

## Ocena skłonności do kooperacji przy realizacji procesów biznesowych w klastrze

*Maciej Dobrzyński\**, *Krzysztof Dziekoński\*\**, *Arkadiusz Jurczuk\*\*\**

**Słowa kluczowe:** klastr, współpraca, procesy biznesowe, Podlaski Klastr Obróbki Metali

**Keywords:** business cluster, cooperation, business process, Podlaski Metalworking Cluster

**Synopsis:** Zauważalny od kilku lat trend w kierunku globalizacji nie wyeliminował znaczenia lokalnych (regionalnych) rynków. Przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych mogą budować swoją przewagę konkurencyjną poprzez tworzenie relacji wspierających współpracę. Jej podstawą mogą być specyficzne regionalne czynniki ekonomiczne. Artykuł przedstawia wyniki badań opisujących skłonność przedsiębiorstw funkcjonujących w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali do wspólnej realizacji procesów biznesowych i udostępniania zasobów.

### Wstęp

Wraz z postępującą integracją gospodarki światowej coraz większego znaczenia nabiera zdolność konkurowania przedsiębiorstw w wymiarze globalnym. Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze wymuszają na firmach konieczność poszukiwania sposobów przeciwstawienia się wzmożonej konkurencji. Jednym z takich sposobów jest poszukiwanie efektów synergii wynikających ze współpracy z innymi firmami oraz instytucjami otoczenia działalności gospodarczej, a w szczególności z zapleczem badawczo-naukowym. Praktyka wskazuje na ważną rolę powiązań przedsiębiorstw z innymi podmiotami w generowaniu innowacji. Związki i kontakty między firmami a ich kontrahentami oraz instytucjami i uczelniami stanowią system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy pozyskują ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowych pomysłów [Górzyński, Pander, Koć, 2006, s. 5]. Popularną i jak wskazują na to międzynarodowe doświadczenia, skuteczną formą takiej współpracy jest tworzenie klastrów. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrach podnoszą swoją konkurencyjność i produktywność (zazwyczaj poprzez specjalizację). W szerszym ujęciu tworzenie klastra oznacza dla działających w nim przedsiębiorstw zmianę filozofii funkcjonowania. Jest to przejście od klasycznego oferowania produktów i usług do funkcjonowania w sieci kooperacji, która oferuje klientom potencjał. Nie jest to już produkt oferowany przez jedno przedsiębiorstwo, ale możliwość elastycznej i szybkiej reakcji na potrzeby rynku poprzez współdziałanie i konkurencję przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze. Artykuł przedstawia wyniki badań oceniających możliwość wspólnej realizacji procesów biznesowych w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Badania przeprowadzono w latach 2009–2010 podczas realizacji projektu badawczego pt. „Rola i wpływ wdrożenia podejścia procesowego na organizację i funkcjonowanie inicjatyw klastrowych”.

Artykuł jest efektem realizacji prac naukowo-badawczych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego nr N N115 214735 Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

---

\* Dr Maciej Dobrzyński, Politechnika Białostocka.

\*\* Dr Krzysztof Dziekoński, Politechnika Białostocka.

\*\*\* Dr Arkadiusz Jurczuk, Politechnika Białostocka.



## Definicja klastra

Klasy są tworzone przez przedsiębiorstwa powiązane pionowo (nabywcy/dostawcy) i/lub poziomo (poprzez wspólnych klientów, technologię itp.) [Porter, 1990]. Definicja klastra wskazuje na konieczność koncentracji geograficznej niezależnych firm, które powinny posiadać aktywne kanały komunikacji dla transakcji handlowych i dialogu. Bez aktywnych kanałów komunikacji nawet znaczna liczba powiązanych ze sobą firm nie jest postrzegana jako lokalny system produkcji, a więc nie działa jako klastr. Klasy składają się z prywatnych przedsiębiorstw różnej wielkości, w tym producentów, dostawców, a także rynku pracy, rządu, organizacji zawodowych i naukowych, badawczych lub instytucji szkoleniowych [Rosenfeld, 1997].

Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO) określa klastry jako sektorową i geograficzną koncentrację przedsiębiorstw, które produkują i sprzedają powiązane lub uzupełniające się produkty i przed którymi stoją wspólne wyzwania i możliwości. Koncentracja i współpraca przedsiębiorstw generuje powstawanie wyspecjalizowanych dostawców surowców i komponentów lub wzrost puli umiejętności w sektorze i może wspierać rozwój specjalistycznych usług technicznych, menedżerskich i finansowych [UNIDO, 2000].

