

# **ROLA KLASTRÓW W BUDOWANIU PRZEWAG KONKURENCYJNYCH MIASTA I REGIONU**

Tadeusz Markowski, Wydział Zarządzania,  
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem  
Uniwersytet Łódzki, 90 -237 Łódź ul. Jana  
Matejki 22/26

[tamarko@uni.lodz.pl](mailto:tamarko@uni.lodz.pl)

- Zewnętrzne źródła jakościowej przewagi konkurencyjnej firm zależą w bardzo dużym stopniu od organizacji i sprawności systemów społeczno - gospodarczych, a te, w dużym stopniu, zależne są od władz publicznych.

- W globalnym wyścigu o rozwój gospodarczy, regionalna i lokalna polityka pobudzania konkurencyjności regionów i miejscowości staje się coraz powszechniejszą a koncepcja sieciowej gospodarki i wspieranie rozwoju klastrów przez władze publiczne staje się powszechną praktyką w zglobalizowanej gospodarce.

- Wiele inicjatyw praktycznych pokazuje, iż mimo lokalnych różnic w podejściu do organizacji klastrów oraz znacznych odchyłeń od teoretycznego modelu przedstawionego przez Portera, koncepcja ta jest źródłem praktycznych wdrożeń strategii rozwoju lokalnego i regionalnego. Stanowi ona istotną inspirację dla współczesnej proinnowacyjnej polityki regionalnej i ściśle wiąże się z koncepcją budowania regionalnych systemów innowacyjnych. Koncepcja klastrów i koncepcja systemów innowacyjnych wzajemnie się uzupełniają.
- Wg M. Portera klastry są geograficzną koncentracją wzajemnie powiązanych specjalistycznych firm wytwórczych, dostawców usług, zaopatrzeniowców, kooperantów, instytucji otoczenia biznesu z określonych dziedzin działalności (uniwersytety, agencje, organizacje handlowe), które ze sobą zarazem konkurują i kooperują.

- Koncepcja pobudzania rozwoju gospodarczego przez rozwój klastrów i regionalnych systemów innowacyjnych wychodzi od istotnego założenia, iż **lokalna polityka ekonomiczna ma charakter wtórny do rynkowo zainicjowanych procesów rozwoju. W swojej istocie polityka ta ma przede wszystkim charakter śledzący** i polega na przewidywaniu, usuwaniu i wzmacnianiu tych elementów otoczenia i zasobów, które zwiększają konkurencyjność zgrupowanych firm.

# Klasy jako instrumenty pro-konkurencyjnej polityki regionalnej

- Istotą skutecznego budowania klastra jest takie organizowanie sieci powiązań, aby układ - poprzez wewnętrzną kooperację - był zdolny do funkcjonowania i rozwoju na poziomie konkurencji międzyregionalnej, krajowej czy globalnej.

- Klaster różni się tym od zwykłego zgrupowania, iż dotychczasowe efekty zewnętrzne stają się efektami quasi wewnętrznymi. O nowej formule sieciowych powiązań decyduje rozwój technologii informacyjnych. Kiedyś przewagę konkurencyjną można było utrzymywać poprzez ochronę własnych innowacji. **W dobie możliwości szybkiego przenikania rozwiązań innowacyjnych do konkurentów, lepszą strategią rozwoju firmy jest szybkość wprowadzania udoskonaleń niż utrzymywania tajemnicy produkcyjnej.** Za cenę własnego otwarcia firmy dla innych liczymy, iż partner w sieci pozwoli nam na szybsze uczenie się i pozytywnie wpłynie na pozyskanie nowych rozwiązań lub będzie źródłem własnej innowacji. Tak strategia sprzyja tworzeniu się aliansów terytorialnych.

- W klastrach ważną rolę w budowaniu przewag konkurencyjnych odgrywa organizacja i budowa łańcuchów zaopatrzenia. W takich powiązaniach ujawnia się nowa rola zewnętrznej tzw. operatorskiej logistyki. **Wyspecjalizowane firmy logistyczne obsługujące klaster stają się ważnym źródłem oszczędności w kosztach działających firm. A jednocześnie operatorzy logistyczni stają się także specyficznymi układami klastrowymi.** Ewidentnymi przykładami takiego klastra są centra logistyczne. Rządowa, regionalna i lokalna polityka w zakresie lokalizacji i promocji rozwoju centrów logistycznych może służyć rozwojowi klastrów przemysłowych i klastrów operatorów logistycznych.

