

Jerzy Niemczyk

ZACHOWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W KLASTRACH

1. Wstęp

Decyzja o wyborze miejsca prowadzenia działalności gospodarczej należy w zdecydowanej większości przypadków do grupy decyzji o charakterze strategicznym. Do szczególnych miejsc lokalizacji naszego przedsięwzięcia możemy zaliczyć regionalne klastry. Do klastrów należą m.in. lokalnie występujące zgrupowania przedsiębiorstw z tradycyjnych branż, charakterystyczne dla wielu regionów Polski. Mogą to być zagłębia kamieniarskie, obuwnicze, włókiennicze, wyrobów z drewna itp. Ale przykładami klastrów są także zgrupowania przedsiębiorstw nowych technologii. Podręcznikowym przykładem jest Krzemowa Dolina. W Polsce także możemy odnaleźć tego typu skupiska. Najnowszym przykładem jest powstający na naszych oczach klastr przemysłu elektronicznego lokalizowany w okolicach Wrocławia.

Najczęstszym powodem wchodzenia przedsiębiorstw do tego rodzaju skupisk jest możliwość skorzystania z charakterystycznych dla sieci (klastr jest bowiem rodzajem sieci) efektów współpracy i konkurencji. Najczęstszą strategią realizowaną przez przedsiębiorstwa należące do klastra jest strategia identyfikowania i kształtowania innowacyjnych układów współpracy. Stwierdzenie to można postrzekać jako tezę niniejszego artykułu.

Celem artykułu jest przedstawienie charakterystycznych dla klastrów strategicznych zachowań wchodzących w ich skład przedsiębiorstw, przykładów mogących być potwierdzeniem sformułowanej powyżej tezy o możliwości, a nawet konieczności realizowania poprzez wchodzenie do klastrów strategii bazującej na idei współpracy.

2. Podstawowe definicje i założenia

Analiza zachowań strategicznych przedsiębiorstw działających w klastrach wymaga na wstępie zdefiniowania kilku podstawowych pojęć.

Głównym pojęciem wykorzystywanym w artykule jest pojęcie klastra. W literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje się, że klastr jest to regionalne zgrupowanie przedsiębiorstw, instytucji i organizacji połączonych ze sobą rozbudowaną siecią powiązań o formalnym i nieformalnym charakterze, opartych na wspólnej trajektorii rozwoju, jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych obszarach działania [Brodzicki, Szultka 2003]. Klastry należą do grupy rozwiązań sieciowych.

W skład klastra, podobnie jak w skład każdej sieci, wchodzi określone podmioty gospodarcze potocznie zwane węzłami. Są to przedsiębiorstwa powiązane zależnościami zaopatrzeniowo-produkcyjno-dystrybucyjnymi. Siła takiego węzła wyznaczona jest przez jego pozycję i ważność. Węzły klastra prowadzą dwukierunkową działalność. Produkują lub świadczą usługi organizacjom spoza klastra, ale sporą aktywność przejawiają także w zakresie kooperacji produktowej lub świadczenia usług outsourcingowych na rzecz innych podmiotów klastra. Opis strategii węzłów zamieszczony w tym artykule będzie dotyczył przede wszystkim tej wewnętrznej orientacji węzłów.

Poprzez zachowania strategiczne węzłów klastra będzie rozumiana każda synoptyczna lub inkrementalna strategia realizowana przez węzeł. Trudniejsze do zdefiniowania jest pojęcie zachowania strategicznego całego klastra. Wynika to z międzyorganizacyjnego charakteru tego typu sieci. Dlatego też strategia realizowana przez klastr będzie najczęściej tylko *ex post* sformułowaną oceną zachowań strategicznych klastra jako intencjonalnie pewnej wyodrębnionej całości.

