

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

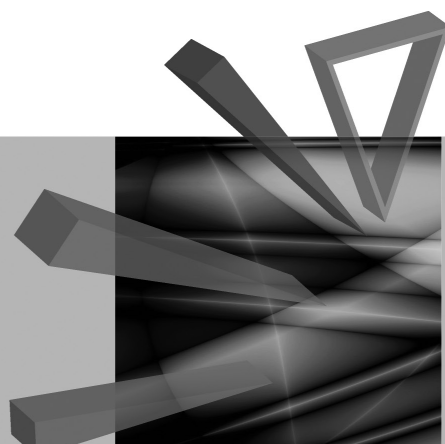
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**267**

# **Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu**

**Tom 1**



Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk, Małgorzata Domiter,  
Wawrzyniec Michalczyk**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Jarosław Kundera, Leon Olszewski, Zdzisław Puślecki,  
Kazimierz Starzyk, Krystyna Żołądkiewicz

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-235-2 (całość)**

**ISBN 978-83-7695-239-0 t. 1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Łukasz Ambroziak:</b> Handel wewnątrzgałęziowy państw Grupy Wyszehradzkiej na przykładzie przemysłu motoryzacyjnego .....	11
<b>Eric Ambukita:</b> Wielkie gospodarki wschodzące – nowi partnerzy gospodarczy krajów Afryki .....	25
<b>Anna Barwińska-Małajowicz:</b> Inwestycje w kapitał ludzki w kontekście <i>brain waste</i> .....	37
<b>Daša Belkovicsová:</b> Theoretical models of financing tertiary education and its application on example of Slovakia.....	48
<b>Mateusz Benedyk:</b> Wpływ banków centralnych na inwestycje od czasu wybuchu kryzysu finansowego.....	54
<b>Zbigniew Bentyn:</b> Wpływ rozwiązań informatycznych na zmianę zachowań nabywczych klientów oraz rozwiązań logistycznych przedsiębiorstw handlowych.....	63
<b>Joanna Bogolebska:</b> Zarządzanie rezerwami walutowymi Chin – problemy i wyzwania.....	73
<b>Magdalena Broszkiewicz, Paweł Broszkiewicz:</b> Rola ładu korporacyjnego w przeciwdziałaniu manipulacjom na globalnych rynkach kapitałowych .	84
<b>Ignacy H. Chrzanowski:</b> Economics and politics of foreign direct investment. Is it beneficial for the recipient countries?.....	96
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Bezpośrednie inwestycje zagraniczne Indii.....	110
<b>Małgorzata Czarnas:</b> Rozwój korporacji transnarodowych na przykładzie Amazon.com.....	121
<b>Elżbieta Czarny, Jerzy Menkes, Katarzyna Śledziwska:</b> PKB i handel państw transformacji w czasie kryzysu gospodarczego .....	130
<b>Katarzyna Czech:</b> Realizacja celów Strategii Europa 2020 – Polska na tle wybranych krajów UE .....	140
<b>Tomasz Dorożyński:</b> Znaczenie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej dla polskich regionów.....	151
<b>Kamila Drelich:</b> Controlling projektów jako narzędzie współpracy wewnętrzkoncernowej.....	162
<b>Agnieszka Dybizbańska:</b> Konkurencyjność państw strefy euro w kontekście kryzysu gospodarczego.....	170
<b>Katarzyna Dymitrow:</b> Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój gospodarczy Indii .....	180

<b>Po-Kai Fang:</b> Taiwan's strategy of integrating into global and regional economy .....	190
<b>Bartosz Fortuński:</b> Proekologiczne podejście do energetyki i jej wpływ na handel zagraniczny Unii Europejskiej .....	200
<b>Joanna Garlińska-Bielawska, Magdalena Opiola:</b> Handel Maquiladora w kontekście obecnego kryzysu gospodarczego .....	210
<b>Jadwiga Gierczycka:</b> Wpływ kryzysu w strefie euro na sytuację gospodarczą Polski .....	221
<b>Małgorzata Grącik-Zajaczkowski:</b> Kraje rozwijające się w ramach rundy WTO z Doha .....	230
<b>Bohdan Jeliński:</b> Rekonfiguracja gospodarki globalnej (dynamika, mechanizmy, struktury) .....	241
<b>Bogusław Kaczmarek, Katarzyna Świącicka:</b> Potencjał rozwojowy (inwestycyjny) MŚP na terenie województwa łódzkiego .....	253
<b>Barbara Klimas:</b> Inwestycje w kapitał wiedzy jako wyzwanie dla polityki państwa w globalizującej się gospodarce .....	260
<b>Szymon Kłopocki:</b> Lokalna i globalna współpraca firm w klastrze .....	272
<b>Irena Kociszewska, Monika Kamińska:</b> Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w latach 2007-2010 .....	282
<b>Aneta Kosztowniak:</b> Przepływy BIZ i zmiany struktury akumulacji kapitału a wzrost gospodarczy w krajach wschodzących i rozwijających się .....	295
<b>Anetta Kuna-Marszałek:</b> Rola ekoinnowacji w strategii działania przedsiębiorstw na przykładzie systemów zarządzania środowiskiem .....	309
<b>Jarosław Kuśpit:</b> Rozwój stosunków gospodarczych z zagranicą krajów byłego ZSRR .....	320
<b>Andżelika Kuźnar:</b> Dobra niematerialne oparte na wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności Unii Europejskiej .....	330

