

Katarzyna Murawiak  
Uniwersytet Wrocławski

# Synergia jako element warunkujący konkurencyjność MSP funkcjonujących w klastrze

## 1. Wstęp

Obecnie tendencje w gospodarce światowej sprawiają, iż poziom konkurencyjności przedsiębiorstw krajowych jest pochodną coraz liczniejszych, bardziej złożonych i wzajemnie powiązanych czynników zależnych i niezależnych od samych firm. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) działają w coraz trudniejszych warunkach na całym świecie. Rośnie bowiem presja konkurencyjna otoczenia, co w znacznej mierze wynika z zawierania przez korporacje transnarodowe licznych fuzji i aliansów strategicznych zarówno w branżach nowoczesnych, jak i tradycyjnych. Postępujący proces integracji europejskiej oraz globalizacja rynków sprawiają, iż niezbędna dla przetrwania MSP staje się umiejętność konkurowania już nie tylko na rynku regionalnym czy krajowym, lecz także i światowym.

Wraz ze schyłkiem tzw. produkcyjnego etapu rozwoju gospodarczego na początku lat trzydziestych XX w., kiedy to popyt na masowo produkowane, standardowe produkty zaczął się nasycać, rozpoczęła się tendencja do przywiązywania większej uwagi do zewnętrznych czynników warunkujących powodzenie przedsiębiorstwa. Koncentracja nie tylko na procesach zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także na zewnątrz wiązała się przede wszystkim z poszukiwaniem nowych rynków zbytu, co z kolei prowadziło do ekspansji geograficznej i zaostrzenia konkurencji. Intensywniejsza konkurencja wymusza natomiast na przedsiębiorstwie lepszą obsługę klienta oraz obniżkę kosztów, co było możliwe dzięki integracji wertykalnej<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwo, chcąc jednak nadal funkcjonować i rozwijać się, nie może stawiać jedynie na wzrost ilościowy czy ekspansję wertykalną. W obecnej erze rozwoju gospodarki globalnej musi być ono innowa-

---

<sup>1</sup> Integracja wertykalna zachodząca zarówno w przód – w kierunku rynku, jak i w tył – w kierunku źródeł zaopatrzenia.

cyjne i dysponować unikatowymi zasobami. W przypadku MSP sprostanie tym wymogom jest trudne, jednak możliwe przez ich obecność w strukturze klastrowej.

Warto również podkreślić równie ważny element współczesnej gospodarki, który powinien być brany pod uwagę przez przedsiębiorstwa sektora pragnące z sukcesem funkcjonować na rynku globalnym. Wbrew temu, iż rozwój nowoczesnej technologii komunikacyjnej umożliwia porozumiewanie się z najodleglejszymi miejscami, bezpośredni kontakt między podmiotami jest nadal niezbędny. Miejsce zawsze było, jest i będzie ważne, a obecnie coraz większego znaczenia nabierają działania podejmowane na poziomie regionu. Kwestie dotyczące wzajemnych interakcji między regionem a przedsiębiorstwem nabierają szczególnej wymowy w tematyce klastrów. Zagadnienie to jest niezmiernie istotne dla MSP, ponieważ większość z nich działa na rynku lokalnym. Warunkiem jednak powodzenia klastra jako całości oraz i pojedynczych przedsiębiorstw istniejących w jego obrębie jest występowanie synergii, od której zależy sukces tych podmiotów.

Celem artykułu jest zwrócenie szczególnej uwagi na synergię, której zaistnienie jest niezbędnym elementem warunkującym konkurencyjność MSP funkcjonujących w danym klastrze. Nieodzowna okazała się również dyskusja nad warunkami sprzyjającymi powstawaniu synergii, a tym samym jej oddziaływaniu na wzrost konkurencyjności kooperujących podmiotów. Ponadto analizie poddano subiektywnie wybrane klastry jako przykład żmudnego procesu wypracowywania synergii.

## 2. Koncepcja klastra we współczesnej gospodarce

Wspomniano głoszone przez niektórych zwolenników przekazu cyfrowego i telekomunikacyjnego mylne założenie, iż w erze globalizacji żadne ograniczenia przestrzenne nie powinny odgrywać znaczącej roli w kształtowaniu i podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W czasach fordyzmu<sup>2</sup> firmy miały na tyle silną pozycję, iż były w stanie przeforsowywać rozwiązania, dostosowując rynek do swych potrzeb, a nie odwrotnie, jednocześnie nie biorąc pod uwagę znaczenia miejsca lokalizacji i wszystkich jego „aktorów”. Obecnie natomiast rozwój przedsiębiorstwa, w szczególności małego i średniego, powinien uwzględniać znaczenie szeroko pojętego regionu i jego wpływu na podmiot w nim funkcjonujący. Zauważyć należy bowiem unikatowość danego terytorium, a kultura przedsiębior-

---

<sup>2</sup> W warunkach wysoko rozwiniętej gospodarki kapitalistycznej główną formą organizacji produkcji przemysłowej stał się fordyzm charakteryzujący się masową produkcją standaryzowanych dóbr, systematycznie rosnącym rynkiem masowego konsumenta i znacznym stopniem interwencji państwa. Wiele zjawisk kryzysowych, które ujawniły się w tym modelu w latach 70. XX w., zapoczątkowało kształtowanie się nowych form organizacji produkcji, określanych postfordowskimi.

stwa powinna wynikać ze zmian konkurencyjnych i rynkowych, występujących w sferze globalnej i regionalnej zarazem.

Pojawiające się na przełomie lat nowe układy przestrzenne stały się ważnym przedmiotem studiów zarówno teoretycznych, jak i praktycznych, mających na celu zrozumienie znaczenia otoczenia dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Przez wzgląd na różnorodność odmian terytorialnego zorganizowania działalności gospodarczej zaczęto używać angielskiego terminu *cluster*. Na podstawie przeglądu literatury można stwierdzić, iż nie ma jednoznacznej definicji zjawiska, jakim jest klastr, lub czynników, które prowadzą do jego rozwoju. Dla tego artykułu została przyjęta definicja klastra jako geograficznego skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również i przede wszystkim współpracujących. Klastry zawdzięczają więc swą siłę przede wszystkim zgromadzeniu w jednym miejscu wielu wzajemnie uzupełniających się, unikatowych zasobów: utalentowanych specjalistów wysokiej klasy, ściśle współpracujących ze sobą instytucji badawczo-rozwojowych, lokalnej sieci dostawców i nabywców, wraz ze wspierającymi instytucjami publicznymi.

