

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**315**

# **Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie**

**Tom 2**



Redaktorzy naukowi

**Jan Rymarczyk**

**Małgorzata Domiter**

**Wawrzyniec Michalczyk**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

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 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-404-2 (tom 2)**

**ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi</b> , Wpływ integracji w ramach strefy euro na konkurencyjność gospodarki narodowej w ujęciu międzynarodowym w kontekście kryzysu .....	11
<b>Michał Nowicki</b> , Konkurencyjność Unii Europejskiej a kryzys zadłużeniowy strefy euro .....	22
<b>Alina Nychyk</b> , Problem rozszerzenia Unii Europejskiej na przykładzie Ukrainy	32
<b>Anna Odrobina</b> , Alianse technologiczne w międzynarodowej współpracy badawczo-rozwojowej .....	41
<b>Paweł Pasierbiak</b> , Ekonomiczne efekty utworzenia strefy wolnego handlu między Unią Europejską i Koreą Południową .....	52
<b>Sławomir Pastuszka</b> , Wpływ kryzysu gospodarczego na rozwój nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej .....	63
<b>Karolina Pawlak, Katarzyna Kita</b> , Stan i perspektywy rozwoju handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi UE i NAFTA .....	75
<b>Bożena Pera</b> , Wymiana handlowa towarami zaawansowanymi technologicznie w krajach Unii Europejskiej w okresie dekonjunkury gospodarczej (2007-2012) .....	87
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak</b> , Korzyści z wdrożenia <i>lean management</i> w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych.....	99
<b>Waldemar Pierzchlewski</b> , Koncepcje zarządzania formą walki z kryzysem w przedsiębiorstwie .....	112
<b>Eugeniusz M. Pluciński</b> , Idea wielu prędkości integracji europejskiej – mit czy konieczność? Wybrane aspekty w kontekście zarządzania kryzysem w Eurolandzie .....	118
<b>Katarzyna Puchalska</b> , Innowacyjność regionu a nakłady na działalność innowacyjną podmiotów z kapitałem zagranicznym.....	131
<b>Lukasz Puślecki</b> , Strategiczne aliane technologiczne w sektorze biofarmaceutycznym – aliane otwartych innowacji .....	141
<b>Zdzisław W. Puślecki</b> , O niestabilności cen żywności na współczesnym rynku globalnym .....	150
<b>Magdalena Rudnicka</b> , Globalne tendencje w handlu usługami .....	162
<b>Piotr Rybicki</b> , Integracja lokalnych rynków gospodarczych w odniesieniu do instytucji klastra gospodarczego .....	172
<b>Jan Rymarczyk</b> , Internacjonalizacja i globalizacja giełd papierów wartościowych.....	181

<b>Jerzy Rymarczyk</b> , Antykryzysowe działania Europejskiego Banku Centralnego.....	201
<b>Paweł Sekuła</b> , Analiza determinant bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie.....	211
<b>Anna Skoczylas</b> , Zewnętrzne determinanty innowacji w Polsce .....	221
<b>Joanna Skrzypczyńska</b> , Przyczyny braku kompromisu w Rundzie Rozwoju WTO .....	229
<b>Przemysław Skulski</b> , Wykorzystanie reklamy na międzynarodowym rynku uzbrojenia .....	237
<b>Tadeusz Sporek</b> , Znaczenie Indii i Chin w globalnej gospodarce.....	252
<b>Ewelina Stachurska-Rak</b> , Argentyński kryzys gospodarczy – scheda peronizmu .....	260
<b>Michał Staszaków</b> , Parki naukowo-technologiczne - miejsce wsparcia innowacyjnego biznesu.....	269
<b>Beata Stępień</b> , Zarządzanie wartością dla klienta w przedsiębiorstwach polskich i międzynarodowych – teoria a wyniki badań empirycznych .....	278
<b>Agnieszka Szańca</b> , Rola międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w projektach wielokulturowych .....	289
<b>Barbara Szymoniuk</b> , Procesy integracyjne przedsiębiorstw w klastrach w warunkach spowolnienia gospodarczego.....	299
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska</b> , Delegowanie pracowników w UE: zasady i analiza empiryczna .....	308
<b>Paweł Śliwiński</b> , Struktura rachunku finansowego w bilansie płatniczym a zaburzenia na rynku walutowym w Polsce w okresie 2000-2012 .....	319
<b>Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek</b> , Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na kształtowanie zrównoważonego rozwoju regionu lubuskiego.....	329
<b>Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski</b> , Instytucja upoważnionego przedsiębiorcy w Unii Europejskiej.....	340
<b>Maciej Walkowski</b> , Dylematy Polski związane z potencjalnym uczestnictwem w europejskim projekcie unii bankowej .....	351
<b>Zbigniew Wiktor</b> , Wpływ światowego kryzysu na gospodarkę i politykę Chin. Czy można mówić o kryzysie w Chinach? .....	364
<b>Marta Winiewicz-Bosy</b> , Wpływ kryzysu na wyścigi konne na świecie.....	377
<b>Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz</b> , Jakość rządzenia w warunkach kryzysu .....	390
<b>Marek Wróblewski</b> , Aktywność pożyczkowa MFW wobec globalnego kryzysu finansowego.....	401
<b>Waldemar Zadworny</b> , Ocena efektywności systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego.....	413
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska</b> , Rola zarządzania ryzykiem oraz przejrzystości w łańcuchach dostaw w złożonych warunkach gospodarowania.....	425