## Summaries

<b>Łukasz Ambroziak:</b> Intra-industry trade of the Visegrad Countries: the case of automotive industry .....	24
<b>Eric Ambukita:</b> Big emerging economies – new economic partners for African countries .....	36
<b>Anna Barwińska-Malajowicz:</b> Investments in human capital in the context of “brain waste” .....	46
<b>Daša Belkovicsová:</b> Teoretyczne modele finansowania szkolnictwa wyższego i ich zastosowanie na przykładzie Słowacji .....	53
<b>Mateusz Benedyk:</b> Influence of central banks policies on investments since the financial crisis .....	62

<b>Zbigniew Bentyn:</b> The impact of information solutions on the change of customers' behavior and trading companies logistics.....	72
<b>Joanna Bogolebska:</b> Management of foreign reserves in China – problems and challenges.....	83
<b>Magdalena Broszkiewicz, Paweł Broszkiewicz:</b> The role of corporate governance in solving the problem of manipulations on the global capital markets.....	95
<b>Ignacy H. Chrzanowski:</b> Ekonomiczne i polityczne aspekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Czy są one korzystne dla odbiorców?.....	109
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Foreign Direct Investment outflows from India.....	120
<b>Małgorzata Czarnas:</b> Development of transnational corporations on the example of Amazon.com.....	129
<b>Elżbieta Czarny, Jerzy Menkes, Katarzyna Śledziwska:</b> GDP and trade of transformation countries in the time of the economic crisis.....	139
<b>Katarzyna Czech:</b> Implementation of goals of the Europe 2020 strategy – Poland compared to selected EU countries.....	150
<b>Tomasz Dorożyński:</b> The role of EU structural funds for regions in Poland..	161
<b>Kamila Drelich:</b> Controlling of projects as the instrument of intercompany cooperation.....	169
<b>Agnieszka Dybizbańska:</b> Competitiveness of the euro zone countries in the context of economic crisis.....	179
<b>Katarzyna Dymitrow:</b> The influence of direct foreign investments on the economic development of India.....	189
<b>Po-Kai Fang:</b> Tajwan: globalna i regionalna strategia integracji ekonomicznej.....	199
<b>Bartosz Fortuński:</b> Environmental approach to energy and its impact on foreign trade of the European Union.....	209
<b>Joanna Garlińska-Bielawska, Magdalena Opiola:</b> Trade under Maquiladoras in conjunction with the current economic crisis.....	220
<b>Jadwiga Gierczycka:</b> Impact of the crisis in the euro zone on the economic situation of Poland.....	229
<b>Małgorzata Grącik-Zajaczkowski:</b> Developing countries in the WTO Doha round.....	240
<b>Bohdan Jeliński:</b> Global economy reconfiguration.....	252
<b>Bogusław Kaczmarek, Katarzyna Święcicka:</b> An investment potential of SME in the area of Łódź Voivodeship.....	259
<b>Barbara Klimas:</b> Investments in knowledge capital as a challenge for the state policy in the globalizing economy.....	271
<b>Szymon Kłopocki:</b> Local and global firm cooperation in clusters.....	281
<b>Irena Kociszewska, Monika Kamińska:</b> Foreign direct investments in Poland between 2007-2010.....	294

---

<b>Aneta Kosztowniak:</b> FDI flows and changes of structure of capital accumulation vs. economic growth in the emerging and developing countries.....	308
<b>Anetta Kuna-Marszalek:</b> The role of eco-innovations in business strategy as an example of environmental management systems .....	318
<b>Jarosław Kuśpit:</b> The development of economic relations with foreign countries of the former USSR .....	329
<b>Andżelika Kuźnar:</b> Intangibles based on knowledge as a factor of the innovation growth of the European Union .....	339

**Szymon Kłopocki**

Uniwersytet Wrocławski

---

## LOKALNA I GLOBALNA WSPÓLPRACA FIRM W KLASTRZE

---

**Streszczenie:** Artykuł jest zestawieniem dwóch ujęć teoretycznych, które mogą być wykorzystane dla lepszego zrozumienia lokalnej i globalnej współpracy przedsiębiorstw w klastrach. Ujęcie relacyjne oraz ujęcie globalnych łańcuchów wartości, podobnie jak współpraca, wpisują się w nurt zagadnień o konkurencyjności regionów i są pomocne w rozumieniu lokalnego i globalnego wymiaru wzrostu klastrów oraz skupionych w nich firm. Wykorzystane łącznie mogą stanowić alternatywę dla klasycznych modeli wzrostu i wnieść nową jakość do podejmowanych na poziomie firm i samorządów decyzji dotyczących konkurencyjności.