W artykule będzie także wykorzystane pojęcie strategii sieciowej. Kategorię tę autor artykułu przedstawił szerzej w pracy [Niemczyk 2006]. Strategia sieciowa oznacza strategię zorientowaną na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów współpracy. Tak zdefiniowaną strategię będziemy nazywać czystą strategią sieciową. Jednocześnie ujęcie sieciowe strategii zakłada uwzględnienie w projektowaniu strategii węzłów sieci dorobku także wcześniejszych ujęć, tj. ujęcia planistycznego, pozycyjnego, behawioralnego i ewolucyjnego oraz zasobowego. Z innej perspektywy strategię sieciową można opisać jako taką strategię, która pozwala węzłom sieci uzyskiwać efekty ekonomii skali, korzyści z zajmowania uprzywilejowanej pozycji, efekty dynamiki charakterystycznej dla rozwiązań inkrementalnych, rentę otrzymywaną z zasobów niematerialnych oraz efekty współpracy i konkurencji bezpośrednio związane z działaniem w sieci międzyorganizacyjnej.

3. Strategie sieciowe węzłów klastra

3.1. Model analityczny strategii węzłów klastrów

Przedmiotem analizy w tej części artykułu będą potencjalne strategie węzłów klastrów. Przyjętym modelem analitycznym będzie zdefiniowana powyżej koncep-

cja strategii sieciowej. W kolejnych częściach tego rozdziału węzły klastrów analizowane będą zatem z perspektywy ujęcia planistycznego, pozycyjnego, behawioralnego i zasobowego. Całość zakończy próba poszukiwania możliwości wykorzystywania przez węzły strategii innowacyjnych układów współpracy, czyli czystych strategii sieciowych.

Tabela 1. Model analityczny strategii węzłów klastrów

Sposoby przedstawiania strategii w wybranych ujęciach zarządzania strategicznego	Możliwe strategie węzłów
Strategia jako plan	strategie penetracji rynku, rozwoju produktu, rozwoju rynku i dywersyfikacji
Strategia jako pozycja względem otoczenia	strategie kosztowe, wyróżniania i koncentracji
Strategia jako zachowanie wobec otoczenia	wszystkie rodzaje strategii czystych; strategie logicznego narastania, kierowanego uczenia się i szukania okazji
Strategia jako wiązka zasobów niematerialnych	inwestowanie w kompetencje, selektywny ich rozwój, redukcja kompetencji; zatrzymywanie kompetencji
Strategia jako identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów (procesów) współpracy	modele biznesowe operatora; strategie lokalizowania, wykorzystywania, dzielenia i kreowania wiedzy, strategie koncentracji na wybranych procesach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Niemczyk 2006].

3.2. Strategie węzłów klastrów – ujęcie planistyczne

Pierwszym analizowanym ujęciem jest ujęcie planistyczne. W ujęciu tym najważniejszą klasyfikacją strategii była ansoffowska macierz strategii produktowo-rynkowych. I w zasadzie tylko do tej klasyfikacji można się odwołać, chcąc w sposób właściwy opisać strategie węzłów z perspektywy szkoły planistycznej.

Pierwszą spośród czterech strategii wyróżnionych przez Ansoffa jest strategia penetracji rynku. Przedsiębiorca stosujący tę strategię będzie dążył, poprzez intensyfikację różnych działań, do zwiększenia przychodów ze sprzedaży. Drugą strategią jest rozwój produktu lub usługi. Polegać on będzie na ciągłym modyfikowaniu i doskonaleniu produktu lub usługi. To także typowe zachowania oferentów różnych usług. Kolejną strategią jest rozwój rynku. W kontekście klastra, a szczególnie świadczenia przez węzły usług outsourcingowych, rozwój rynku przybierze przede wszystkim charakter poszerzania obszarów sprzedaży o klientów innych niż dotychczasowi odbiorcy. Ostatnią strategią jest dywersyfikacja. W przypadku klastra może ona polegać m.in. na wydłużeniu lub skróceniu przez węzły swojej pozycji w łańcuchu wartości realizowanym w klastrze.

Szkola planistyczna czerpie swoje założenia poznawcze przede wszystkim z klasycznej teorii renty zasobowej (ricardiańskiej). Strategia w tym ujęciu nie była zwykłym planem, była planem zorientowanym albo na maksymalizację wyniku przy zachowaniu na poziomie niezmiennym kosztów, albo na minimalizację nakładów przy zachowaniu wysokości przychodów na dotychczasowym poziomie.