<b>Wojciech Zysk</b> , Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2011 .....	435
<b>Katarzyna Żukrowska</b> , Czynniki integrujące i dezintegrujące rynki regionalne i globalne podczas dekonjunktury na przykładzie kryzysu 2008+ ...	446
<b>Anna Żyła</b> , Charakterystyka azjatyckiego modelu rozwoju gospodarczego w świetle teorii oraz doświadczeń krajów zaliczanych do pierwszej i drugiej generacji „azjatyckich tygrysów” .....	459

## Summaries

<b>Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi</b> , Impact of integration within the euro zone on the international competitiveness of the national economy in the context of the crisis .....	20
<b>Michał Nowicki</b> , Competitiveness of the European Union in the context of euro zone debt crisis .....	31
<b>Alina Nychyk</b> , The problem of the European Union enlargement on the example of Ukraine.....	40
<b>Anna Odrobina</b> , Technology alliance in international R&D cooperation.....	51
<b>Paweł Pasierbiak</b> , Economic effects of the European Union-South Korea free trade agreement.....	62
<b>Sławomir Pastuszka</b> , Impact of the economic crisis on the development of the new Member States of the European Union .....	74
<b>Karolina Pawlak, Katarzyna Kita</b> , State and growth prospects of foreign trade in agri-food products of the European Union and NAFTA .....	86
<b>Bożena Pera</b> , International trade of the European Union in high technology products during the economic downturn (2007-2012) .....	98
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak</b> , The benefits of implementing lean management in Polish enterprises in the era of crisis – survey results.....	111
<b>Waldemar Pierzchlewski</b> , Management conceptions as a form of a fight with a crisis in an enterprise .....	117
<b>Eugeniusz M. Pluciński</b> , The idea of “multi speed” of European integration: myth or necessity? Selected aspects in the context of the management of crisis within eurozone .....	130
<b>Katarzyna Puchalska</b> , Innovativeness of a region vs. expenditures on innovative activities of entities with foreign capital.....	140
<b>Łukasz Puślecki</b> , Strategic technology alliances in the biopharmaceutical industry – open innovation alliances .....	149
<b>Zdzisław W. Puślecki</b> , About the volatility of food prices in the modern global market .....	161
<b>Magdalena Rudnicka</b> , Global trends in services trade.....	171
<b>Piotr Rybicki</b> , Integration of local economic markets in relation to economic cluster institution .....	180