**Słowa kluczowe:** klastry, konkurencyjność, kooperacja.

### 1. Wstęp

W ostatnich latach pojawiło się w zagranicznej i krajowej literaturze wiele prób wyjaśnienia dynamiki wzrostu gospodarczego oraz wymiany handlowej poszczególnych regionów. Ich celem jest na ogół dostarczenie praktycznych wskazówek co do tego, jak zwiększać konkurencyjność, stopień internacjonalizacji czy poziom eksportu na podstawie konkretnych determinant ekonomicznych. Ekonomia neoklasyczna chociażby dostarcza ich bardzo wiele, począwszy od inwestycji w infrastrukturę czy zaawansowaną technologię, przez zwiększanie dostępu do źródeł finansowania, rozwój kapitału ludzkiego i otoczenia biznesu aż po oddziaływanie na rynek. Dla poparcia wybranych determinant skorzystać można z różnych modeli ekonomicznych<sup>1</sup>. Dotychczasowe doświadczenia pokazują jednak, że determinanty, które oddziałują na konkurencyjność, są wielowymiarowe i jest ich wiele, a modele nie udzielają na tyle wyczerpujących odpowiedzi, aby można było na ich podstawie udzielać kompleksowych wyjaśnień. Opierając się jedynie na modelach wymiany handlowej, nie można powiązać zarówno kierunków, jak i dynamiki przepływów handlowych regionu z konkretnymi firmami, produktami, a nawet osobami, co

---

<sup>1</sup> Np. neoklasyczny model wzrostu R.M. Solowa i T.W. Swana, model grawitacyjny handlu itp. Więcej na temat modeli można znaleźć w: H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, 2008.

w wielu branżach jest czynnikiem kluczowym<sup>2</sup>. Chociaż teoretycy i praktycy wyrażają poglądy, że modele rozpatrywane osobno nie wykluczają się, tylko wzajemnie uzupełniają<sup>3</sup>, zaczyna panować przeświadczenie, że czynniki konkurencyjności regionów powinny być od początku rozpatrywane wielowymiarowo<sup>4</sup>.

Na tym tle większego znaczenia dla handlu i inwestycji nabiera teoria klastrów, rozumiana jako nurt badawczy<sup>5</sup>, który tłumaczy potencjał regionów właśnie w taki sposób. Podejmuje ona problem specjalizacji i koncentracji aktywności gospodarczej w skali lokalnej oraz jej ekspansji w skali międzynarodowej. Dzięki temu, że uwzględnia sieć powiązań lokalnych, globalne strumienie wartości oraz charakterystykę branży, dostarcza cennych wskazówek co do kierunków wymiany międzynarodowej oraz ich osadzenia w danym regionie, a także pozwala łączyć konkretne przepływy z konkretnymi produktami, firmami, środowiskami i regionami. Oprócz tego uwzględnia często pomijany, a coraz bardziej istotny współcześnie problem współpracy jako mechanizmu, który obok konkurowania umożliwia rozwój lokalnego środowiska.

## 2. Współpraca lokalna: ujęcie relacyjne

Ponieważ każda transakcja w jakiś sposób oddziałuje na obie strony, w ujęciu relacyjnym nawet pojedyncze transakcje rozpatruje się z punktu widzenia relacji pomiędzy stronami. Wychodzi się tutaj z założenia, że uczestniczący w transakcjach sami mają tendencję do postrzegania swoich wzajemnych interakcji jako relacji. W tych oddziaływaniach i postrzeganiu upatrywać można podstaw do właściwego rozumienia relacji, którą badacze relacji definiują jako: „[...] powstający z czasem wokół każdej interakcji rodzaj quasi-organizacji, którą można nazwać relacją [...]”<sup>6</sup>. H. Hakkanson oraz I. Snehota wyjaśniają, że relacja jest quasi-organizacją, ponieważ tworzą ją współzależne od siebie działania i zasoby obu stron, z których żadna nie stworzyłaby jej samemu, a także ze względu na swoją unikatowość, trudność w odtworzeniu i odrębność względem obu stron. Wskazują też na treść relacji, która składa się z trzech warstw<sup>7</sup>:

---

<sup>2</sup> M. Levelt, *Trade Clusters and Value Chains in the Netherlands: The Case of Fashion and Clothing, Knowledge, Innovation and Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutions*, Materiały konferencyjne: DRUID Summer Conference, Kopenhaga 2006, s. 5.

<sup>3</sup> M. Shakya, *Clusters for Competitiveness, A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*, International Trade Department, The World Bank, Feb., 2009, s. 7.

<sup>4</sup> M. Ebers, *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, 2002, s. 29.