M.E. Porter przyznał klastrom prominentną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw<sup>3</sup>. Wynika to z faktu, iż skupienie podmiotów – potencjalnych rywali, klientów i dostawców – promuje efektywność i specjalizację. Bliskość zwiększa też koncentrację informacji, dzięki czemu istnieje prawdopodobieństwo, iż zostanie ona zauważona i zastosowana w formie ulepszeń i innowacji mających zasadnicze znaczenie dla podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Zgodnie z przedstawioną definicją, klastry łączą przedsiębiorstwa z różnych poziomów w łańcuchu działalności gospodarczej z jednostkami świadczącymi usługi biznesowe i finansowe, organami administracji, agencjami pozarządowymi, wyższymi uczelniami i instytutami badawczymi. Skupiska te oferują współdziałającym podmiotom wiele korzyści, gdyż ułatwiają przetrwanie w walce konkurencyjnej, elastyczne wykorzystywanie szans, dzięki możliwości szybkiego reagowania na zachodzące zmiany wraz z dodatkowym wsparciem czerpanym od innych organizacji, generują innowacje w dziedzinie produktów i procesów, dzięki dostępowi do specjalistycznej wiedzy i technologii, ośrodków finansowych, produktów, majątku trwałego i rynków innych uczestników sieci.

---

<sup>3</sup> Por. M.E. Porter, *Locations, clusters and company strategy*, [w:] G. Clark, M. Feldman, M. Gertler, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 253; T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (110), Warszawa 2002, s. 2.

Na podstawie badań przeprowadzonych i przedstawionych w raporcie<sup>4</sup> przez OECD należy podkreślić, iż klastry występują w różnych sektorach gospodarki – w rolnictwie, usługach, w sektorach wysokich technologii jak i tradycyjnych; charakteryzują się różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, a tym samym różnymi perspektywami rozwoju. OECD zakłada w swych analizach, że rozwój klastrów jest niezbędnym warunkiem innowacyjności MSP, a tym samym zwiększenia ich zdolności konkurencyjnej<sup>5</sup>.

Sama jednak bliskość geograficzna, co jest jednym z wyznaczników skupisk klastrów, zlokalizowanych na danym terenie przedsiębiorstw, nie generuje korzyści dla tych podmiotów, a także nie stanowi o ich konkurencyjności w odniesieniu do przedsiębiorstw będących poza danym obszarem. Aby zaistniała taka sytuacja, musi zostać wspólnie wypracowana przez zainteresowane podmioty gospodarcze synergia, która jest niezbędnym elementem kreującym sukces przedsiębiorstw, przede wszystkim małych i średnich, funkcjonujących w danym klastrze.

### 3. Przesłanki występowania synergii w klastrze i jej wymiar dla konkurencyjności MSP

Pojęcie konkurencyjności w ostatnim czasie stało się popularnym hasłem. W dobie procesów integracji i globalizacji rozumienie jego istoty zmieniło się. Nie jest celem tego opracowania odnoszenie się do szerokiej literatury w tym zakresie. Ważne jest natomiast podkreślenie, iż między MSP występowała głównie tendencja do współzawodnictwa. Obecnie jednak, aby być konkurencyjnym w skali globalnej, przedsiębiorstwa te są zmuszone również współpracować.

Rozważania w literaturze przedmiotu dotyczące konkurencyjności podmiotów gospodarczych skupiają się na identyfikacji zmiennych wpływających na zdolność osiągania i podwyższania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W przypadku MSP funkcjonujących w klastrze zmiennymi określającymi konkurencyjność podmiotu będą elementy zlokalizowane w danym obszarze. To one wpływają bowiem na sukces skupionych przedsiębiorstw, pod warunkiem jednak, iż będą wzajemnie ze sobą powiązane oraz będą zachodzić między nimi interakcje warunkujące pojawienie się efektu synergii.

---

<sup>4</sup> T.J.A. Roelandt, P. den Hertog, *Cluster analysis and cluster-based policy making: The state of the art*, [w:] *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD Proceedings, OECD 1999, s. 417, za: M. Jagiełło, *Rozwój klastrów a konkurencyjność gospodarki państw kandydujących do UE*, Wspólnoty Europejskie, nr 9 (132) 2002.

<sup>5</sup> Pojęcie zdolności konkurencyjnej jest szersze od pojęcia pozycji konkurencyjnej, gdyż zmiana zdolności konkurencyjnej jest wyrażona sumaryczną zmianą wartości czynników, które ją określają; określa długofalową zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji międzynarodowej.

M.E. Porter uważa, iż liberalizacja i globalizacja światowej gospodarki zruwały warunki funkcjonowania firm, pozbawiając je tradycyjnych elementów przewagi konkurencyjnej, jak np. majątek, kapitał. Konkurentów dysponujących podobnymi zasobami jest zbyt wielu. Obecnie, aby zapewnić sobie wzrost, nie wystarczy, że przedsiębiorstwa będą angażować się w produkowanie towarów standardowych „po jak najniższych kosztach”. We współczesnej gospodarce kluczem do sukcesu jest dysponowanie unikatowymi zasobami, za których pomocą są tworzone coraz bardziej zaawansowane technicznie i zindywidualizowane produkty. Z tej właśnie przyczyny, bardziej niż kiedykolwiek, liczy się zdolność do innowacji<sup>6</sup>. Te właśnie niematerialne elementy stanowią zaplecze pozwalające na budowanie przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego.

Niestety, nie wszystkie firmy, a w szczególności MSP, posiadają te główne aktywa niematerialne. Z kolei stworzenie ich we własnym zakresie jest czasochłonne i przede wszystkim związane ze znacznymi nakładami finansowymi. Wejście natomiast przedsiębiorstwa do klastra pozwala pominąć wspomniane niedogodności i uzyskać podobne korzyści, bez konieczności narażania się na zbędne ryzyko. Według Portera, przedsiębiorstwo wybiera swą lokalizację w danym klastrze, jeśli jego konkurencyjna strategia jest zgodna z atrakcyjnością danego obszaru. Dzięki klastrowi firma zyskuje bowiem nieskrępowany dostęp do kluczowych dla niej składników majątku osadzonych w regionie, a tym samym obniża koszty transakcji. Istotnym aspektem podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest funkcjonowanie w miejscu, w którym działają podmioty w sektorach pokrewnych. W tym znaczeniu klastry stwarza firmie możliwość specjalizacji. Jednocześnie przedsiębiorstwo uczestniczy w intensywnej wymianie szeroko pojętej wiedzy przez sieć powiązań z innymi podmiotami, co właśnie gwarantuje wykorzystanie strategicznych czynników wzrostu konkurencyjności.