<b>Jan Rymarczyk</b> , Internationalization and globalization of stock exchanges ..	200
<b>Jerzy Rymarczyk</b> , Anti-crisis measures of the European Central Bank .....	210
<b>Paweł Sekuła</b> , An analysis of the determinants of foreign direct investment in Europe.....	220
<b>Anna Skoczylas</b> , International determinants of innovation in Poland.....	228
<b>Joanna Skrzypczyńska</b> , The reasons for the lack of compromise in the negotiations in the WTO Development Round .....	236
<b>Przemysław Skulski</b> , The use of advertisement on the international arms market .....	250
<b>Tadeusz Sporek</b> , The importance of India and China in the global economy.	259
<b>Ewelina Stachurska-Rak</b> , The economic crisis in Argentina – legacy of Peronism.....	268
<b>Michał Staszaków</b> , Science and technology parks – support for innovative business.....	277
<b>Beata Stępień</b> , Customer Value Management in Polish and international enterprises – the theory and empiric analysis outcome .....	288
<b>Agnieszka Szańca</b> , The role of international human resource management in multicultural projects .....	298
<b>Barbara Szymoniuk</b> , Integrational processes of enterprises in clusters in the conditions of economic downturn .....	307
<b>Alina Szypulewska-Porczyńska</b> , Posting of workers in the European Union: rules and empirical analysis.....	318
<b>Paweł Śliwiński</b> , Structure of financial account in the balance of payments and foreign exchange market disorders in Poland in the period from 2000 to 2012 .....	328
<b>Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek</b> , European Union regional policy and its impact on the sustainable development of the Lubuskie region .....	339
<b>Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski</b> , Authorised economic operator in the European Union .....	350
<b>Maciej Walkowski</b> , Polish dilemmas regarding a potential participation in the European banking union.....	363
<b>Zbigniew Wiktor</b> , The influence of the world crisis on the economy and policy of China. Is there a crisis in China? .....	376
<b>Marta Wincewicz-Bosy</b> , Impact of the crisis on horse racing in the world ....	389
<b>Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz</b> , The quality of governance in the conditions of the crisis.....	400
<b>Marek Wróblewski</b> , International Monetary Fund's lending activity towards the global financial crisis .....	412
<b>Waldemar Zadworny</b> , Assessment of effectiveness of Environmental Management System in accordance with ISO 14001 in enterprises of the Lublin Voivodeship.....	424

---

<b>Dominika Zenka-Podlaszewska</b> , The role of risk management and visibility in supply chains under complex economic conditions .....	434
<b>Wojciech Zysk</b> , International trade in services in the years 2004-2011 .....	445
<b>Katarzyna Żukrowska</b> , Integrating and disintegrating factors of regional and global markets during the downturn of economy on the example of 2008+ crisis.....	458
<b>Anna Żyła</b> , Characteristics of the Asian model of economic development in the light of international relations theories and the economic experience of East Asian tigers .....	470

**Barbara SzymoniuK**

Politechnika Lubelska

---

## PROCESY INTEGRACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW W KLASTRACH W WARUNKACH SPOWOLNIENIA GOSPODARCZEGO

---

**Streszczenie:** W klastrach, które należy traktować jako specyficzny rodzaj sieci współpracujących przedsiębiorstw, nieustannie przebiegają procesy integracji i dezintegracji gospodarczej – z przewagą tych pierwszych. O ile w klasycznych procesach integracji gospodarczej nadrzędnym celem jest osiągnięcie określonych korzyści finansowych, o tyle w sytuacji spowolnienia gospodarczego celem tym staje się zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i maksymalne obniżanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. W wyniku analizy badań nad polskimi i europejskimi klastrami w artykule przedstawione zostały procesy, takie jak: 1) grupowa „ucieczka do przodu” poprzez generowanie innowacji przy wspomagającej roli uniwersytetów, 2) tworzenie sieci i organizacji klastrów, 3) patriotyzm gospodarczy, 4) maksymalizacja efektu synergii przy jednoczesnej eliminacji wszelkich zbędnych działań i marnotrawstwa zasobów w klastrach, 5) korzystanie z wszelkich dostępnych programów wsparcia dla klastrów.

**Słowa kluczowe:** klastry, integracja gospodarcza, działania antykryzysowe.

### 1. Wstęp

Polscy przedsiębiorcy w coraz większym stopniu zaznajomieni są z tematyką funkcjonowania klastrów gospodarczych i coraz chętniej wybierają współpracę zamiast rywalizacji w ramach jednej branży. Klaster gospodarczy lub w skrócie „klaster” to sieć współpracujących przedsiębiorstw, zlokalizowanych w geograficznym sąsiedztwie, wspierana przez miejscowe władze, instytucje i organizacje, a także szkoły wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe. Integracja w ramach klastra pozwala przedsiębiorstwom wykorzystać wewnętrzny potencjał do osiągnięcia efektu synergii. Dzięki temu mają one większą szansę na poprawę konkurencyjności, zbudowanie silniejszej pozycji rynkowej, wejście na globalne rynki czy też możliwość wspólnego uczestnictwa w projektach krajowych i zagranicznych.