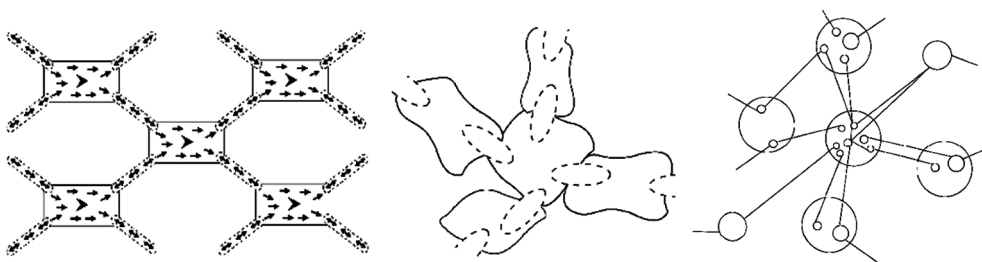
<sup>5</sup> Reprezentowany pierwotnie przez przedstawicieli ekonomii przemysłu, takich jak F. Perroux, a współcześnie przez różnych badaczy, np. P. Krugmana i M. Portera.

<sup>6</sup> K.J. Blois, *Vertical quasi-integration*, „Journal of Industrial Economics” 1972, vol. 20, no 3, s. 255.

<sup>7</sup> H. Hakkanson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 25.



- warstwy działań: relacja zbudowana jest z działań, które wiążą mocniej albo słabiej różnorodne działania jednej firmy z działaniami drugiej, mają one duży wpływ na wynik relacji i są to wszelkiego rodzaju powiązania techniczne, administracyjne, handlowe itp., ich liczba generalnie rośnie wraz z rozwojem relacji, a w klastrze rozciąga się na więcej firm, tworząc bardziej uporządkowane wzory (matryce) działań;
- warstwy zasobów: która wraz z rozwojem relacji obejmuje coraz więcej zasobów, dysponowanie którymi musi być umożliwione obu stronom; relacja może wiązać ze sobą wiele różnych zasobów (technologie, materiały, wiedzę i inne niematerialne) i udostępniać je w różnym stopniu, od jednorazowego użycia po zupełne wykorzystanie; powiązania pomiędzy zasobami zależą głównie od tego, jak mocno relacja się rozwija oraz jak wartościowym jest ona zasobem sama w sobie dla obu stron; w klastrze mogą one obejmować więcej firm, układając się w zbiory i konstelacje zasobów;
- warstwy aktorów: która powstaje, gdy wraz z rozwojem relacji pomiędzy aktorami po obu stronach nawiązują się jakieś względnie trwałe połączenia, czyli więzi, mają one wpływ na to, jak aktorzy postrzegają, oceniają i traktują siebie nawzajem oraz budują wzajemną tożsamość; więzi powstają w wyniku interakcji i generalnie odzwierciedlają proces interakcji pomiędzy stronami, tworząc w klastrze sieć aktorów.



Od lewej: 1) powiązania na poziomie działań układające się we wzór/matrycę, 2) powiązania na poziomie zasobów, ich zbiór i konstelacja zasobów pięciu firm, 3) więzi łączące aktorów i organizacje oraz powstająca na ich podstawie sieć aktorów

**Rys. 1.** Warstwy działań, zasobów i aktorów

Źródło: H. Hakkanson, S. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 29-33.

W środowisku klastrowym wszystkie trzy warstwy zachodzą i oddziałują na siebie, przekładając się na lepszą zdolność firm do reagowania na zmiany i wprowadzania ulepszeń. Dzięki sprawnie funkcjonującej i gęstej sieci powiązań przedsiębiorstwa mogą taniej i szybciej dostarczać produkty i usługi, które są bardziej dopasowane do aktualnych warunków rynkowych czy potrzeb odbiorcy. Ujęcie re-

lacyjne pomaga więc zrozumieć sposób, w jaki jakość oraz liczba powiązań przekłada się na konkurencyjność środowiska klastrowego. Takie myślenie znaleźć można w wielu innych ujęciach, wszędzie tam, gdzie podkreślane są lokalne determinanty konkurencyjności. W tym kontekście nie tylko zwraca się uwagę na możliwości zwiększania konkurencyjności przez odpowiednio dopasowaną politykę oraz inwestycje w regionie, ale wręcz uzależnia sukces na globalnych rynkach od lokalnych źródeł konkurencyjności, poczynwszy od niskich kosztów wytwarzania<sup>8</sup>, przez możliwości wykorzystywania zasobów wielu firm jednocześnie<sup>9</sup>, zdolności firm do szybkiego reagowania na zmiany<sup>10</sup>, a skończywszy na wykorzystaniu ukrytej w lokalnym środowisku specyficznej wiedzy<sup>11</sup>.

Istnieje jednak zupełnie odmienne spojrzenie na rozwój lokalnego środowiska. Punktem wyjścia jest w nim architektura globalnych systemów produkcji, a jako determinantę rozwoju traktuje się liczbę powiązań lokalnych firm z zagranicznymi w ramach globalnych łańcuchów wartości.