Region taki jest atrakcyjny, ponieważ wspomniane rzadkie zasoby są zlokalizowane właśnie w danym miejscu, niedostępne dla odizolowanych przedsiębiorstw, a więc odgrywa strategiczną rolę w osiągnięciu wyższej konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Ponieważ klastry działają jak system, więc w odniesieniu do firm w nim umiejscowionych istnieje większe prawdopodobieństwo, iż osiągną przewagę konkurencyjną. Używając metafory filozofa Thorbecke, klastry można porównać do organizmu, gdzie całość nie jest zwykłą sumą różnych części – w tym przypadku aglomeracji firm i innych podmiotów (organizacji pozarządowych, instytucji finansowych, lokalnej społeczności itd.) – lecz większą niż suma poszczególnych składników. Występuje więc *efekt synergii*<sup>7</sup>, gdzie dwa plus dwa równa

---

<sup>6</sup> Innowację należy rozumieć w szerszym kontekście; obejmuje ona cały proces funkcjonowania przedsiębiorstwa – od pomysłu na nowy produkt, usługę, proces czy system, przez wprowadzenie nowego rozwiązania w życie i jego pomyślne wykorzystanie.

<sup>7</sup> Termin ten jest stosowany zazwyczaj w kontekście przejmowania nowego przedsiębiorstwa; możemy wówczas mówić o synergii strukturalnej lub synergii zarządzania. Synergia może ponadto dotyczyć sytuacji niezwiązanych z nabywaniem, którą możemy określać jako „tanią synergii”, gdyż

się pięć. Efekt ten odnosi się do sposobu, w jaki różne obszary działalności podmiotów zlokalizowanych w gronie uzupełniają się lub wspomagają inne dziedziny. Wszystkie te elementy sprawiają, iż klastry są pożądanymi miejscami lokalizacji firmy. Wspomniane zależności pozwalają przedsiębiorstwu nie tylko obniżyć całkowity koszt lub/i osiągnąć wyższą konkurencyjność. Przedsiębiorstwa działające w klastrze poprawiają również swój wizerunek w danym regionie, zyskując uznanie mieszkańców, klientów i pracowników.

Geograficzna bliskość lub też oparcie na jakiejś wspólnej *trajektorii rozwoju* (np. technologii w określonej dziedzinie) regionu sprawia, iż obecność danej firmy w klastrze jest powiązana m.in. z możliwością dostrzegania i reagowania na szybko zmieniające się potrzeby konsumentów, nowe rozwiązania technologiczne, czyli te elementy, które obecnie stanowią o sile konkurencyjnej podmiotów na rynku. Szybka reakcja na zmiany w globalnych trendach jest możliwa dzięki bodźcom w postaci częstych pomiarów wyników działalności i ich porównywania z innymi przedsiębiorstwami w regionie – kolektywny *benchmarking*<sup>8</sup>. Istotną rolę w tym względzie odgrywa również występowanie między przedsiębiorstwami nie tylko *konkurencyjnych*, lecz także *kooperacyjnych powiązań* w danym obszarze rynkowym – *sieciovanie*<sup>9</sup>, dzięki czemu, przez współpracę w pewnych wspólnych aspektach działalności, możliwy jest *transfer wiedzy i pomysłów* stymulujący zarówno konkurencję, jak i konkurencyjność podmiotów. To właśnie dodatkowo wymusza wyższą konkurencyjność, m.in. dzięki której MSP zawdzięczają swój sukces na rynku globalnym. W warunkach klastra następuje bowiem proces akumulacji wiedzy możliwy dzięki istnieniu wspomnianych sieci, za pomocą których odbywa się jej transfer. Można mówić o wzajemnym stymulowaniu firm w obrębie klastra na podstawie tzw. *sieci praktyk (networks of practice)*, czyli ludzi – społeczności związanych i zaangażowanych w tę samą lub bardzo podobną „praktykę” – działalność, lecz nie zawsze pracujących razem<sup>10</sup>.

Wypracowanie synergii, dzięki której wzrasta konkurencyjność MSP funkcjonujących w ramach klastra, jest procesem uwarunkowanym wieloma zmiennymi. Grona czy też używając określenia Markusen „sticky places”<sup>11</sup> („kleiste miejsca”)

---

jej wykorzystanie nie łączy się z koniecznością zapłacenia premii przy przejęciu, np. zacieśnienie kontaktów z dostawcami, wspólne wykorzystanie określonych zasobów przez grupę firm.

<sup>8</sup> Kolektywny benchmarking prowadzi z kolei do spirali innowacji, co wpływa korzystnie na kreowanie pionierskich rozwiązań, a tym samym bardziej konkurencyjnych przedsiębiorstw w danym regionie. Taki cykl innowacji jest możliwy, ponieważ w obrębie klastra występuje proces uczenia się.

<sup>9</sup> Por. W. Wojnicka, *Rola klastrów innowacyjnych w Unii Europejskiej*, Wspólnoty Europejskie, nr 5 (128) 2002, s. 34.

<sup>10</sup> J.S. Brown, P. Duguid, *Mysteries of the region. Knowledge dynamics in Silicon Valley*, [w:] W.F. Millar, Ch.M. Lee, M. Gong Hancock, H.S. Rowen, *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford University Press, Stanford 2000, s. 21.

<sup>11</sup> A. Markusen, *Sticky places in slippery space – a typology of industrial districts*, *Economic Geography*, nr 72 (3), s. 293.

powinny być rozpatrywane jako kompleksowy i zarazem różnorodny twór, w którego obrębie sukces firmy nie tylko zależy od bliskości geograficznej podmiotów, istnienia uniwersytetów, instytucji badawczych itd. Aby nastąpił efekt synergii, wszystkie te elementy muszą być ze sobą ściśle powiązane, nawzajem się przenikać i stymulować. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nie jest tylko i wyłącznie kwestią umiejscowienia firmy (w celu umiejscowienia produktu na rynku). Istotną rolę odgrywa całe otoczenie. Zrozumiałe jest więc głoszone przez wielu ekonomistów i geografów hasło odrodzenia regionu, który jest postrzegany jako niezmiernie istotny m.in. dlatego, iż stanowi centrum życia zarazem oraz odbierany jest nie jako statyczny, lecz dynamiczny. Takie rozumienie niepowtarzalności klastra tłumaczy siłę rozwoju firmy i możliwość osiągnięcia przez nią wysokiej pozycji konkurencyjnej w układzie globalnym.

## 4. Przykłady synergii w światowych klastrach

Warto zastanowić się, czy rzeczywiście w praktyce gospodarczej jest możliwe wypracowanie sytuacji, w której przysłowiowe dwa plus dwa istotnie daje pięć. Na pewno sceptycyzm jest uzasadniony, bowiem w rzeczywistości słowo „synergia” jest często nadużywane bądź nie występuje. Niemniej samo pojęcie jest o tyle istotne, iż przyjąć można, że to specyficzne równanie jest prawdziwe, gdy oznacza współdziałanie wielu czynników – publicznych i prywatnych, co przynosi korzystniejsze efekty niż te, które są wynikiem funkcjonowania każdego z czynników z osobna, a więc niezależnie od siebie. Synergia będzie możliwa do osiągnięcia w klastrze, gdy podmioty będą działać współpracując ze sobą i osiągając więcej niż gdyby występowały indywidualnie.