- W koncepcjach klastrów wyróżnia się:
- klastry krajowe, które są rozumiane jako grupy firm i organizacji, które wspólnie wypracowują i rozwiązują problemy rozwoju i formułują cele problemowe ważne dla rozwoju całej grupy, ale ujmowane w dużej skali np. standardy produkcji i inne narodowe problemy,
- klastry regionalne, w ujęciu definicji Portera a więc regionalne zgrupowania firm oraz tzw.,
- klastry komercyjne tj., grupy firm, które tworzą sformalizowane struktury na zasadzie członkostwa i wnoszonych opłatami ze sprecyzowanymi celami działania (np. różnego rodzaju grupy konsorcyjne).

- Można wyróżnić kilka strategicznych faz w polityce wspierania klastra. Sekwencja działań będzie już zależała od konkretnej sytuacji. Do takich kroków można zaliczyć;
- Analizy lokalnej gospodarki - celem zidentyfikowania etapów załączkowych i rozwojowych procesów klastrowych i wybranie klastrów jako przedmiotu wsparcia,
- Wstępne zidentyfikowanie natury istniejących klastrów, interesariuszy, identyfikacja szans i możliwości rozwojowych,
- Zorganizowanie i ustanowienie grupy liderującej w klastrze,
- Opracowanie wizji rozwoju klastra,
- Określenie celów strategicznych i najważniejszych długookresowych kroków działania,
- Opracowanie kroków pośrednich (operacjonalizacja strategii),
- Instytucjonalizacja działań, czyli tworzenie realnych profesjonalnych struktur organizacyjnych, które będą zajmowały się rozwojem klastra,
- Doskonalenie procedur i wzmacnianie strategii operacyjnej na rzecz rozwoju klastra.

# Koncepcja regionalnego systemu innowacyjnego w praktyce

- Koncepcja regionalnych systemów innowacyjnych (RIS) nawiązuje w swojej istocie do terytorialnych systemów produkcyjnych oraz do tzw. koncepcji środowiska innowacyjnego. Środowisko innowacyjne jest rozumiane jako szczególnie złożona infrastruktura badawcza, kulturowa i instytucjonalna, która sprzyja dynamizowaniu i pojawianiu się innowacji. RIS jest natomiast rozumiany jako wyodrębniony współzależny system powiązań między organizacjami, które działają na rzecz całego systemu i bez tego systemu istnieć nie mogą.

- Regionu innowacyjnego nie da się zamknąć w granicach administracyjnych. RIS nie jest systemem koherentnym, zamkniętym i zbilansowanym pod względem podaży i popytu na wiedzę. Każdy może mieć swoją specyfikę. Możemy wyróżnić regiony o różnych dominujących formach finansowania nauki i badań np. zdominowane przez sektor publiczny, przez sektor prywatny czy system mieszany itd.. RIS może się opierać na tradycyjnych sektorach, na niskich technologiach, na surowcach, na małych przedsiębiorstwach i wreszcie na wysokich technologiach. Każdy taki układ terytorialno - produkcyjny ma swój własny system interakcyjnych powiązań i wymiany doświadczeń w zdobywaniu wiedzy. To oznacza, iż budowanie strategii innowacyjnej wymaga dobrego rozeznania tej specyfiki i potencjalnych uwarunkowań zmieniających się wraz z rozwojem.

- Dobrze rozwinięty RIS pozwala na wspólne uczenie się wszystkich przynależnych do niego uczestników. Jako taki przyczynia się do współtworzenia szczególnego dobra klubowego, jakim jest wspólnie zdobywana wiedza świadomościowa i użyteczna. Jednocześnie przez fakt, że RIS stanowi szczególną infrastrukturę dla procesu uczenia się sam staje się dobrem klubowym.

# Istota gospodarczej konkurencyjności regionów

- Konkurencyjność regionu z punktu widzenia gospodarczego to pewien proces (bycia konkurencyjnym, zdolnym do konkurowania), w wyniku którego firma lub region uzyskuje pewien stan, czyli przewagę konkurencyjną w rezultacie, której następuje rozwój firmy i regionu. Konkurencyjność to zdolność do tworzenia przewag konkurencyjnych, które są pewnymi faktami rzeczywistymi. Przewaga konkurencyjna firmy czy regionu nie zawsze jest wynikiem jego konkurencyjności (czytaj zdolności do konkurowania).