### 3. Współpraca globalna: łańcuch wartości

Koncepcja łańcucha wartości jest z natury bardziej dopasowana do problematyki handlu międzynarodowego. Wywodzi się z nurtu<sup>12</sup> badającego biznes międzynarodowy pod kątem działań koniecznych do wytworzenia i dostarczenia produktu odbiorcy finalnemu oraz pod kątem tego, na ile przedsiębiorstwo zdecyduje się zintegrować te działania „u siebie”<sup>13</sup>. Łańcuch wartości odzwierciedla zarówno charakterystykę branży, jak i kierunek, w którym przesuwa się wartość, tzn. w którym miejscu łańcucha podejmowane są decyzje dotyczące jego kształtu. Pomaga ona zidentyfikować te podmioty, które integrują i koordynują globalny łańcuch wartości, oraz role, jakie może w nim odgrywać region, firma lub sieć firm. W koncepcji łańcucha wartości<sup>14</sup> rozróżnia się dwa podstawowe typy, zaproponowane w latach 90. przez G. Gereffiego<sup>15</sup>.

---

<sup>8</sup> M. Shakya, wyd. cyt., s. 3.

<sup>9</sup> J.D. Townsend, *Understanding alliances, a review of international aspect in strategic marketing*, „Marketing Intelligence and Planning” 2003, no 21/3, s. 143-145.

<sup>10</sup> P. Cooke, *Knowledge Economies, Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London-New York 2002, s. 120.

<sup>11</sup> Tamże, s. 120.

<sup>12</sup> Reprezentowanego m.in. przez M. Portera i P. Cooke’a.

<sup>13</sup> M.E. Porter, *Strategie konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2006.

<sup>14</sup> Pojęcia: „globalne łańcuchy wartości”, „strumienie ekonomiczne”, „łańcuchy dostaw” są ze sobą spokrewnione i w różnych okolicznościach są używane zamiennie, w niniejszym opracowaniu chodzi o ich szerokie znaczenie, czyli przepływ informacji, zasobów, działań, produktów, usług oraz wszelkiej aktywności związanej z realizacją podstawowych i pomocniczych funkcji produkcyjnych.

<sup>15</sup> G. Gereffi, *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, „Journal of International Economics” 1999, vol. 48, no 1, s. 37-70.

Pierwszy to łańcuchy koordynowane przez kupującego, tam, gdzie duzi producenci – sprzedawcy, dysponujący znaną, globalną marką, lokalizują produkcję swoich wyrobów w klastrach wysoce konkurencyjnych pod względem kosztów pracy oraz jakości produkcji, często w krajach rozwijających się. Jest to charakterystyczne dla branż niezaawansowanych technologicznie, takich jak produkcja odzieży, żywności czy zabawek. Takie „decydujące” firmy nie tylko kupują gotowe produkty od producentów lub pośredników, z którymi współpracują, ale także zarządzają łańcuchem, decydując, co przez kogo będzie wytworzone, i nadzorując cały proces, dlatego ten typ łańcucha oznacza pełną kontrolę odbiorcy nad całym łańcuchem, nawet przy braku zależności właścicielskich<sup>16</sup>. Kontrola nad łańcuchem może być realizowana w różnych obszarach. J. Humphrey i G. Schmitz w odniesieniu do sieci detalicznych wskazują na następujące trzy<sup>17</sup> :

- pozycjonowanie na rynku. Ma miejsce, gdy koordynator decyduje o tym, kiedy i jakie produkty (jakość, wygląd, opakowanie) będą sprzedawane klientom finalnym. Wynika to z interpretacji trendów rynkowych i podjęcia się produkcji takich produktów, które tym trendom odpowiadają. Czasami oznacza to zdefiniowanie wymagań co do procesów produkcyjnych, natomiast na ogół odpowiada na pytania „jak” zostawia się kooperantom;
- struktura łańcucha. Zauważalna jest wyraźna tendencja do odchodzenia od polegania na hurtowniach i niezależnych kanałach dystrybucji na rzecz podejmowania samemu kluczowych decyzji dotyczących rodzaju i liczby zaangażowanych firm oraz rozdzielenia pomiędzy nie poszczególnych funkcji;
- monitorowanie i systemy kontroli. Koordynator narzuca systemy jakości u dostawców oraz procedury monitorowania wyników. Będzie to miało wpływ na konkretne decyzje o tym, którzy producenci i eksporterzy będą wykluczeni, a którzy dopuszczeni do udziału w łańcuchu.