Do uzyskania właśnie tego efektu w wielu krajach dokonuje się selekcji grom o największym potencjale rozwoju i w stosunku do nich kieruje się odpowiednie instrumenty polityki. Jako obiecujące skupiska traktowane są takie, które mają potencjał, aby wzmocnić i rozbudować gospodarczą bazę regionu oraz posiadające zdolność innowacyjną.

Wiele krajów sformułowało i wprowadziło w życie koncepcje polityki rozwoju opartej na klastrach. Starania są nakierowane na intensywne stymulowanie i wzmacnianie tych struktur. Jak wynika z ich doświadczeń, polityka taka powinna być kompleksowa, a zadaniem rządu w przeważającej mierze powinno być występowanie w roli dyrektora i pośrednika procesu innowacyjnego. Klastry bowiem nie w pełni samoistnie się rozwijają. Istotną rolę we wspieraniu działań mających na celu wykształcenie synergii mają zarówno wspomniane władze samorządowe, jak i „aktorzy” życia gospodarczego, tworzący i rozbudowujący sieci przedsiębiorstw.

Istnieje wiele przykładów klastrów, w których obrębie prężnie działają małe i średnie przedsiębiorstwa, np. w Austin (w Teksasie), Cambridge czy Leuven.

Podobnie jak Silicon Valley<sup>12</sup>, odnoszą się one do sektora wysokich technologii. Tym, co odróżnia *Austin* i *Cambridge* od Doliny Krzemowej, jest fakt, iż w obu przypadkach pierwszorzędną rolę w powstaniu i późniejszym kształtowaniu konkurencyjności podmiotów gospodarczych odegrały silne uniwersytety. Kształcąc specjalistów wysokiej klasy, stwarzały warunki do osiągnięcia synergii wynikającej ze współdziałania świata biznesu ze światem nauki, dzięki czemu rozwijająca się współpraca przyczyniła się do powstania wysoko konkurencyjnych MSP w dziedzinie technologii.

W odniesieniu do *Austin*<sup>13</sup> sukces przedsiębiorstw był możliwy nie tylko dzięki synergii wynikającej z ich współdziałania z uniwersytetem. Tak jak w przypadku Doliny Krzemowej powodzenie było udziałem lokalnej społeczności, współpracy pomiędzy wszystkimi aktorami lokalnej sceny. W działaniach na szeroką skalę włączony był bowiem samorząd lokalny i regionalny; znacząca rola przypadła instytucjom pośredniczącym w przewodzeniu wiedzy, stymulującym wzajemne powiązania (inkubator technologiczny, sieć kojarząca inwestorów i przedsiębiorców, forum przedsiębiorców, sieć instytucji wspierających).

W przypadku *Cambridge* wzrost konkurencyjności wynikał głównie z wkładu pracowników uniwersytetu, którzy zakładając własne małe przedsiębiorstwa, stali się pionierami później uformowanego klastra. W odróżnieniu jednak od *Austin* przedsiębiorstwa nie uzyskały odpowiedniego wsparcia ze strony rządu oraz dużych przedsiębiorstw i pomimo powiązań ze światem nauki w wielu przypadkach nie potrafią współpracować i koncentrują się głównie na zwykłej rywalizacji.

W kreowaniu konkurencyjności MSP belgijskiego *Leuven* istotną okazała się również współpraca z uniwersytetem. Jednak nie mniej ważna była rola regionalnej agencji rozwoju – K.U. Leuven Research & Development, której główne cele były nakierowane na promowanie i wsparcie transferu wiedzy i technologii między uniwersytetem a światem biznesu. Dzięki działaniom podjętym na szeroką skalę powstał m.in. fundusz *venture capital* oraz Obwód Sieciowania na rzecz innowacji. Dzięki funduszowi wysokiego ryzyka było możliwe sfinansowanie wielu innowacyjnych rozwiązań mających istotne znaczenie dla podniesienia konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, jednak obarczonych wysokim ryzykiem niepowodzenia. Skoordynowane działania doprowadziły do wytworzenia się *sieci „podobnie myślących”* ludzi (naukowców, przedsiębiorców, przedstawicieli funduszy wysokiego ryzyka), zainteresowanych rozwojem wysokich technologii. Dzięki temu zaobserwowano również – jak w przypadku Silicon Valley – jednoczesne powstawanie nowych przedsiębiorstw sektora MSP, nie tylko operujących w obszarze działań dotychczasowych podmiotów, lecz także wyspecjalizowanych w innych procesach produkcyjnych. Jest to niezmiernie istotne, gdyż dla efektyw-

---

<sup>12</sup> Ponieważ przypadek Doliny Krzemowej jest najczęściej opisywany w literaturze, artykuł ten skupia się więc przede wszystkim na mniej znanych przykładach klastrów.

<sup>13</sup> Por. [http://www.klastry.pl/index\\_tresc.php?plik\\_tresc=main/artukul\\_tresc.php&id=12](http://www.klastry.pl/index_tresc.php?plik_tresc=main/artukul_tresc.php&id=12)



nej działalności w danym klastrze konieczne jest również funkcjonowanie podmiotów, które jednocześnie stanowią dopełnienie działalności już istniejących.

Przykładem rozwoju powiązań synergicznych, mających swe źródła w inicjatywie prywatnej, może być *Dolina Krzemowa*. Na początku lat 80. XX w. siła klastra obniżyła się m.in. ze względu na konkurencję ze strony Japonii i państw wschodnioazjatyckich. Strategia, jaką obrali miejscowi liderzy, by przezwyciężyć ten regres, to założenie, po rocznym społecznym dialogu, organizacji non-profit „Joint Venture: Silicon Valley Network”. Prowadzi ona działania w trzynastu obszarach na rzecz zlikwidowania pogłębiającego się dysonansu między przemysłem, rządem i lokalną społecznością. Podtrzymanie rozwoju w Dolinie opiera się na współpracy głęboko zakorzenionej w dobrze rozwiniętym kapitale społecznym<sup>14</sup>.

W przypadku *Santa Catarina*<sup>15</sup> otwarcie gospodarki i wzrostu presji konkurencyjnej (na skutek polityki gospodarczej rządu, która na początku lat 90. XX w. była skupiona jedynie na przyciąganiu inwestycji zagranicznych) spowodował trudności. Okazało się, iż region ma problemy z przyciągnięciem dużych inwestorów zewnętrznych. Jednocześnie firmy brazylijskie stanęły w obliczu silnej konkurencji spowodowanej wzrostem bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Ponieważ nie pojawiła się pomoc ze strony władz centralnych, przedsiębiorcy zdając sobie sprawę, iż sami nie poradzą sobie ze wszystkimi problemami, uznali więc, że lokalne organizacje przedsiębiorców mogą być pomocne. Nastąpiła zmiana dotychczas sceptycznego nastawienia przedsiębiorców do instytucji okołobiznesowych oraz innych firm, w wyniku czego pojawił się dobry klimat do współpracy. Wynikiem zapoczątkowanej kooperacji i jej dalszego rozwoju między lokalnymi firmami było powstanie dwóch klastrów.