Literatura podaje wiele definicji klastra, istnieją jednak trzy główne elementy, które są wspólne dla większości definicji. Po pierwsze, klastr musi składać się z grupy firm, które są połączone pionowo i/lub poziomo poprzez ich podobieństwa i/lub komplementarność produktów, usług, środków produkcji, technologii lub działań. Po drugie, przedsiębiorstwa działające w klastrze są to grupy firm zlokalizowanych geograficznie blisko, które wspierają tworzenie i zwiększają wartość produktów poprzez współpracę. Geograficzna bliskość przedsiębiorstw nie tworzy automatycznie klastra. Trzecim elementem klastra, związanym z jego funkcjonowaniem, jest współpraca przedsiębiorstw i wynikająca z niej innowacyjność, wzrost produktywności i konkurencyjności [Kuah, 2002].

## Rola budowania zaufania w rozwoju klastra

Podstawą tworzenia się współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami są interakcje, które określa się mianem „społecznego kleju”. Zaufanie jest kluczowym elementem budowania współpracy [Porter, 1998; Bugdol, 2010].

Proces „uczenia się” współpracy między przedsiębiorstwami przebiega najlepiej, gdy fizyczna lokalizacja przedsiębiorstw-partnerów jest wystarczająco bliska, aby umożliwić częste interakcje i skuteczną wymianę informacji. Bliskie sąsiedztwo współpracujących w klastrze przedsiębiorstw ułatwia częste osobiste kontakty. Ten proces tworzy wspólny język i kod komunikacji, czasami nazywany wiedzą ukrytą. To z kolei prowadzi do tworzenia się środowiska biznesowego wzmacniającego wzajemne zaufanie, co daje możliwości współdzielenia procesów biznesowych i zacieśnienia współpracy [Maskell, 2001].

Przedsiębiorstwa zrzeszone w inicjatywie klastrowej powinny łączyć również sieci nieformalnych relacji i współpracy. Tworzy to specyficzny mix współpracy i konkurencji. Geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, które działają w tym samym sektorze, nie wystarczy do stworzenia klastra. To inne czynniki, a głównie budowanie zaufania i konstruktywnego dialogu między uczestnikami, a także wymiana informacji, określenie wspólnych celów strategicznych i wspólnej strategii rozwoju i jej realizacji mają kluczowe znaczenie dla tworzenia wydajnych klastrów. Zacieśnienie współpracy między firmami klastra można również realizować poprzez formalne instytucje takie jak stowarzyszenia przedsiębiorców [Karaev, Koh, Szamosi, 2007].

Wysoki poziom zaufania zmniejsza koszty transakcji, zmniejszając koszty sporów prawnych i procedur administracyjnych. Dlatego zasady prowadzenia działalności gospodarczej powinny być rozwijane na kilku poziomach wspólnie z zasadami natury etycznej i prawnej.

Zaufanie jest w kontekście klastrów rozumiane jako spoiwo tej organizacji. Ułatwia ono procesy integracyjne. Dodatkowo istotne jest stworzenie różnych kanałów komunikacyjnych, których zadaniem jest tworzenie nowych, silnych więzi społecznych poza wyznaczonymi formalnie strukturami organizacyjnymi. Zaufanie sprzyja wzrostowi produktywności, choć nie jest jej gwarantem. Natomiast wzrost produktywności może zwiększyć zaufanie. Zaufanie jest jedną z istotniejszych wartości organizacyjnych klastra, pozytywnie wpływa na współpracę i rezultaty ekonomiczne. Jest tą wartością, która wspiera rozwój klastra i na której można tworzyć inne wartości [Bugdol, 2010, s. 19].