Jeśli chodzi o rozwój firm wewnątrz takiego łańcucha, zauważa się, że przedsiębiorstwa, którym udało się dostać do globalnego łańcucha koordynowanego przez nabywcę, mają szansę stopniowo przechodzić o jedno ogniwo dalej, od produkcji do projektowania, marketingu i budowania marki dzięki połączeniu uczenia się oraz „dziedziczenia” coraz większej liczby funkcji od koordynatora łańcucha<sup>18</sup>. Drugi typ to łańcuch koordynowany przez producenta. Nie jest on już zintegrowany pionowo, ponieważ producent znajduje się pośrodku łańcucha, pomiędzy dostawcami a odbiorcami, dlatego charakteryzuje go dużo powiązań w każdym kierunku łańcucha wartości. Często są to firmy powiązane udziałami z koordynatorem łańcucha ze względu na duże znaczenie rdzennych kompetencji w zaawansowanych technologicznie branżach oraz duże ryzyko strat w przypadku wycieku tych kompetencji do

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> J. Humphrey, G. Schmitz, *Governance and Upgrading: Linking Industrial Clusters and Global Value Chain Research*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Working Paper 120, 2000, s. 11.

<sup>18</sup> Tamże.

dostawców<sup>19</sup>. Stąd powstał w latach 90. pogląd, że łańcuchy koordynowane przez producentów są oparte raczej na powiązaniach właścicielskich, a łańcuchy koordynowane przez klientów na relacjach rynkowych.

Od tego czasu jednak zmienił się model funkcjonowania międzynarodowych korporacji, które drogą outsourcingu przekazały dużą część swoich działań właśnie do konkurencyjnych klastrów<sup>20</sup>. Tym samym globalne łańcuchy wartości stały się mniej zintegrowane pionowo, a bardziej zorientowane sieciowo. Pojawiły się lepsze standardy procesów biznesowych i wzrosła jakość produktów, co w połączeniu z masowym wykorzystaniem technologii w takich ogniwach łańcucha, jak projektowanie, wytwarzanie, koordynacja łańcucha dostaw i zarządzanie materiałami, znacznie zwiększyło outsourcing w łańcuchach koordynowanych przez producentów<sup>21</sup>. Umożliwiło to firmom tworzenie wielu powiązań pomiędzy kupującymi i sprzedającymi w obu typach łańcuchów<sup>22</sup>. Niepewność rynkowa sprawia też, że nawet odpowiednio dobrany potencjał techniczny w postaci kompetencji, technologii i B+R może nie przynieść spodziewanych rezultatów, jeśli nie są oparte na bardzo dobrej znajomości tego, jak zmieniają się potrzeby klientów i jakie są możliwości ich uwzględnienia na każdym etapie łańcucha wartości<sup>23</sup>. Odpowiedzią na te rynkowe i techniczne niepewności otoczenia jest współpraca wielu firm na wielu etapach łańcucha. Jest to poparte założeniem, że dzięki planowaniu, koordynacji i kontroli konkretnych działań wielu aktorów wewnątrz globalnego łańcucha wartości można uzyskać przewagę konkurencyjną, tworząc produkty i usługi na najwyższym światowym poziomie. Tym, co decyduje o przystąpieniu do łańcucha wartości, jest w wielu przypadkach właśnie współpraca, postrzegana w dwóch wymiarach:

- jako umiejętność – kompetencja konkretnej firmy, która pretenduje, aby stać się kooperantem, jest rozpatrywana na równi z potencjałem przedsiębiorstwa, gdyż zdolność do współpracy jest tym zasobem, który umożliwia dostęp do pozostałych zasobów tego partnera<sup>24</sup>;
- jako cecha środowiska lokalnego, w którym firma funkcjonuje lub przez które przechodzi łańcuch wartości, przekładająca się na możliwość wykorzystania całej sieci powiązań na rzecz łańcucha wartości<sup>25</sup>.

Firma – koordynator łańcucha, która potrafi właściwie wykorzystać znajomość łańcucha oraz umiejętność współpracy wewnątrz konkurencyjnych klastrów, może

<sup>19</sup> G. Gereffi, wyd. cyt., s. 37-70.

<sup>20</sup> P. Engardio, *The future of outsourcing*, „Business Week”, January 30, 2006, s. 50-58.

<sup>21</sup> [www.valuechains.org](http://www.valuechains.org) (strona Uniwersytetu Iowa). Aktualizowane po raz ostatni: 7/13/2011.

<sup>22</sup> Tamże.

<sup>23</sup> B. Jaruzelski, K. Dehoff, *The customer connection: The Global Innovation 1000*, „Strategy + Business”, no 49, zima 2007, s. 3-7.

<sup>24</sup> J. Hagel, J. Seely Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem współpracą i specjalizacją*, One Press, Gliwice 2006, s. 27-28.