Również w przypadku *Shannon* zagrożenie utratą strategicznej roli na skutek postępu technologicznego zmotywowało irlandzki region do szukania innych dróg rozwoju. Zapoczątkowano działalność Shannon Free Airport Development Company, w wyniku czego region stał się jedynym w Irlandii zarządzanym nie centralnie, przez rząd, ale przez wyspecjalizowaną agencję. Drogą do sukcesu realizowaną przez agencję było stymulowanie różnego rodzaju aktywności gospodarczej w celu współdziałania w kierunku pełnego wykorzystania zasobów ludzkich. Podejście prowadziło do zróżnicowanych i zarazem komplementarnych inicjatyw.

---

<sup>14</sup> Kapitał społeczny reprezentuje idee, normy moralne i religijne, stosunek do prawa, a także psychospołeczne cechy ludzi – gotowość do podejmowania ryzyka, inwestowanie w przyszłość. Por. J. Łobocki, *Znaczenie kapitału społecznego w budowie konkurencyjności regionu*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnym w kontekście integracji europejskiej*, pod red. A. Klasika, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, z. 108, Warszawa 2003, s. 33.

<sup>15</sup> M. Bąk, M. Grabowski, P. Kulawczuk, M. Nowicki, M. Wargacki, E. Wojnicka, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s. 99 i n.

Agencja odegrała i odgrywa główną rolę w stymulowaniu przedsiębiorstw w celu przejścia z działalności fabrycznej, opartej na schemacie manufaktury, do nowoczesnej aktywności, w głównej mierze opartej na nauce i badaniach.

Region Shannon może służyć jako przykład efektywnego przywództwa lokalnej instytucji, która najtrafniej potrafi zarządzać regionem. Początkowo Shannon Development sformułowało atrakcyjny pakiet zachęt dla zagranicznych przedsiębiorstw, co miało przyczynić się do zwiększenia inwestycji w regionie. Poza tym każdy sektor gospodarki bądź też podmiot gospodarczy, cechujący się potencjałem wzrostu, mógł liczyć na wsparcie ze strony Shannon Development. We wszystkich przypadkach współpracy między agencją a wspieranym przedsiębiorstwem zwracano szczególną uwagę na partnerstwo i skoordynowane podejście do wspólnych celów. Przybyłe międzynarodowe przedsiębiorstwa były liderami w swych sektorach opartych na wysokiej technologii, a nowo otwierane firmy opierają się na wykorzystaniu badań naukowych, rozwijając swe komórki zajmujące się B+R. Ciągłe udoskonalenie bazy przemysłowej dla przedsiębiorców przyciąga kolejne zagraniczne inwestycje. Inwestorzy docenili także nowoczesną infrastrukturę regionu, a w szczególności bliskość transportu lotniczego. Znaczącą rolę odegrała również polityka władz regionu na rzecz działań innowacyjnych.

Istotna jest działalność Narodowego Instytutu Wiedzy Stosowanej, który skupia się na wykorzystaniu wiedzy w praktyce, ze szczególnym uwzględnieniem technologicznych potrzeb przemysłu, rolnictwa, handlu oraz administracji publicznej. To właśnie Instytut zapoczątkował powstanie Uniwersytetu w Limerick – dostawcy wykwalifikowanej siły roboczej i jednocześnie inicjatora budowy zarówno formalnych, jak i nieformalnych powiązań z władzami lokalnymi, organizacjami przemysłowymi, ekonomicznymi, rolniczymi, związkami zawodowymi, lokalnymi przedsiębiorcami oraz różnego rodzaju instytucjami edukacyjnymi. Najlepszym instytucjonalnym wyrazem tych połączeń jest partnerstwo na rzecz nauki oraz małych i średnich przedsiębiorstw technologicznych w utworzonym na terenie kampusu uniwersyteckiego Narodowego Parku Technologicznego. Głównym zadaniem jest zapewnienie optymalnego wykorzystania przez innowacyjne przedsiębiorstwa założonych na jego terenie udogodnień, które płyną ze współpracy z uniwersytetem (badania naukowe, dostęp do bibliotek, udział w programach edukacyjnych itd.).

Mieszanka firm zagranicznych z krajowymi, opartych na nowoczesnych technologiach i nauce, dowodzi, iż strategia transferu nauki i technologii uniwersytetu ma nie tylko regionalny wymiar. Park stał się europejską bazą dla zagranicznych inwestorów, którym stworzono szansę czerpania z najnowszych osiągnięć naukowych uniwersytetu, co wzmacnia ich pozycję konkurencyjną. Dodatkowo z łatwością mogą one nawiązywać współpracę z nowo powstającymi MSP irlandzkimi, których działalność opiera się na nowoczesnych technologiach.

W tym przypadku pierwszorzędne znacznie miało partnerstwo wszystkich podmiotów, gdzie wspólne dążenie do celu drogą kompromisów i żmudnej pracy

zaowocowało przeobrażeniem się zacofanego obszaru rolniczego Shannon w bazę nowoczesnych, konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora MSP.