Jak wykazuje praktyka gospodarcza ostatnich lat, integracja przedsiębiorstw w klastrach stała się swoistym „lekiem na kryzys”. Co prawda, zdaniem ekonomistów w Polsce kryzysu nie ma, ale przekonania i nastroje społeczne każą przedsię-



biorstwom poszukiwać „kryzysowych” rozwiązań. Za słuszością takiego podejścia przemawiają fakty: fala kryzysów w państwach Unii Europejskiej i na świecie, upadłości firm, zwolnienia grupowe, bezrobocie wśród młodych, niższe zarobki, niż demograficzny, starzenie się społeczeństwa i coraz mniej pieniędzy do wydania w portfelach klientów. W niniejszym artykule będzie zatem, dla uproszczenia, używane słowo „kryzys” zamiast określenia „spowolnienie gospodarcze”.

Celem badań przeprowadzonych na potrzeby artykułu jest identyfikacja procesów integracji przedsiębiorstw w klastrach w warunkach kryzysu ekonomicznego. Badania oparte zostały na analizach funkcjonowania polskich i europejskich klastrów, przeprowadzonych w latach 2008-2012 przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>1</sup>, przeglądzie praktyk klastrowych w krajach Unii Europejskiej<sup>2</sup>, a także na doświadczeniach zdobytych przez autorkę podczas wieloletniej eksperckiej pracy w ramach projektu „Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności”<sup>3</sup>.

## 2. Specyfika integracji gospodarczej w klastrach

Integracja gospodarcza jest procesem tworzenia więzi ekonomicznych zespalających gospodarkę narodową lub globalną. W ramach tych gospodarek integracja polega na łączeniu się przedsiębiorstw w większe organizmy gospodarcze, jakimi mogą być także klastry. Integracja ma orientację poziomą, gdy uczestnikami klastra stają się przedsiębiorstwa oferujące produkty i usługi komplementarne (uzupełniające się) lub konkurujące (podobne). Pionowa orientacja integracji występuje wówczas, gdy w klastrach łączą się przedsiębiorstwa różnych gałęzi i branż, uczestniczące w kolejnych fazach procesu tworzenia wartości. Choć bezpośrednie cele integracji przedsiębiorstw są zróżnicowane: realizacja wspólnego marketingu, opanowywanie nowego rynku, podejmowanie wspólnych inwestycji, prowadzenie badań naukowych przekraczających możliwości finansowe poszczególnych przedsiębiorstw, to jednak z reguły celem nadrzędnym jest osiągnięcie określonych korzyści finansowych.

Integracja w klastrach może mieć charakter proaktywny lub reaktywny. Integracja proaktywna wynika z chęci i inicjatywy firm potencjalnie lub rzeczywiście uczestniczących w klastrze ze względu na oczekiwanie korzyści ze wspólnych działań i wewnętrznej synergii oraz z osobistego zaangażowania i entuzjazmu kierow-

<sup>1</sup> Zob. Raporty z badań *Benchmarking klastrów w Polsce – edycje 2010 i 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010 i 2012.

<sup>2</sup> Raport merytoryczny z przebiegu konferencji pn. *Klastry w działaniach integracyjnych między przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi i otoczeniem biznesu*, Łódź, 19 czerwca 2012 r., [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl) (15.02.2013).

<sup>3</sup> Projekt „Rozwój klastra Dolina Ekologicznej Żywności” nr POPW.01.04.03-00-013/09-00, realizowany od stycznia 2010 do grudnia 2013, jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013, a koordynowany przez Instytut Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa PIB w Puławach.

nictwa i pracowników. Powinna być regulowana przez mechanizm wolnego rynku. Integracja o charakterze reaktywnym ma miejsce wówczas, gdy firmy czują się zmuszone do współpracy ze względu na integrację i wzrost siły konkurentów, poczucie niewykorzystania szansy uzyskania pomocy finansowej z programów wspierających klastry czy z nacisków zewnętrznych – na przykład ze strony regionalnych władz lub organizacji branżowych. Kiedy jest kształtowana przez państwo, generuje odgórne inicjatywy tworzenia klastrów.