Koncepcją często wykorzystywaną w tym ujęciu była krzywa doświadczenia (ekonomia skali i efekt wprawy). Kłaster idealnie wpasowuje się w jej wytyczne. Węzły klastra mogą dzięki uczestnictwu w różnych sieciach zależności optymalizować wydajność i oszczędność. Mogą również uzyskiwać taniej i szybciej efekty krzywej doświadczenia. Jest to możliwe dzięki fizycznej bliskości innych węzłów oraz specyficznemu i charakterystycznemu dla sieci funkcjonowaniu tzw. prawa dostępu. Węzły sieci nie muszą być bowiem właścicielami zasobów, by otrzymać rentę ricardiańską. Mogą ten efekt uzyskać dzięki posiadaniu prawa do szybkiego uruchamiania zasobów u innych partnerów, opierając się chociażby na zapisach łączącej te podmioty umowy relatywnej.

3.3. Strategie węzłów klastrów – ujęcie pozycyjne

W ujęciu pozycyjnym istotne staje się przede wszystkim pojęcie przewagi konkurencyjnej. Strategie bowiem są tutaj bardzo często utożsamiane ze źródłem przewagi konkurencyjnej.

U M. Portera pierwszym rodzajem przewagi (strategii) jest przewaga wynikająca z niskich kosztów, kolejnym – przewaga związana z możliwością wyróżniania i ostatnim – przewaga będąca kombinacją tych dwóch wymienionych, ale skoncentrowana na określonej grupie nabywców lub konkretnym rynku geograficznym [Porter 1998]. Inną propozycją klasyfikacji strategii w ujęciu pozycyjnym jest klasyfikacja odwołująca się do koncepcji wyborów strategicznych przedstawionych w metodach portfelowych. Niezależnie od rodzaju macierzy portfelowej wyróżnia się tam najczęściej trzy główne wzorce zachowań wobec produktów lub usług wytwarzanych w danym przedsiębiorstwie, są to: inwestowanie i rozwój, selektywny rozwój oraz likwidacja lub usunięcie.

Z perspektywy ujęcia pozycyjnego węzły mogą starać się zająć bądź umocnić swoją pozycję konkurencyjną, dążąc do minimalizacji kosztów lub do wyróżnienia się określoną cechą. Działanie w klastrze daje takie możliwości. Przykładem mogą być istniejące w klastrach zależności outsourcingowe. Outsourcing w potocznym i wąskim rozumieniu służy obniżeniu kosztów działalności. Podstawowym źródłem tej obniżki są potencjalnie niższe koszty usług zewnętrznych w porównaniu z kosztami takich samych usług świadczonych przez jednostki wewnętrzne. Strategię wyróżniania przyjmą natomiast te węzły, które w wejściu do klastra upatrywać będą możliwości pozyskania marki, tradycji, wysokich kompetencji czy wysokiej jakości.

Wybory strategiczne węzłów można także traktować jako próby optymalizowania portfeli produktów i usług. Węzły, dzięki obecności w układzie zależności

charakterystycznym dla klastrów, mogą mieć możliwość usuwania lub tylko ograniczenia rozwoju tych części działalności, które mieszczą się w obszarze niskiej przewagi konkurencyjnej.

Ujęcie pozycyjne nawiązuje do idei renty chamberlinowskiej. O ile renta ricardiańska dawała prawo pobierania określonej marży z tytułu własności zasobów, o tyle ten rodzaj renty daje takie prawo z tytułu zajęcia przez dany podmiot określonej pozycji w otoczeniu dalszym lub bliższym. Bycie pierwszym lub bycie lokalnym monopolistą pozwala uzyskiwać marże wyższe od tych przeciętnych istniejących w danym sektorze. Uczestnictwo w klastrze pozwala wzmocnić pozycję danego węzła dzięki prostej zależności identyfikacji węzła z cechami całego klastra. Dotyczy to szczególnie klastrów utworzonych przez małe i średnie przedsiębiorstwa, klastrów o charakterze regionalnym, klastrów tradycyjnej techniki i technologii oraz klastrów zorientowanych na produkty lub usługi o charakterze niszowym. Określoną pozycję poszczególne węzły mogą też zająć w relacji do pozostałych węzłów klastra. W klastrach o układzie gwiazdowym taką szczególną pozycję zajmuje węzeł centralny, odgrywający wobec pozostałych węzłów rolę głównego dyrygenta. W układach partnerów równorzędnych (klastrach równoważnych) pozycja węzła wyznaczona jest przez jego ważność i siłę.