## 5. Powiązania między podmiotami w klastrze

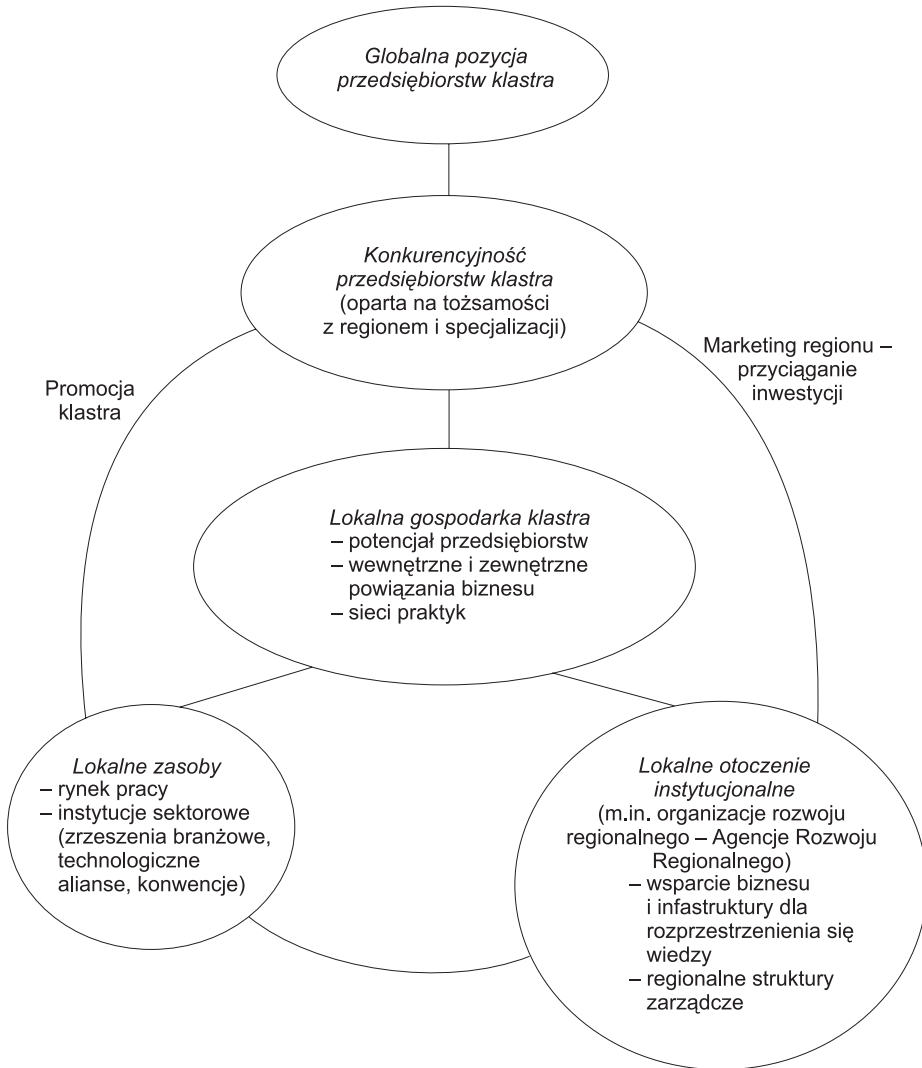
W wielu dokumentach unijnych przyjmuje się, że w każdym układzie regionalnym występują określone sprzężenia zwrotne między rozwojem gospodarki kraju, regionu a konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw, stopniem zorganizowania samorządowego regionu, zasobami naturalnymi regionu oraz sposobami ich wykorzystania, a także rozległych ról społecznych, które w regionie mają do spełnienia organizacje *non-profit*, samorząd gospodarczy oraz inne formy organizacji obywatelskiej. W tej konwencji mówi się tak m.in. o przedsiębiorczości regionalnej, konkurencji regionalnej, innowacyjności, regionalnych więziach partnerskich, więziach kulturowych, czyli o tych elementach, które odgrywają istotną rolę w klastrach.

Jak już wspomniano, do twierdzeń o pojawianiu się synergii należy podchodzić ostrożnie, niemniej jednak elementy ją tworzące są istotne do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw działających w obrębie klastra, o czym świadczą opisane przykłady. Powstaje jednak pytanie, kiedy możliwe jest uzyskanie efektów podobnych np. do tych w irlandzkim Shannon i czy możliwe jest przedstawienie modelu bądź schematu w tym zakresie. Rysunek w sposób uproszczony ilustruje wzajemne powiązania przedsiębiorstw działających w danym regionie w pokrewnych sektorach, różnorodnych instytucji, w celu wypracowania określonej pozycji konkurencyjnej na rynku globalnym.

Można założyć, iż możliwe jest stworzenie warunków do osiągnięcia synergicznych efektów w wyniku współpracy wszystkich elementów budujących klastr, jak w Shannon czy Dolinie Krzemowej. Jednocześnie należy podkreślić, iż jest to proces wymagający czasu, wysiłku i oczywiście zaangażowania ze strony wszystkich „aktorów” danego regionu – lokalnych władz, elit i przedsiębiorstw, które są istotnymi podmiotami w tym względzie. Lokalni liderzy zarówno polityczni, jak i sfery biznesu mają do odegrania niezwykle ważną rolę w pobudzaniu rozwoju powiązań między podmiotami. Wymaga to umiejętności łączenia różnych czynników sprawczych występujących w regionie, tworzenia odpowiedniego klimatu do wzajemnej współpracy i utrzymywania więzi partnerskich nie tylko wewnątrz regionu.

Pogląd Portera na przedsiębiorstwa działające w klastrach – konkurencyjne jednostki operujące w regionie – jest znaczący dla zrozumienia trudności wypracowania synergicznego otoczenia dla firm. Według M. Portera<sup>16</sup>, aby efektywnie zarządzać i być konkurencyjnym, należy posiadać unikatowe – strategiczne

<sup>16</sup> Por. M.E. Porter, *op. cit.*, s. 256.



**Rys.** Powiązania między podmiotami w regionie a pozycja przedsiębiorstw klastra

Źródło: Opracowane na podstawie: A. Lagendijk, *Learning in Non-core Regions: Towards 'Intelligent Clusters'*; *Addressing Business and Regional Needs*, [w:] F. Boekema, K. Morgan, S. Bakkers, R. Rutten, *Knowledge, Innovation and Economic Growth. The Theory and Practice of Learning Regions*, Edward Elgar, Cheltenham, 2000, s. 165.

zasoby. Aby osiągnąć konkurencyjną przewagę w pewnym przemyśle (produkcje lub usłudze), przedsiębiorstwo potrzebuje zasobów i wiedzy, które nie są łatwo kopiowalne przez konkurentów (czyli unikatowe). Z kolei wszystko, co nie jest wiedzą tzw. miękką (*tacit*), jest łatwo kopiowalne, natomiast wszystkie niekopiowalne elementy tworzą „tajemnicę regionu” mającą swoje źródło w ludziach,

którzy są niezbędni do procesu koniecznego unowocześniania i ulepszanie dóbr finalnych.

Decydującą rolę odgrywają przede wszystkim zwyczaje aktorów danego obszaru („konwencje”). Istotną cechą regionu, w którym MSP odnoszą sukcesy na rynku globalnym, jest „refleksyjność”, czyli możliwość rozpoznawania przez podmioty klastra swych (negatywnych) przyzwyczajeń w celu zmiany „konwencji” – niepożądanych zachowań, które stanowią ograniczenie w kreowaniu efektu synergicznego klastra. Taka „zbiorowa świadomość regionu” – tożsamość, jest cechą przypisaną zarówno przedsiębiorstwu jako pojedynczemu aktorowi w regionie, jak i lokalnym organizacjom, agencjom. Również one są w stanie być „refleksyjnymi” i uczyć się zmieniać „konwencje” w celu stworzenia konkurencyjnego klastra, czyli „regionu dla regionu”, a nie „regionu samego w sobie”.