<sup>25</sup> S. Kłopotcki, *Klaster jako środowisko do nawiązywania współpracy przedsiębiorstw*, *Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, Wyd. SWSPiZ, Łódź 2011.

bezpiecznie zrezygnować ze ścisłego nadzorowania kilku stałych partnerów na rzecz dynamicznego systemu współpracy z wieloma różnymi dostawcami. Przykładem takiego działania jest największa amerykańska sieć sprzedaży detalicznej Wal-Mart, postrzegana jako światowy lider efektywnego zarządzania globalnym łańcuchem dostaw. W 2010 r. Wal-Mart powierzył chińskiej firmie Li & Fung – koordynatorowi wielu łańcuchów wartości obecnemu w różnych klastrach na całym świecie, zaopatrzenie w produkty o wartości 2 mld USD<sup>26</sup>. Li & Fung jest w głównej mierze kojarzone z bardzo dobrą umiejętnością współpracy z wieloma partnerami w klastrze w celu dostarczania innowacji na rynek z niespotykaną dotąd szybkością i zyskiem<sup>27</sup>. Choć można ocenić ten ruch Wal-Martu jako działanie w celu obniżenia kosztów, poprawy zarządzania asortymentem czy uzyskania lepszego wyboru i wyższej jakości produktów, to sam Wal-Mart traktuje partnerstwo z Li & Fung jako inwestycję w nowe możliwości czerpania korzyści z uczestnictwa w wysoce konkurencyjnych sieciach dysponujących innowacjami i wiedzą<sup>28</sup>. Tym samym Wal-Mart wskazuje na bardzo ważny, konkurencyjny aspekt charakterystyczny tylko dla środowiska klastrowego, w którym zbiegają się atrybuty globalne z lokalnymi.

#### 4. Klaster jako połączenie współpracy lokalnej z globalną

W kontekście przedstawionych problemów klastrów ukazuje się jako specyficzne miejsce, w którym znajdują one swoje zastosowanie. W ujęciu teoretycznym jest to nurt badawczy, który zarówno przeciwstawia, jak i łączy lokalne ujęcie relacyjne z globalnym łańcuchem wartości. Traktowane osobno każde z ujęć docenia inne determinanty konkurencyjności, proponując inną metodę na rozwój. Jak zauważają J. Humphrey i G. Schmitz<sup>29</sup>: „[...] to pierwsze podkreśla konieczność poprawy współpracy oraz umiejętnego rządzenia na poziomie lokalnym, gdyż stamtąd pochodzą zasoby potrzebne dla usprawnień w działaniu i w produktach, a świat zewnętrzny jest traktowany jako rynek rzucający konkurencyjne wyzwania, którym trzeba sprostać przez wysiłek wewnątrz sieci i z pomocą wewnętrznych mechanizmów kompensowania ryzyka, [...] to drugie z kolei podkreśla powiązania ze światem zewnętrznym, nie poświęcając lokalnemu środowisku uwagi ani na poziomie firm, ani instytucji, przyjmując że przyczyną rozwoju jest eksport, promowanie swoich kompetencji u odbiorców oraz wchodzenie do łańcuchów z bardziej wymagającymi klientami, a współpraca jest źródłem przewagi kompetencyjnej jedynie z firmami wewnątrz łańcucha [...]” (tab. 1). Z punktu widzenia kluczowych założeń dotyczących konkurencyjności oba ujęcia wykluczają się nawzajem, natomiast klastr na-

<sup>26</sup> H. Chesbrough, *The 2011 shift index: Measuring the forces of long-term change*, 2011, s. 127.

<sup>27</sup> S. Denning, *Scalable Collaboration: Lessons From China: Li & Fung Forbes*, 10 sierpnia 2011, artykuł dostępny na: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/10/08/scalable-collaboration-lessons-from-china-li-fung/>.

<sup>28</sup> H. Chesbrough, wyd. cyt., s. 127.

<sup>29</sup> J. Humphrey, wyd. cyt., s. 14.

daje im komplementarny charakter, kompensując ich niedobory w rozwiązywaniu problemów nurtujących współczesne firmy.

**Tabela 1.** Różnice w rozpatrywaniu konkurencyjności w klastrze

	Relacje lokalne	Globalne łańcuchy wartości
Relacje ze światem zewnętrznym	Nie porusza się, przyjmuje się, że opiera się na transakcjach rynkowych	Silny wpływ na zarządzanie łańcuchem wewnątrz. Handel międzynarodowy w coraz większym stopniu zarządzany jest przez oparte na relacjach sieci współpracy. Ryzyko kompensowane relacjami wewnątrz łańcucha
Możliwości rozwoju	Nacisk na wewnętrzny rozwój: uczenie się przez wytwarzanie oraz rozprzestrzenianie się innowacji dzięki interakcjom wewnątrz klastra. Ewentualnie lokalne centra innowacji źródłem przełomów w rozwoju	Rozwój możliwy dzięki uczeniu się przez wytwarzanie oraz alokacji nowych zadań przez koordynatora łańcucha. Przełomowy rozwój możliwy dzięki „sukcesji organizacyjnej” pozwalającej na wejście w bardziej złożone łańcuchy
Kluczowe wyzwanie dla konkurencyjności	Promowanie zbiorowej wydajności przez interakcje wewnątrz klastra	Uzyskanie dostępu do łańcuchów i nawiązywanie powiązań z głównymi klientami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Humphrey, G. Schmitz, *Governance and Upgrading: Linking Industrial Clusters and Global Value Chain Research*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Working Paper no 120, 2000, s. 11.