Działania integracyjne w klastrach związane są w dużym stopniu z kapitałem społecznym: mogą go budować i umacniać, jeśli są realizowane odpowiednio i dają efekt synergii, bądź – w przeciwnym razie – degradować i niszczyć (zjawisko desynergii). Zazwyczaj integracja proaktywna, z oddolnej inicjatywy przedsiębiorstw, łatwiej i szybciej buduje kapitał społeczny i tym samym daje efekt synergii gospodarczej. Integracja z inicjatywy odgórnej, reaktywna, „na siłę”, szybko traci rację bytu, najczęściej w momencie wyczerpania środków pomocowych z programów wsparcia dla klastrów.

Choć istnieją historyczne dowody na funkcjonowanie polskich klastrów już w czasach średniowiecznych<sup>4</sup>, to programowy proces tworzenia klastrów w Polsce zaczął przyspieszać od 1997 roku. Obecnie polskie klastry łącznie zrzeszają ponad 1,5 tys. firm, z których około 60% to mikro- i małe przedsiębiorstwa. Współpraca w ramach klastra pozwala rozwijać się także nowo powstałym przedsiębiorstwom, które same nie przetrwałyby na rynku.

Klastry, ulokowane we wszystkich polskich województwach, najczęściej przyjmują formę stowarzyszeń, spółek prawa handlowego lub działają na podstawie porozumienia albo umowy konsorcjum. Inicjatorami powstania klastrów są w większości prywatni przedsiębiorcy, ale także organizacje pozarządowe, samorządy oraz instytucje zajmujące się badaniami i rozwojem. Klaster skupia nie tylko przedsiębiorstwa działające na danym obszarze, ale także otaczające je instytucje, takie jak szkoły zawodowe, uniwersytety czy instytuty badawczo-rozwojowe.

Sentencja „razem raźniej, razem skuteczniej” sprawdza się w przypadku klastrów. Wspólnie można dostać lepszą ofertę podczas zakupów i jednocześnie można lepiej wykorzystywać zasoby ludzkie. W przypadku przestoju w jednej firmie, inne firmy, posiadające większe zlecenia, mogą dawać pracę swoim kolegom z klastra. Mogą także wspólnie starać się o pieniądze na inwestycje i rozwój, co sprzyja długofalowej integracji. Oczywiście integracja przedsiębiorstw w klastrach miewa także złe strony. Są to: zanieczyszczenie środowiska naturalnego, wynikające z koncentracji przemysłu, osłabienie procesów wolnej konkurencji, będące efektem kreowania niepożądanych karteli, czy też wzrost cen, wywołany wzrostem wartości regionu. Tak zwane „myślenie grupowe” może okazać się zgubne dla niektórych

---

<sup>4</sup> Przykładem może być klaster szewski w Tyszowcach na Lubelszczyźnie, z którego król Władysław Jagiełło otrzymał 10 tys. par specjalnych butów dla wojska szykującego się na wojnę z Krzyżakami.

przedsiębiorstw ze względu na „inercję” grupy, niechęć do zmian i innowacji czy dbałość o interesy tylko wybranych jej członków. Wówczas może dochodzić do dezintegracji, a w skrajnym przypadku do rozpadu grupy.

### **3. Integracja przedsiębiorstw w klastrach jako reakcja na spowolnienie gospodarcze**

Niepewność przedsiębiorstw związana ze spowolnieniem gospodarczym lub nawet widmem prognozowanego kryzysu, połączona z rosnącymi wymaganiami związanymi z prowadzeniem własnego biznesu, skłaniają właścicieli i menedżerów do poszukiwania nowych rozwiązań. Jednym z nich jest uczestnictwo w klastrze gospodarczym.

Za słusznością tej tezy przemawiają fakty. Badanie klastrów polskich przeprowadzone w 2010 roku wykazało, że dzięki funkcjonowaniu w klastrach wiele przedsiębiorstw jest bardziej odpornych na skutki spowolnienia gospodarczego<sup>5</sup>. W ciągu ostatnich dwóch lat przed badaniem zatrudnienie w tych przedsiębiorstwach wzrosło o 3,48%, podczas gdy średni poziom zatrudnienia w całej Polsce podniósł się tylko o 1,1%. Podmioty uczestniczące w klastrach zarejestrowały także więcej patentów – w ciągu ostatnich dwóch lat przed badaniem był to jeden patent na 210 firm. Dla porównania w całej Polsce w tym czasie wskaźnik był prawie 12-krotnie gorszy, gdyż był to jeden patent na 2500 firm.