- Gdy mówimy o przedmiotowej konkurencji regionu, to *de facto* mówimy o źródłach przewag w otoczeniu firm (i innych organizacji), zakładając, iż są one wykorzystywane w ich (podmiotowej) strategii konkurencyjnej wobec innych podmiotów i organizacji.

- Możemy też mówić tzw. ogólnej konkurencyjności gospodarki regionu bez szczególnego rozróżnienia, czy chodzi nam o konkurencyjność firm czy otoczenia, zakładając, iż gospodarcza konkurencyjność regionu jest wypadkową działań wszystkich podmiotów działających w regionie, w tym władzy regionalnej.

- Źródła przewag konkurencyjnych możemy podzielić na trzy grupy.
- Pierwsza grupa to źródła wynikające z wewnętrznych efektów, tj. stosowanej technologii, sposobów zarządzania, reputacji i marki, etc.
- Druga grupa wynika z zewnętrznej sytuacji rynkowej, tj. wpływu określonych cen zasobów materialnych i niematerialnych.
- Trzecia grupa - to efekty zewnętrzne (oddziaływania pozarynkowe) pozyskiwane kosztowo i bezkosztowo z otoczenia wraz z efektami dostępności, czyli bliskości do zasobów, klientów, dostawców, odbiorców, informacji, etc.

# Konkurencyjność przedmiotowa

- **Konkurencyjność regionów w sensie przedmiotowym możemy zdefiniować jako zdolność regionów do zaspokojenia potrzeb i popytu na usługi i dobra ze strony rynków lokalnych i globalnych, pod warunkiem, iż regiony mają przez to zapewnioną możliwość wysokiego i trwałego dochodu (Markowski 2005).**
- Zróżnicowanie w zasobach regionów - jako ofert lokalizacyjnych konfrontowanych z popytem klientów - jest na tyle zróżnicowane, że możemy mówić o różnych typach regionalnej konkurencyjności, np. turystycznej, przemysłowej, usługowej, rolniczej, etc.
- **Przedmiotowa konkurencyjność regionu - i związana z nią przedmiotowa przewaga konkurencyjna w stosunku do innych regionów - wynika z konkurencyjnej pozycji materialnych i niematerialnych zasobów regionu, potwierdzonych przewagami konkurencyjnymi jednostek gospodarczych z danego regionu użytkujących te zasoby.**

# Konkurencja podmiotowa

- Konkurencja podmiotowa regionów i gmin odgrywa w praktyce większą rolę, niż to się z pozoru wydaje. Władze publiczne występują w wielu rolach:
- jako jeden z aktorów w regionie dostarczający usługi publiczne,
- jako podmiot polityki wspierający konkurencyjność przedmiotową regionu (horyzontalne wzmacnianie zasobów) i wspierający bezpośrednio konkretne firmy w regionie (czyli podmiot publiczny wspierający konkurencyjność podmiotową firm), a także
- jako instytucja publiczna konkurująca z innymi władzami i instytucjami o różne cele i interesy, itd.
-

- Władze publiczne bardzo często występują jako dominujący aktor regionalny lub lokalny reprezentujący interesy własnej społeczności. Jako podmiot takiej konkurencji, uwikłane są w konkurowanie horyzontalne (władze i podmioty publiczne innych regionów) i wertykalne (władze na wyższym poziomie).

- W konkurencji podmiotowej władze konkurują o inwestorów, dotacje i subwencje, turystów, a nade wszystko także o ponowny wybór do władzy. Większa rola władz publicznych, jako podmiotów konkurencji międzyregionalnej, pojawia się w sytuacji, kiedy konkurowanie ma charakter konfliktowy. Uznając, iż podmioty gospodarcze w naturalny sposób konkurują, i że gospodarka rynkowa to gra konkurencyjna, oczywistym jest, iż władze publiczne i instytucje publiczne też podlegają takiej presji i ich zachowania z natury rzeczy są konkurencyjne. Instytucje publiczne są także organizacjami, w których pracują ludzie, i w naturalny sposób włączają się w konkurowanie między sobą w pogoni za różnie ujawniającymi się celami konkurencyjnymi.