3.4. Strategie węzłów klastrów – ujęcie behawioralne

Teorie behawioralne w zarządzaniu strategicznym pojawiły się równolegle z podejściem pozycyjnym i w swej istocie nawiązują do tego samego źródła sprawności przedsiębiorstwa. Tym źródłem jest również renta chamberlinowska. W nurcie behawioralnym pozycja danej organizacji jest wyznaczana przez jej zdolności do implementowania w toku różnych społecznych interakcji określonych strategii działania. Szczególnie cenny z punktu widzenia sieci jest przyjmowany w tym nurcie za podstawę procesów decyzyjnych swoisty inkrementalizm.

Klasyfikacje strategii w ujęciu behawioralnym odwołują się najczęściej do zachowań menedżerskich lub właścicielskich. Do najpopularniejszych klasyfikacji strategii behawioralnych należą: koncepcja strategii czystych (agresja, konserwatyizm, defensywa i nastawienie konkurencyjne) oraz koncepcja zachowań menedżerskich P.J. Idenburga (logiczne narastanie, kierowane uczenie się, racjonalne planowanie, szukanie okazji).

W zależności od siły swoich kompetencji oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia węzeł może się zachować agresywnie, defensywnie, konserwatywnie lub konkurencyjnie. Zgodnie z ideą analizy SWOT wybór określonej strategii uzależniony będzie od wyników analizy mocnych i słabych stron węzła oraz wyników analizy szans i zagrożeń otoczenia węzła.

W większości regionalnych, tradycyjnych, formalnych i nieformalnych klastrów wybory strategiczne węzłów wyznaczone są przez charakterystyczne dla ujęcia behawioralnego ograniczenia. Tymi ogranicznikami mogą być rutyny, do-

minujące logiki, reguły prowadzenia gier o charakterze niekonkurencyjnym (rodem z teorii gier) czy obowiązujące w klastrze systemy akceptowanych norm i wartości.

Do opisu zachowań węzłów budujących klastry można również wykorzystać model strategii behawioralnych według propozycji Idenburga. Hierarchia popularności poszczególnych strategii z tego modelu wśród menedżerów będzie uzależniona od typu klastra. Spośród czterech potencjalnych strategii np. węzły klastrów sformalizowanych i gwiazdzystych będą częściej wykorzystywać strategie, w których menedżerowie są silniej zorientowani na procesy. Natomiast charakterystyczną cechą menedżerów zarządzających w węzłach klastrów nieformalnych i klastrów równorzędnych partnerów będą strategie silniej zorientowane na cele.

3.5. Strategie węzłów klastrów – ujęcie zasobowe

Analiza dotychczasowych ujęć (szkół) zarządzania strategicznego wskazuje na wiele możliwości identyfikacji i interpretacji zachowań strategicznych węzłów klastrów przy wykorzystaniu dorobku tych ujęć. Szczególnie wiele implikacji zwiększających możliwości opisu strategii węzłów klastrów dostarcza ujęcie zasobowe. W tym ujęciu po raz pierwszy w tak szerokim zakresie pojawiło się pojęcie sieci relacji jako szczególnego zasobu niematerialnego. To założenie zapoczątkowało dynamiczny wzrost zainteresowania sieciami ze strony zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Główne kierunki rozwoju tego nurtu związane są z identyfikowaniem wciąż nowych zasobów organizacji oraz z poszukiwaniem tych szczególnych cech zasobów, które dawałaby organizacjom prawo do czerpania z nich określonej renty.