W innych państwach europejskich, odczuwających skutki kryzysów branżowych lub spowolnienia gospodarki narodowej, także można wskazać przykłady nasilenia integracji przedsiębiorstw w klastrach. Ewidentnym przykładem może być łotewski klaster o nazwie MASOC. Działa on w branżach inżynierii mechanicznej i metalurgicznej, które do roku 2008 stanowiły najszybciej rozwijający się sektor na Łotwie. Po 10 latach wzrostu sektor ten zaczął jednak odczuwać skutki gwałtownego spowolnienia gospodarczego. Niesprzyjające warunki zjednoczyły przedsiębiorców, a silniejsza integracja w klastrze dała doskonale efekty. Obecnie 150 uczestników klastra wytwarza około 80% produktów całego krajowego sektora inżynierii mechanicznej. Długofalowe cele antykryzysowych działań organizacji to: wzmocnienie międzynarodowej konkurencyjności, poprawa produktywności oraz wspólna inwencja i wdrażanie innowacji. Cele te realizowane są poprzez wewnątrzklasterowe szkolenia i edukację, wspólny rozwój rynków eksportu, a także intensywne działania badawczo-rozwojowe<sup>6</sup>.

Każdy z klastrów może mieć własną „receptę na kryzys”, jednakże analiza licznych przypadków działań antykryzysowych klastrów pozwala na sformułowanie

---

<sup>5</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2010. Raport z badania*, opracowanie: Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

<sup>6</sup> Raport merytoryczny z przebiegu konferencji pn. *Klaster w działaniach integracyjnych...*, s. 2.

kilku często spotykanych i skutecznych strategii. Zostały one scharakteryzowane poniżej.

**a) „Ucieczka do przodu” dzięki innowacjom**

Opisane wyżej działania antykrzysowe łotewskiego klastra branży inżynierii mechanicznej i metalurgicznej stanowią przykład „ucieczki do przodu” dzięki innowacjom. W przypadku wyboru przez klastr tej strategii ważne jest jasne wytyczenie wspólnego celu biznesowego, zaangażowanie sfery nauki, badań i rozwoju, aktywizacja przedsiębiorstw-lokomotyw rozwoju oraz otwarcie na pomysły „wizjonerów branży”.

Ilustracją takiego podejścia może być działalność Podlaskiego Klastra Bielizny, w którym kilkanaście firm uszyło i wypromowało pod wspólną marką nowoczesną kolekcję bielizny. Innowacją, która już odniosła ogromny międzynarodowy sukces rynkowy, jest antybakteryjna srebrna kolekcja bielizny. Znalazła ona uznanie nie tylko w Europie, ale nawet na tak odległych rynkach, jak Azja i Australia.

Zaangażowanie sfery nauki silnie wspiera tworzenie i wdrażanie innowacji. Z tego względu na świecie ogromną rolę w działaniach integracyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, otoczeniem biznesu oraz instytucjami naukowymi pełnią uniwersytety. Model współpracy przedsiębiorstw z uniwersytetami ewoluje w kierunku coraz bardziej intensywnych interakcji z otoczeniem oraz otwartego, czyli powszechnie dostępnego systemu innowacji. Uczelnie są źródłem nie tylko wiedzy i pomysłów, ale także wykwalifikowanych kadr. Współpraca z biznesem w formule klastra czy choćby inicjatyw klastrowych jest bardzo korzystna dla uczelni. Z wyprzedzeniem dowiadują się one, jakiej wiedzy i umiejętności przedsiębiorcy oczekują od absolwentów jako potencjalnych pracowników. Do przyszłych oczekiwań i wymagań rynków pracy w regionie dostosowują programy studiów i szkoleń, wzmacniając tym samym własną pozycję konkurencyjną. Jest to bardzo istotne w sytuacji niżu demograficznego i niedoboru studentów na wielu uczelniach.