# Innowacyjność władz terytorialnych, a możliwości zarządzania lokalnym rozwojem gospodarczym

- Z badań nad współczesną globalizującą się gospodarką wynika, iż sprawne władze publiczne odgrywają coraz istotniejszą rolę w organizowaniu konkurencyjnego zewnętrznego otoczenia biznesowego i przestrzennego.
- Istotną częścią immobilnego otoczenia warunkującego lokalizację współczesnej firmy zależnej od informacji i wiedzy jest także jakość kapitału społecznego. Poprawa jakości kapitału społecznego jest możliwa tylko w długim, wielopokoleniowym okresie. Istotną rolę w tej sferze odgrywają działania formalnych i nieformalnych instytucji i organizacji, w tym władz rządowych i samorządowych.

- Istnieje szereg narzędzi i technik pozwalających na poprawienie sprawności funkcjonowania władzy publicznej zarówno w zakresie administrowania, jak i zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej. Jednym ze sposobów zwiększenia poziomu absorpcji i generowania nowoczesnych technik oraz procesów zarządzania w administracji publicznej jest stworzenie proinnowacyjnych postaw wśród polityków i urzędników lokalnych. Te zaś w dużej mierze zależą od lokalnego kapitału społecznego.

- **Kapitał społeczny jest dobrem publicznym klubowym. O jego rozwoju współdecyduje między innymi terytorialny system instytucji i organizacji, którym jest m.in. regionalny system innowacyjny, czy klaster produkcyjny wraz z instytucjami otoczenia biznesowego. Ważnym działaniem władz publicznych jest podnoszenie jakości i poziomu kapitału społecznego. W długim okresie stworzone wysokiego zaufania społecznego jest podstawą do zagwarantowania trwałości sieci. Takie działanie jest działaniem horyzontalnym, a więc może służyć wszystkim uczestnikom gry rynkowej, a nie tylko aktualnie rozwijającym się klastrom.**

- Rozróżnienie konkurencji przedmiotowej i podmiotowej regionów wydaje się mieć istotny sens poznawczy i praktyczny, mimo iż w rzeczywistości te dwa typy konkurowania wzajemnie się nakładają. Władze regionalne, jeśli chcą być realnym podmiotem zarządzającym rozwojem, konkurującym z innymi regionami i wpierającym pozycje konkurencyjne swoich aktorów, muszą być świadome wewnętrznej konkurencji podmiotowej oraz tła konkurencji i konfliktów wszystkich instytucji publicznych działających na poziomie gminnym i powiatowym. Bez rozpoznania przyczyn i mechanizmów wewnętrznej konkurencji nie można skutecznie sterować lokalnym rozwojem gospodarczym.

- Z doświadczeń zachodnich wynika, iż tworzenie klastrów jest procesem powolnym, ale gwarantującym realne efekty. Jednocześnie, co podkreśla się w analizach przypadków, każdy regionalny układ klastrów odkrywa swoją własną specyfikę i ścieżki dochodzenia do wytworzenia interaktywnej sieci. Te, tzw. lokalne lub regionalne klimaty są istotnymi czynnikami determinującymi. Stąd też wydaje się, iż rolą władz publicznych oraz organizacji powierniczych jest rozpoznanie społecznych (kulturowych) uwarunkowań regionalnych. Rekomendując potrzebę prowadzenia lokalnej polityki gospodarczej trzeba zdawać sobie sprawę, iż władze regionalne i lokalne mają ograniczoną zdolność do interwencji w ułomne rynki.

- Ta ograniczoność wynika także z naturalnych ułomności instytucji władczych. Tego zagadnienia nie można pomijać, bowiem zaczynamy wówczas wchodzić w nierealne oczekiwanie, iż każda interwencja władzy przyczyni się do powstania regionalnego systemu innowacyjnego lub też usprawni już istniejący system. Może się jednak okazać, iż aktualny poziom rozwoju instytucji władz terytorialnych nie daje szans na prowadzenie sprawnej polityki przystającej do nowych uwarunkowań. Jeśli tak, to należy przyjąć potrzebę doskonalenia samej władzy. Niezbędne jest ustrojowe i systemowe zagwarantowanie możliwości rozwoju instytucji władz regionalnych i lokalnych oraz zagwarantowanie tego, aby rozwój kadrowy szczególnie w grupie samorządów gdzie występują duże koncentracje aktywności gospodarczej, był zdecydowanie jak najwyższy.