Ujęcie zasobowe nie doczekało się tak popularnych koncepcji klasyfikacji strategii, jak we wcześniejszych ujęciach. Dlatego też koncepcje strategii najczęściej nawiązują tutaj do klasycznych ansoffowskich układów strategii i do wytycznych strategicznych obecnych w koncepcjach portfelowych. Strategia jest więc specyficzną wiązką zasobów (w tym zasobów niematerialnych), a specyficzność tych zasobów przejawia się w ich trudnej kopiowalności, dostatecznej uniwersalności, właściwej innowacyjności i wysokim wkładzie do wartości dodanej. Sieci, w tym i klastry, są specyficznym konglomeratem zasobów i kompetencji.

Wśród wielu różnych typów klastrów jeden jest szczególny. Jest to klaster regionalny, często charakteryzowany jako klaster niskiej lub średnioniskiej techniki i technologii. W odróżnieniu od klasycznych rozwiązań sieciowych klastry tego rodzaju są bardziej trwałymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Wiele z tych klastrów może się pochwalić kilkusetletnią tradycją. Dlatego też charakterystyczne dla ujęcia zasobowego rodzaje zasobów: kultura organizacyjna, wiedza, relacje, marka i tożsamość nabierają w tego rodzaju klastrach szczególnej wartości. Z tychże zasobów czerpią one siłę rynkową.

Z perspektywy ujęcia zasobowego możemy stwierdzić, że węzły klastra mogą wybrać jedną spośród dwóch typowych orientacji strategicznych. Mogą one przyjąć postawę dyrygenta i czerpać marżę z posiadanych umiejętności organizowania i

nadzorowania łańcuchów wartości lub wybrać rolę operatora-specjalisty i czerpać marżę z posiadanych specjalistycznych umiejętności realizacji określonych fragmentów łańcucha wartości. W dobie gospodarki sieciowej powyższe orientacje wyczerpują możliwości kształtowania przez węzły swojego miejsca w sieciach międzyorganizacyjnych. Z tego też powodu węzły, podejmując decyzję wejścia do klastra, mogą przyjąć albo strategię rozwijania już posiadanych umiejętności, albo strategię selekcji i rozwoju, albo mogą starać się całkowicie usunąć istniejące umiejętności i zastąpić je nowymi – kompatybilnymi z cechami całego klastra.

Ostatnią perspektywą analizy strategii węzłów klastrów jest perspektywa strategii sieciowej. Najważniejszą innowacją sieci jest ukierunkowanie strategii działających w niej podmiotów na poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych układów współpracy. Patrząc z perspektywy takiej strategii na podmioty sieci, można stwierdzić, że wygrywającym będzie to przedsiębiorstwo, które nauczy się znajdować innowacyjne i pozwalające uzyskać wysoką wartość dodaną układy współpracy, a także nauczy się elastyczności i innowacyjności, niezbędnej do szybkiego wchodzenia do tych układów i wychodzenia z nich. Powyższe umiejętności dodatkowo można wesprzeć charakterystycznymi dla sieci zachowaniami jej węzłów, tj. inwestowaniem w pozycję lub w relacje.

Do strategii zorientowanych na identyfikowanie i kreowanie innowacyjnych układów współpracy można zaliczyć:

- strategię zorientowaną na kreowanie, wprowadzanie, zarządzanie i dynamiczne dekonstruowanie modeli biznesowych,
- strategię zorientowaną na umiejętne lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystanie, dzielenie się, rozpowszechnianie, rozwijanie i pozyskiwanie wiedzy,
- strategię zorientowaną na procesy [Niemczyk 2006].

Węzły klastrów mogą czerpać wzorce zachowań ze wszystkich wymienionych grup strategii.

Szczególnie wiele możliwości daje interpretowanie potencjalnych strategii węzłów jako specyficznych modeli biznesowych. O dwóch najczęściej występujących modelach (model dyrygenta i operatora) wspomniano już wcześniej. Spośród innych modeli do tych często wybieranych przez węzły klastra należą modele: zysku ze względnego udziału w rynku, zysku wieloelementowego, zysku z łącznicy, zysku z mnożnika zysków, zysku przedsiębiorcy, zysku ze specjalizacji i zysku z wyjątkowej rentowności.