Wyższe uczelnie, a szczególnie potężne uniwersytety, coraz częściej pełnią centralną rolę w klastrach i są rzeczywistymi motorami rozwoju gospodarki w regionach, a nawet w skali ogólnokrajowej. Przykładem szeroko zakrojonej, udanej współpracy środowisk naukowych i biznesowych, jako reakcji na spowolnienie rozwoju branży motoryzacyjnej, jest brytyjski projekt produkcji samochodu z niską emisją węgla (*Low Carbon Vehicle Technologies Project*). Jest on realizowany przez dwa uniwersytety: w Warwick i Coventry, wspólnie z West Midlands Automotive Cluster. Planuje się, że wdrożenie tego projektu da zatrudnienie 2150 osobom i wygeneruje co najmniej 40 mln funtów zysku<sup>7</sup>.

**b) Tworzenie organizacji oraz platform współpracy klastrów**

Organizowanie się klastrów, czasem nazywane „klastrowaniem klastrów”, to następny sposób ich obrony przed skutkami spowolnienia gospodarczego. W Polsce,

---

<sup>7</sup> Opracowanie na podstawie raportu merytorycznego z przebiegu konferencji pn. *Klastr w działaniach integracyjnych...*, s. 1. Więcej informacji o projekcie produkcji samochodu z niską emisją dwutlenku węgla można odnaleźć na stronie: <http://www2.warwick.ac.uk> (15.02.2013).

w Europie i na całym świecie powstają platformy współpracy klastrów, funkcjonujące w świecie zarówno realnym, jak i wirtualnym.

Europejskim przykładem dobrej praktyki w tym zakresie jest niemiecka sieć klastrów de Net Kassel, funkcjonująca od 2003 roku. Zrzesza ona ponad 110 uczestników i w swoim biurze daje zatrudnienie 30 osobom: inżynierom, badaczom i ekspertom. Do głównych działań tej organizacji należą: realizacja badań i projektów w obszarze produkcji i dystrybucji energii odnawialnej oraz technologii podwyższających efektywność energetyczną. Poza tym sieć świadczy swoim uczestnikom usługi, takie jak: organizowanie szkoleń, prowadzenie wspólnej platformy internetowej oraz opracowywanie studiów wykonalności regionalnych inwestycji energetycznych.

W wirtualnej przestrzeni europejskich klastrów funkcjonują dwie potężne platformy współpracy: Cluster Observatory oraz European Cluster Collaboration Platform<sup>8</sup>. Cluster Observatory to platforma internetowa, która zapewnia wszystkim zainteresowanym dostęp do informacji o klastrach i polityce klastrowej w Europie. Została ona uruchomiona w 2007 roku w Sztokholmie przez Centrum Strategii i Konkurencyjności (Center for Strategy and Competitiveness (CSC), Stockholm School of Economics). Obecnie platforma oferuje szereg usług, takich jak dostarczanie danych i analiz w zakresie funkcjonowania europejskich klastrów i ich konkurencyjności oraz mapowania klastrów, a także dostęp do biblioteki, szkolenia dla uczestników i koordynatorów klastrów oraz przykłady najlepszych praktyk w organizacjach klastrowych. Oferta Obserwatorium jest skierowana do trzech grup docelowych: decydentów i urzędników państwowych na poziomie europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym; kadr kierowniczych klastra oraz naukowców i badaczy. Korzystanie z platformy ułatwia przygotowywanie wniosków o dofinansowanie międzynarodowych projektów klastrowych.

Druga z platform współpracy, European Cluster Collaboration Platform, utworzona przez European Cluster Excellence Initiative, ma na celu ułatwienie komunikacji pomiędzy uczestnikami klastrów w tym samym lub w innych sektorach. Jest bardzo pomocna w procesach umiędzynarodowienia klastrów, gdyż umożliwia profesjonalną prezentację zarówno organizacji klastrowych, jak ofert uczestników klastrów. Komunikacja może mieć formę zarówno wirtualną (poprzez platformę internetową), jak i osobistą – podczas organizowanych konferencji i warsztatów.