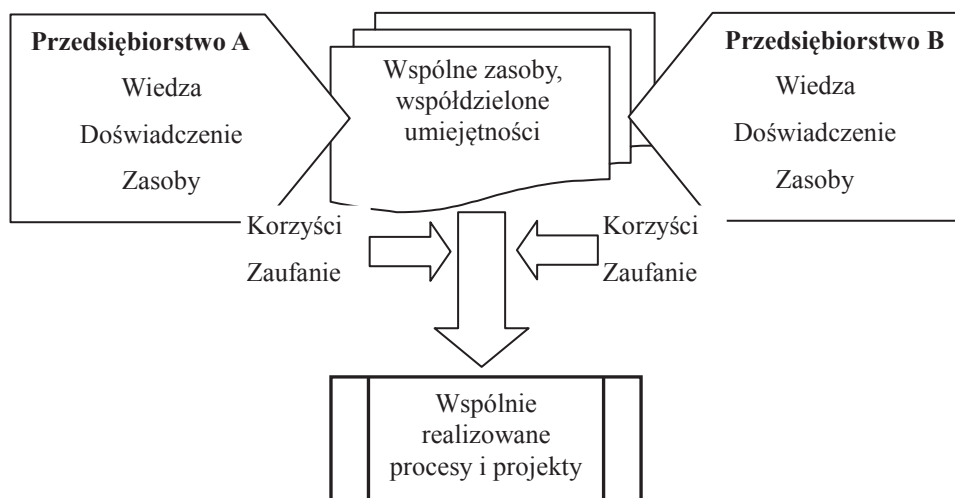
Podniesienie poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami, które są członkami klastra, jest jednym ze strategicznych determinantów ich pomyślnego rozwoju.

### Model współpracy w klastrze

O wartości przedsiębiorstwa decyduje konfiguracja zasobów materialnych, wartości intelektualnych i sposób dostarczania wartości klientowi – czyli przebieg i metoda realizacji procesów przedsiębiorstwa. W przypadku inicjatyw klastrowych to wspólnie realizowane procesy stanowią o sile i pozycji konkurencyjnej inicjatywy. Specyfika funkcjonowania klastra, z uwagi na konieczność koordynowania wielu zróżnicowanych przedsiębiorstw, powoduje wzrost roli zarządzania projektami i procesami, zwłaszcza tymi realizowanymi wspólnie. Cechą dojrzałych inicjatyw klastrowych są jasno zdefiniowane wspólnie realizowane procesy, które poprzez efekt synergii stanowią o sile klastra, powodując wzrost orientacji proklienckiej, zwiększenie produktywności, lepszą koordynację działań uczestników, wzrost elastyczności i możliwości reakcji na warunki rynkowe.

Warunkiem koniecznym wspólnej realizacji procesów (jak też funkcjonowania inicjatywy klastrowej) jest subiektywne poczucie możliwości uzyskania wymiernych korzyści z funkcjonowania w strukturze kooperacyjnej i zaufanie partnerów. Między partnerami wytwarza się nowy rodzaj relacji i związków, które otwierają przed nimi nowe możliwości, których nie uzyskaliby indywidualnie.

Na rys. 1 przedstawiono koncepcję realizacji wspólnych procesów przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w inicjatywie klastrowej.



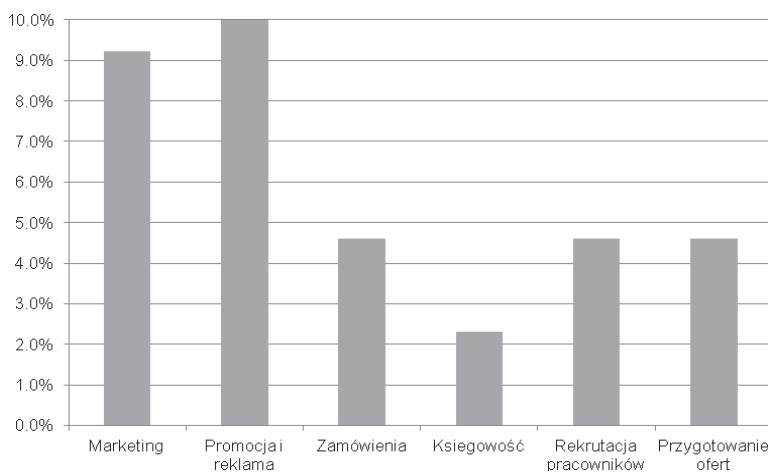
**Rys.1.** Koncepcja współpracy między przedsiębiorstwami w inicjatywach klastrowych (*The concept of cooperation between enterprises in cluster initiatives*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Solvell, Lindqvist, Ketels, 2003].