Zestawienie współpracy lokalnej z globalną pozwala postrzegać klastry nie jako ograniczone geograficznie dystrykty, a raczej jako sieci relacji, połączone funkcjonalnie z resztą świata. Jako takie stają się wielowymiarowymi ogniwami wartości lub węzłami, przez które przebiega wiele różnych lokalnych i globalnych łańcuchów wartości. Te ostatnie mają poszczególne swoje funkcje czy etapy łańcucha osadzone w różnych środowiskach na świecie. Takie rozumienie klastrów sugeruje konieczność rozpoznania funkcji, jakie klastry pełni w przebiegających przez niego łańcuchach oraz panujących w nich zależności. To, co dzieje się w funkcjonalnej sieci działań, jakim jest globalny łańcuch, wywiera silny wpływ na funkcje połączonego z nim klastra, często trwale zmieniając jego charakter<sup>30</sup>. W drugą stronę – konkurencyjność i unikatowe możliwości lokalnego środowiska przekładają się na konkurencyjność i możliwości całego łańcucha. W tej kwestii potencjał klastra obejmuje nie tylko fizyczną infrastrukturę i zasoby, ale także specyficzną wiedzę na temat możliwości ich wykorzystania w łańcuchu wartości. Charakter lokalnych powiązań i umiejętność współpracy natomiast zadecydują o tym, w jakim stopniu

<sup>30</sup> M. Levelt, wyd. cyt., s. 6.



można będzie te zasoby wykorzystać globalnie. Problem synchronizacji potencjału lokalnego z globalnym ma miejsce zarówno na poziomie regionów, jak i na poziomie organizacji. Chociaż jest uznawany za największe wyzwanie konkurencyjne obecnej dekady<sup>31</sup>, można powiedzieć, że światowi liderzy zmian już to wyzwanie podjęli.

## Literatura

- Blois K.J., *Vertical quasi-integration*, „Journal of Industrial Economics” 1972, vol. 20, no 3.
- Chesbrough H., *The 2011 shift index: Measuring the forces of long-term change*, 2011.
- Cooke P., *Knowledge Economies, Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London-New York 2002.
- Dening S., *Scalable Collaboration: Lessons From China: Li & Fung Forbes*, 10 sierpnia 2011, artykuł dostępny na: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/10/08/scalable-collaboration-lessons-from-china-li-fung/>.
- Ebers M., *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, 2002.
- Engardio P., *The future of outsourcing*, „Business Week”, January 30, 2006.
- Gereffi G., *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, „Journal of International Economics” 1999, vol. 48, no 1.
- Hagel J., Seely Brown J., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem współpracą i specjalizacją*, One Press, Gliwice 2006.
- Hakkanson H., Snehota S., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge-London 1995.
- Humphrey J., Schmitz G., *Governance and upgrading: linking industrial clusters and global value chain research*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Working Paper no 120, 2000.
- Jaruzelski B., Dehoff K., *The customer connection: The Global Innovation 1000*, „Strategy + Business”, no 49, zima 2007.
- Kłopocki S., *Klaster jako środowisko do nawiązywania współpracy przedsiębiorstw*, *Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, Wyd. SWSPiZ, Łódź 2011.
- Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, 2008.
- Levelt M., *Trade Clusters and Value Chains in the Netherlands: The Case of Fashion and Clothing, Knowledge, Innovation and Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutions*, Materiały konferencyjne: DRUID Summer Conference, Kopenhaga 2006.
- Porter M.E., *Strategie konkurencji*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., Bhattacharyya H., *How to be a truly global company*, „Strategy + Business”, no 64, jesień, 2011, artykuł dostępny na: <http://www.strategy-business.com/article/11308?gko=aaf83>.
- Shakya M., *Clusters for Competitiveness, A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*, International Trade Department, The World Bank, Feb., 2009.
- Townsend J.D., *Understanding alliances, a review of international aspect in strategic marketing*, „Marketing Intelligence and Planning” 2003, no 21/3.
- [www.valuechains.org](http://www.valuechains.org) (strona Uniwersytetu Iowa), aktualizowane po raz ostatni: 7/13/2011.

---

<sup>31</sup> C.K. Prahalad, H. Bhattacharyya, *How to be a truly global company*, „Strategy + Business”, no 64, jesień 2011, s. 3, artykuł dostępny na: <http://www.strategy-business.com/article/11308?gko=aaf83>.

## LOCAL AND GLOBAL FIRM COOPERATION IN CLUSTERS

**Summary:** The article brings together two theoretical perspectives that may be used to better understand how firms in clusters cooperate locally and globally. The relational view and the global value chain approach, as well as cooperation itself, are helpful concepts in understanding regional competitiveness and company growth in clusters both on a local and global scale. If used together, they can become an alternative to traditional growth models and bring new light into strategic growth decisions taken by companies and governments.

**Keywords:** clusters, competitiveness, cooperation.