Również lokalne otoczenie instytucjonalne, istniejące w danym regionie, ma strategiczne znaczenie w kształtowaniu klastra. Szczególna rola jest przypisana lokalnym elitom, wśród nich uniwersytetom, władzom lokalnym itd. Są one ważne dla budowy konkurencyjności przedsiębiorstw, ponieważ wiedzą, czego potrzebuje region, znają jego atuty i słabości. Na bazie tej wiedzy starają się przyciągnąć do klastra nowych aktorów – inwestorów, wysokiej klasy specjalistów w danej dziedzinie. Przyczynia się to do kumulacji czynników, które powinny „nakreślać” spiralę innowacyjnych, nowych, oryginalnych rozwiązań w procesie wytwarzania czy też świadczenia usług, co jest najistotniejsze w kreowaniu niepowtarzalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w obrębie klastra.

Warto również podkreślić, iż możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w ramach potencjalnych struktur klastrowych jest związana również z aspektem inicjatyw sektora prywatnego. A. Amin i N. Thrift podkreślają znaczenie uczestnictwa wszystkich „aktorów” w budowaniu regionalnych zrzeszeń, grup interesów<sup>17</sup>. Wielu badaczy twierdzi, iż sukces takich regionów, jak Dolina Krzemowa, był możliwy dzięki obustronnemu zrozumieniu i kooperacji. Warto więc, aby wszelkie instytucje były tworzone w sposób otwarty, włączający jak najwięcej interesariuszy, a to w celu osiągnięcia odpowiedniego charakteru zarządzania gromem, lepszego niż aktualnie istniejący. Dla tych powodów zrzeszenia takie powinny być stworzone, jak w jednym z przytoczonych przykładów, na podstawie prób interaktywnych negocjacji, włączając różnych uczestników klastra, którzy są w stanie zaspokoić swe potrzeby oraz zrealizować swe idee i interesy w regionie – budować swą przewagę konkurencyjną jako reprezentantów danego obszaru.

Dzięki takiej konfiguracji wspomnianych elementów jest możliwe wykształtowanie się wspomnianych już i niezmiernie ważnych sieci oraz społeczności

---

<sup>17</sup> A. Amin, N. Thrift, *Institutional issues for European regions: From market and plans to socioeconomics and powers of associations*, [w:] T.J. Barnes, M.S. Gertler, *The New Industrial Geography: Regions, and Institutions*, Routledge, London 1999, s. 305.

praktyk (*communities and networks of practice*). Wszystkie te czynniki, występując wraz z promocją klastra i nawzajem się uzupełniając, umożliwiają akumulację wiedzy i jej transfer między MSP zlokalizowanymi w klastrze, przyczyniając się do podwyższenia ich konkurencyjności.

## 6. Podsumowanie

Analiza dokonana w opracowaniu wskazuje na istnienie ścisłego związku między wypracowywaną synergią klastra a konkurencyjnością MSP w nim zlokalizowanych. Jak wykazano, możliwość wykorzystania potencjału, jaki stwarza grono w zakresie budowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest składową wielu czynników. Pewne jest, iż można wskazać niektóre wymagania efektywnego klastra, lecz nie istnieje gotowa „recepta”, na kolejność czynności – jakie kroki należałoby przedsięwziąć w pierwszej kolejności, które z nich mają pierwszeństwo przed innymi, które z nich są ważniejsze od pozostałych. Jest to niemożliwe, ponieważ wszystkie elementy razem tworzą jedną całość – „tajemnicę regionu”<sup>18</sup>. Do pewnego stopnia niewytłumaczalność jest związana z atrakcyjnością danego obszaru, który jest niepowtarzalny i unikalny – każdy potencjalny klaster jest bowiem dziełem wyjątkowym i powstaje w zindywidualizowany sposób.

W odniesieniu do polskich warunków sceptycy twierdzą, iż powstanie w pełni konkurencyjnego klastra będzie niezwykle trudne. Po części jest to związane z historią kraju, która miała istotny wpływ na sposób postrzegania rzeczywistości gospodarczej przez społeczeństwo, a w jej ramach konkurencyjności. Koncepcji klastra nie należy utożsamiać ze ściśle wyznaczonym administracyjnie terenem. Jednak świadomość społeczeństwa i realne zainteresowanie znaczeniem pojęcia „region” i wszelkich konotacji, które ono w sobie zawiera (m.in. wspólnota lokalna, współpraca lokalnych podmiotów, wspólne cele), a które odgrywają istotną rolę dla konkurencyjności przedsiębiorstw działających w ramach klastra, pojawiło się w Polsce dopiero po 1998 r., kiedy w wyniku reformy samorządu terytorialnego wprowadzono 16 nowych województw.

W odniesieniu do zidentyfikowanych do tej pory w Polsce zaczątków klastrów<sup>19</sup> należałoby zastosować pogłębione badania, które miałyby na celu dokładne zidentyfikowanie rzeczywistego potencjału skupisk i możliwości ich dalszego rozwoju. Z pewnością należałoby przedsięwziąć działania mające na celu wsparcie rozwojowych skupisk, jednak w głównej mierze to uczestnicy danego obszaru powinni wykazać się inicjatywą i przedsięwziąć aktywne działania w celu rozwoju

---

<sup>18</sup> J.S. Brown, P. Duguid, *op. cit.*, s. 16.

<sup>19</sup> M.in. klaster automatyki przemysłowej w Gdańsku, klaster poligraficzny w Warszawie, klaster budowlany w regionie świętokrzyskim, struktury klastrowe na Lubelszczyźnie, klaster meblowy w Swarzędzu. Do tej pory najbardziej kompleksowym przykładem polskiego klastra jest podkarpacka Dolina Lotnicza.

szeroko pojętego endogenicznego bogactwa. Niemniej jest to zadanie trudne. W polskich realiach nadal istnieją trudności z wypracowaniem wśród małych i średnich przedsiębiorstw zachowań nie tylko opartych na konkurencji, lecz także kooperacji. Założenia koncepcji klastrów nie są powszechnie znane, a tym samym doceniane w gronie polskich przedsiębiorstw. Wskazane jest więc podjęcie działań mających na celu uświadomienie przede wszystkim przedsiębiorców, bo to głównie ich problem dotyczy, co do potencjalnych korzyści wynikających z wielostronnej współpracy, czego przykładem może być kultura japońskich przedsiębiorstw<sup>20</sup>. W odniesieniu np. do współpracy badawczej członkowie podmiotów danych branż współpracują ponad formalnymi strukturami swych macierzystych organizacji i bez trudu przechodzą od współpracy do konkurencji – dopiero gdy można już praktycznie zastosować wyniki badań, wszyscy zaczynają ze sobą konkurować w celu dostarczenia na rynek jak najlepszego produktu, w którym wykorzystano rezultaty wspólnej pracy. W działaniach tych zwraca się przede wszystkim uwagę na trwałość i długofalowość rozwoju. Kooperacja jest w tym względzie niezbędna, bowiem nie osiągnie się wyników długoterminowych przez wymuszanie szybkich wyników w krótkiej perspektywie, a z kolei wyniki odległe mogą być osiągnięte przez równoważenie krótko- i długoterminowych potrzeb i celów.