Również procesy wiedzy mogą stanowić dobry przykład innowacyjnych modeli współpracy. Będą to procesy związane:

- z pozyskiwaniem wiedzy (powodem wstąpienia do klastra może być chęć nabywania nowej wiedzy),
- z wykorzystaniem wiedzy (powodem wstąpienia do klastra może być chęć współuczestniczenia w nowych przedsięwzięciach),
- z dzieleniem się wiedzą i jej rozpowszechnianiem (powodem wstąpienia do klastra może być chęć przekazania swoich kompetencji innym uczestnikom

klastra, chęć zwiększenia swoich przychodów ze sprzedaży poprzez zastosowanie własnej wiedzy w przedsięwzięciach innych węzłów klastra).

Ostatnią grupą rozwiązań organizacyjnych mogących stanowić ramy współpracy węzłów klastrów są rozwiązania procesowe. Rozwiązania takie znajdują szczególne warunki rozwoju w klastrach zintegrowanych pionowo. W tych klastrach poszczególne węzły mogą wchodzić w układy współpracy przejawiające się m.in. w wydłużaniu lub skracaniu łańcuchów wartości czy uzupełnianiu lub wyodrębnianiu pewnych stadiów tychże łańcuchów. Klastry, poprzez naturalne kojarzenie efektów współpracy i konkurencji, umożliwiają właśnie takie konfigurowanie działań i w przeciwieństwie do klasycznych układów hierarchicznych zapobiegają upowszechnianiu się w nadmiarze procesów hierarchizacji i formalizacji.

Ujęcie sieciowe nawiązuje do idei schumpeterowskiej renty z innowacji. Renta ta, zgodnie z definicją zaproponowaną przez J. Schumpetera, zakłada inne niż klasyczne podejście do innowacji. Schumpetera interesują tylko takie innowacje, które pozwalają na skokowy rozwój organizacji. Wskazane przykłady strategii sieciowych kojarzone są właśnie z takim innowacyjnym podejściem do zarządzania organizacjami. Dotyczy to szczególnie koncepcji modeli biznesowych i procesów zarządzania wiedzą.

4. Zakończenie

S. Omta, J. Trienekenes i G. Beers twierdzą, że badanie zachowań strategicznych węzłów w sieciach wymaga poznania przede wszystkim ich roli i pozycji [Omta, Trienekenes, Beers 2002, s. 1]. Wskazane w artykule możliwości wykorzystania koncepcji strategii sieciowej do analizy strategii działania węzłów klastrów zależą właśnie od tych dwóch podstawowych determinant: roli i pozycji.

Klastry będące przedmiotem analizy w niniejszym artykule są interesującym przykładem rodzących się i zanikających w sposób naturalny strategii działania bazujących na idei współpracy. Jednocześnie obserwacja klastrów pozwala w nich dostrzec także takie zachowania węzłów, które są zbieżne z zaleceniami strategicznymi charakterystycznymi dla wcześniejszych szkół zarządzania strategicznego.

Wyniki przedstawionej teoretycznej analizy strategii węzłów klastrów są zbieżne z postawioną na początku tezą o możliwości realizacji w klastrach strategii współpracy.

Literatura

Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 4 (110), Warszawa.

- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.
- Omta S., Trienekens J., Beers G., *A Research and Management Agenda for Chain and Network Science*, „Journal on Chain and Network Science” 2002, vol. 2, nr 1.

ENTERPRISES' STRATEGIC BEHAVIOUR IN CLUSTERS

Summary

The aim of this paper is to show some characteristic behaviours of enterprises which operate in clusters. Theoretical model used for analyzing such behaviours is net strategy model. This model includes, in its background, entire strategic management options and also some relatively new option. The “new” is net strategy, it means identifying and shaping innovative cooperative construction.

Jerzy Niemczyk – dr hab., prof. AE w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.