## Ocena możliwości kooperacji w inicjatywie klastrowej

Badanie określenia procesów, które mogłyby podlegać unifikacji i wydzielaniu, przeprowadzono w dwóch etapach. W części pierwszej badaniom ankietowym poddano 122 przedsiębiorstwa zrzeszone w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Celem badań było określenie procesów, które uczestnicy klastrów postrzegają jako procesy realizowane w podobny sposób przez większą część zrzeszonych przedsiębiorstw, a więc takich, które mogłyby być realizowane wspólnie. Z uwagi na zróżnicowaną działalność przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze i wczesny etap rozwoju inicjatyw badaniu poddano możliwość wspólnej realizacji procesów pomocniczych. Wyniki badania ankietowego przedstawiono na rys. 2.



**Rys. 1.** Procesy podlegające wydzielaniu i wspólnej realizacji zadań (*Processes that can be jointly implemented*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przedstawione na rys. 2 wyniki badań wskazują na najwyższy poziom gotowości do wydzielania i wspólnej realizacji działań z zakresu marketingu oraz promocji i reklamy.

Spośród wszystkich biorących w badaniu firm wybrano 18 przedsiębiorstw, które zakwalifikowano do drugiego etapu badań. Kryterium selekcji była zweryfikowana badaniem ankietowym świadomość procesowa firmy, którą autorzy definiowali jako posiadanie dokumentacji procesów, formalnego koordynatora i stworzenie mapy relacji między jednostkami organizacyjnymi. Drugi etap badań polegał na przeprowadzeniu wywiadów – audytów procesowych, których celem była weryfikacja wyników ankiet oraz pozyskanie informacji, które posłużyły do stworzenia modeli wspólnie realizowanych w klastrze procesów.

Wywiady pozwoliły na sprecyzowanie oczekiwań członków klastra związanych ze wspólną realizacją działań marketingowych oraz promocji i reklamy. Rozumiane były one głównie jako organizacja targów, działalności wystawienniczej i wsparcie członków klastra w zdobywaniu klientów i kooperantów. Większość przedsiębiorstw popiera koncepcję kreowania wspólnej marki, podkreślając jednak, że z uwagi na znaczne zróżnicowanie profilu działalności osiągnięcie satysfakcjonujących efektów będzie bardzo trudne.

Wydzielenie lub unifikacja pozostałych działań nie jest już oceniane przez członków inicjatywy klastrowej tak pozytywnie. Wyniki badań wskazują, że wspólne zamówienia oraz przygotowanie ofert na tym etapie rozwoju klastra nie jest możliwe. Jako podstawowe przeszkody przedsiębiorcy wskazywali tu duże zróżnicowanie prowadzonej działalności i obawy przez konkurencją. Księgowość, będąca wrażliwym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw, nie jest brana pod uwagę jako proces, który mógłby być unifikowany, a tym bardziej

wydzielony na zewnątrz. Jedynym procesem, który w opinii audytowanych przedsiębiorstw mógłby zostać wydzielony, jest proces rekrutacji.

Wyniki audytu wykazują szereg rozbieżności w oczekiwaniach i pojmowaniu istoty współdzielenia procesów. Koncepcja przebiegu wspólnie realizowanych procesów różni się przede wszystkim oczekiwaniami przedsiębiorców w stosunku do koordynatora klastra. W przypadku procesu rekrutacji uczestnicy klastra oczekują od koordynatora przyjęcia roli instytucji pośredniczącej, umożliwiającej dotarcie do możliwie dużej liczby potencjalnych kandydatów. Ciężar realizacji procesu promocji (rozumiany przez przedsiębiorców głównie jako proces organizacji targów) również powinien, w opinii uczestników klastra, ponieść koordynator. Przedsiębiorcy deklarują swój udział jedynie na etapie formułowania strategii, celu, ustalania budżetu i prowadzenia działań marketingowych ograniczonych do pozyskiwania klientów.

Wyniki przeprowadzonych badań ujawniają znaczne rozbieżności w postrzeganiu korzyści ze wspólnej realizacji procesów przez uczestników inicjatywy klastrowej. Stwierdzono znaczny opór dużych firmy (liderów klastra) przed wspólną realizacją procesów. Liderzy, mając dobrze rozwinięte procesy zarządcze i pomocnicze, nie widzą potrzeby (i korzyści) wydzielania lub dzielenia się swoją wiedzą z mniejszymi firmami funkcjonującymi w inicjatywie. Do dalszego rozwoju klastra konieczne stanie się kreowanie zaufania wśród uczestników przez koordynatora klastra. Wzajemna nieufność nie służy wspólnej realizacji procesów. Zwiększenie zaufania staje się warunkiem koniecznym rozwinięcia w przyszłości wspólnych usług/produktów, które pozwolą na wykorzystanie efektu synergii, tworzenia systemu elastycznej reakcji na potrzeby rynku, integracji realizacji celu w strukturze kooperatywnej, zmniejszenia liczby interfejsów między uczestnikami klastra i tworzenia optymalnego rozwiązania (kształtu) zintegrowanego łańcucha wartości.