Również w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych firmy nie tylko konkurują, lecz także kooperują, uzupełniając swoje usługi i przyczyniają się w ten sposób do rozwoju grona jako całości. Tego brakuje i jest to największą przeszkodą hamującą rozwój klastrów w kraju. Po części wynika to z polskiej mentalności – konkurencja i nieufność wobec partnerów.

Konieczna jest więc przede wszystkim ewolucja zachowań polskich przedsiębiorstw w powiązaniu ze zmianami w polityce gospodarczej, prowadzonej nie tylko przez państwo, ale i z koncepcjami zgłaszanymi przez różne kręgi opinio-twórcze, przede wszystkim regionalne. Należy bowiem zauważyć, iż w znacznej mierze to od samych przedsiębiorstw zależy, czy wykorzystają potencjał, jaki daje im lokalizacja w klastrze, bowiem i one wpływają na siłę oddziaływania specyficznych czynników zlokalizowanych w danym regionie, a mających wpływ na konkurencyjność firmy.

## Bibliografia

- Amin A., *Industrial districts*, [w:] E. Sheppard, T.J. Barnes, *A Companion to Economic Geography*, Blackwell, Oxford 2000.
- Amin A., Thrift N., *Institutional issues for European regions: From market and plans to socioeconomics and powers of associations*, [w:] T.J. Barnes, M.S. Gertler, *The New Industrial Geography: Regions, and Institutions*, Routledge, London 1999.

---

<sup>20</sup> Zob. E. Mączyńska, *Efektywność polskich przedsiębiorstw i jej pomiar*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, t. IV, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 140.

- Armstrong H., Taylor J., *Regional Economics and Policy*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 2000.
- Bąk M., Grabowski M., Kulawczuk P., Nowicki M., Wargacki M., Wojnicka E., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- Boekema F., Morgan K., Bakkers S., Rutten R., *Knowledge, Innovation and Economic Growth. The Theory and Practice of Learning Regions*, Edward Elgar, Cheltenham 2000.
- Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (110), Warszawa 2002.
- Brown J.S., Duguid P., *Mysteries of the region. Knowledge dynamics in Silicon Valley*, [w:] W.F. Millar, Ch.M. Lee, M.G. Hancock, H.S. Rowen, *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford University Press, Stanford 2000.
- Chu W., *Are group-affiliated firms really more profitable than nonaffiliated?*, *Small Business Economics* 22, 2004, s. 391–405.
- Domański R., *Gospodarka sieciowa*, [w:] *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J., *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*, Frank Cass, GDI, London 1996.
- Glasmeier A.K., *Economic geography in practice: Local economic development policy*, [w:] M. Feldman, Ch. Gertler, *The Oxford Book of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, wyd. I, Warszawa 1998.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Grywalska M., *Shannon – irlandzka Dolina Krzemowa*, Wspólnoty Europejskie, nr 5 (128) 2002.
- Hall P., Markusen A., *Silicon Landscapes*, Boston Allen & Unwin, London 1985.
- Hildebrandt A., *Konkurencyjność – próby zdefiniowania i pomiaru zjawiska*, Wspólnoty Europejskie, nr 3 (126) 2002.
- Jagiello M., *Rozwój klastrów a konkurencyjność gospodarki państw kandydujących do UE*, Wspólnoty Europejskie, nr 9 (132) 2002.
- Kaliński J., Landau Z., *Gospodarka Polski w XX wieku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Kenney M., *Understanding Silicon Valley. The Anatomy of an Entrepreneurial Region*, Stanford University Press, Stanford 2000.
- Klamut M., *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Komninos N., *Intelligent Cities. Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces*, Spon Press, London–New York 2002.
- Kotowicz-Jawor J. (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, t. IV, VII Kongres Ekonomistów Polskich, styczeń 2001, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
- Łobocki J., *Znaczenie kapitału społecznego w budowie konkurencyjności regionu*, [w:] A. Klasik (red.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym w kontekście integracji europejskiej*, z. 208, Warszawa 2003.
- Markusen A., *Sticky places in slippery space – a typology of industrial districts*, *Economic Geography*, nr 72 (3), 1996.
- Maskell P., Eskelinen H., Hannibalsson I., Malmberg A., Vatne E., *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development. Specialisation and Prosperity in Small Open Economies*, Routledge Frontiers of Political Economy, London–New York 1998.



- Mikołajewicz Z. (red.), *Uwarunkowania i strategie rozwoju regionalnego w procesach integracji europejskiej*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Uniwersytet Opolski, Opole 2000.
- Porter M., *Locations, clusters and company strategy*, [w:] G. Clark, M. Feldman, M. Gertler, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Strykiewicz T., *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999.
- Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wydawnictwo Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2002.
- Swyngedouw E., *Elite power, global forces and the political economy of 'glocal' development*, [w:] G. Clark, M. Feldman, M. Gertler, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Wojnicka E., *Rola klastrów innowacyjnych w Unii Europejskiej*, Wspólnoty Europejskie, nr 5 (128) 2002.
- [www.klastry.pl](http://www.klastry.pl)

## Synergy as condition for competitiveness of SME operating within the cluster

### Summary

New tendencies in global economy cause that the level of competitiveness of national enterprises depends on more complex and mutually combined factors, that do not depend on enterprises solely. Small and medium enterprises (SME) operate in more and more difficult conditions all around the world. The competitiveness pressure of the market groves, which is generally generated by mergers and strategic alliances between transnational corporations, both in modern and traditional branches as well. Further, the processes of European integration and market globalization cause that essential for SME survival is the ability to compete, but not traditionally only on regional or even national market, but also on world market.

The problems of SME competitiveness, region, interactions between those enterprises, region and national competitiveness meet in the cluster concept. The concept is so important for SME because extreme amount of them operate on the local market, however interoperating within a cluster enables to enter the world market. But the condition for cluster success as a whole and for enterprises performed within the cluster is presence of synergy.

The aim of this article is to underline the role of the synergy, that presence is an indispensable factor for competitiveness of the SME operating in a defined cluster. It was necessary to discuss what conditions are favourable in creating synergy, and at the same time how they contribute to build such synergy influences on leveraging the competitiveness of cooperating enterprises. Furthermore, the analysis of subjective chosen clusters has been conducted as an example of laborious process of synergy obtaining.

The finding suggests that the evolution of behaviour among enterprises is needed along with the changes in economic policy conducted on national and regional level; however, it must be the policy that takes into account the voice of the regional interest groups. It should be pointed out that enterprises themselves are responsible for taking advantage from the potential in localisation in the cluster. The conviction is that the enterprises influence on the interaction power of the factors located in the region, that affect competitiveness of the company.