrożenie dekompozycją sieci dotychczasowych powiązań, w których zgromadzona była wiedza ukryta. Sformułowano tezę, że skuteczne opcje internacjonalizacji winny realizować dwa cele: 1) tworzenia

międzynarodowych sieci powiązań, aby uniknąć izolacji w dostępie do zewnętrznych zasobów; 2) ochrony przed imitacją i rozwoju wiedzy zawartej w sieciowych powiązaniach źródłowego klastra. Opcją, która łączy oba cele, jest selektywna relokacja w obrębie zarówno strategii kosztowej, jak i strategii dyferencjacji.

SŁOWA KLUCZOWE: INTERNACJONALIZACJA KLASTRÓW, WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA, RELOKACJA SELEKTYWNA, RELOKACJA REPLIKUJĄCA

GROWTH AND INTERNATIONALIZATION OF CLUSTER ENTERPRISES

Abstract

In the article the growth and internationalization options of cluster enterprises were discussed and their consequences for individual companies and their industrial agglomerations were identified. The processes of growth and internationalization ensure access to tangible and intangible resources out of the source region and prevent the lock-in. On the other hand, they bring the threat of decomposing networks where the tacit knowledge was stored. The proposition was formulated that effective options of internationalization should address two objectives: 1) to establish international networking relationships so that lock-in is avoided in the access to external resources, 2) to prevent imitation and to develop the knowledge embedded in the network relationships of the source cluster. It is argued that selective relocation, both in the cost and in the differentiation strategies, is the option that meets those objectives.

KEY WORDS: INTERNATIONALIZATION OF CLUSTERS, COMPANY GROWTH, SELECTIVE RELOCATION, REPLICATIVE RELOCATION