### Uwagi końcowe

Przedsiębiorstwa zrzeszone w inicjatywie klastrowej Podlaski Klaster Obróbki Metali nie są w pełni gotowe na wspólną realizację procesów biznesowych. Pomimo deklarowanej możliwości współpracy (na co wskazywały wyniki badań ankietowych) kooperacja pojmowana jest jako „oddanie” realizacji pewnych działań koordynatorowi inicjatywy. Podstawową przyczyną tego stanu rzeczy jest brak dostatecznego poziomu zaufania pomiędzy partnerami zaangażowanymi w klaster (braki w kulturze sojuszu klastra). Partnerzy nie ufają sobie nawzajem. Wspólna realizacja niektórych procesów może wymagać wzajemnego wykorzystywania danych o funkcjonowaniu firm, zaufanie jest więc konieczne. Do dalszego rozwoju inicjatywy klastrowej niezbędne będą działania, które będzie musiał podjąć koordynator inicjatywy, mające na celu zwiększenie wiedzy przedsiębiorców na temat funkcjonowania inicjatywy, oraz tworzenie warunków i być może inicjowanie nieformalnych kanałów komunikacji. Działania te powinny doprowadzić do urealnienia oczekiwań w stosunku do inicjatywy klastrowej oraz stworzenia partnerskiej kultury organizacyjnej wśród firm funkcjonujących w klastrze. Klaster stanie się wówczas atrakcyjną ofertą dla przedsiębiorstw.

Opisywana inicjatywa – Podlaski Klaster Obróbki Metali – nie może być utożsamiana z obiektywną strukturą społeczno-gospodarczą, jaką jest klaster. Praktyka gospodarki województw Polski Wschodniej nie wykazuje rozwiniętych struktur klastrowych. Powstają ich załączki, podejmowane są też inicjatywy klastrowe, które w przyszłości mogą przekształcić się w klastry gospodarcze.

### Bibliografia

1. Bugdol M., (2010), *Zaufanie jako element system wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
2. Górzyński M., Pander W., Koć P., (2006), *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

3. Karaev A., Koh L., Szamosi L.T., (2007), *The Cluster Approach and SME Competitiveness: A Review*, „Journal of Manufacturing Technology Management” vol. 18, no. 7.
4. Kuah A.T.H., (2002), *Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster*, „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship” vol. 4, iss. 3.
5. Maskell P., (2001), *Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographic Cluster*, „Industrial and Corporate Change” vol. 10, iss. 4.
6. Porter M., (1998), *Clusters and the New Economy of Competition*, „Harvard Business Review” vol. 76, no. 6.
7. Porter M., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
8. Rosenfeld S.A., (1997), *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” vol. 5.

#### Bibliografia elektroniczna

1. Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm, [online], [www.europe-innova.eu](http://www.europe-innova.eu), [10.12.2011].
2. UNIDO, (2000), *Promoting Enterprise through Networked Regional Development*, United Nations International Development Organization, UNIDO Publications, Vienna, [online], [www.unido.org](http://www.unido.org), [10.12.2011].

---

## Willingness to cooperate in the realization of business processes in a cluster

### Summary

Increasing integration of the world economy highlights the value of a company's ability to compete globally. External economic conditions require an active search for ways to answer to increased competition. One such method is the search for synergies arising from cooperation with other firms and institutions and in particular with research institutions. An accepted and effective form of such cooperation is to create clusters. Enterprises that operate in clusters increase their competitiveness and productivity (usually through specialization).

The article presents results of studies evaluating the possibility of a cooperation in business processes in the Podlaski Metalworking Cluster. The study was conducted in 2009 and 2010 as the research project „Role and impact of implementing a process approach to the organization and functioning of cluster initiatives”. The project was financed by the Ministry of Science and Higher Education.