### **c) Dobre relacje z otoczeniem i patriotyzm gospodarczy**

Klastry, jak wszystkie inne organizacje, funkcjonują „zanurzone w otoczeniu”. Dotychczas w teorii klastrów za podstawowy model współpracy uczestników klastra uznawano tzw. potrójną helisę (*triple helix* Etzkowitza i Leydesdorffa). Opisuje ona relacje pomiędzy sferą nauki, biznesu i administracji. Obecnie mnoży się kolejne modele helisy, wskazując na inne elementy otoczenia ważne dla klastrów. Rozważa-

<sup>8</sup> Adresy internetowe wspomnianych platform to: [www.clustercollaboration.eu](http://www.clustercollaboration.eu) oraz [www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu).

jąc istotne w warunkach kryzysowych środowiska klastra, warto przypomnieć koncepcję modelu o nazwie *quadruple helix* (poczwórna helisa). Model ten dodaje do tradycyjnych elementów helisy czwarty element, nazwany w oryginale „citizens”, a tłumaczony w Polsce jako „publiczność” bądź „obywatele”<sup>9</sup>.

W warunkach kryzysowych lokalne społeczności oraz wszyscy obywatele danego państwa stają się dla klastrów szczególnie ważni. Jeżeli uda się w nich ukształtować postawę obywatelskiej odpowiedzialności za sukces klastrów, przejawia się ona tzw. patriotyzmem gospodarczym i etocentryzmem konsumenckim. Dla przedsiębiorstw w klastrach będzie to oznaczało preferowanie ich oferty zarówno w zakupach na rzecz instytucji, organizacji czy innych przedsiębiorstw, jak też w zakupach indywidualnych i rodzinnych. Jak zapewnia polski rząd, patriotyzm gospodarczy w jego wykonaniu będzie się przejawiał tworzeniem coraz większej liczby miejsc pracy, promowaniem polskich produktów, pomocą przedsiębiorcom. Skorzystają na tym także klastry. Wydaje się jednak, że zmian wymagają przepisy związane z procedurami przetargowymi, aby umożliwić wszystkim organizacjom i instytucjom łatwiejsze zakupy ofert rodzimych klastrów

#### **d) Maksymalizacja efektów synergii i eliminacja marnotrawstwa zasobów**

Przedsiębiorcy zauważają efekty synergii działań w klastrach w tak zwanych „trudnych czasach”. Cenią sobie wspólne przedsięwzięcia promocyjne, spotkania tematyczne, zagraniczne misje branżowe i współpracę z jednostkami naukowymi, udział w wydarzeniach branżowych czy też wspólne prace badawczo-rozwojowe. Obecność w klastrze to także ułatwiona możliwość nawiązania kontaktów z zagranicznymi partnerami. Ponadto doskonałe rezultaty synergiczne daje tzw. *collective learning*, czyli grupowe poszukiwanie, pozyskiwanie, wymiana i stosowanie wiedzy, typowe dla innowacyjnych organizacji klastrowych<sup>10</sup>. Im doskonalsza jest integracja przedsiębiorstw w klastrach, tym efekty synergii stają się bardziej znaczące, bo „razem można więcej”.

W „trudnych czasach” maksymalizacji efektów synergii towarzyszy w klastrach eliminacja marnotrawstwa zasobów, zwracanie uwagi na oszczędność energii i środowiska naturalnego. Poza tym – dzielenie się zasobami, profesjonalna gospodarka odpadami oraz wielokrotne wykorzystanie produktów, które jeszcze się do tego nadają.

W wielu krajach, Polsce także, klastry znacząco pobudziły „usypiające” kompleksy przemysłowe. Dzieje się tak, ponieważ dzięki dobrze zorganizowanej, syner-

<sup>9</sup> Koncepcje potrójnej i poczwórnej helisy zostały przedstawione w pracach: H. Etkowitz, L. Leydesdorff, *The Triple Helix – University – Industry – Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, EASST Review 1995, 14, s. 14-19, oraz M. Mehta, *Regulating Biotechnology and Nanotechnology in Canada: A Post-Normal Science Approach for Inclusion of the Fourth Helix*, International Workshop on Science, Technology and Society: Lessons and Challenges, National University of Singapore, 19 April 2002.

<sup>10</sup> Zob. B. Szymoniuk, S. Skowron, *Collective learning jako warunek sukcesu innowacyjnej organizacji klastrowej*, [w:] *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, red. Z. Uchnast, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2009.



gicznej współpracy wzmocniają one miejscowymi zasobami sił i środków lokalną przedsiębiorczość, a z upływem czasu przyciągają kapitał intelektualny i finansowy z zewnątrz.

#### e) Korzystanie z programów wsparcia dla klastrów

W warunkach spowolnienia gospodarczego ogromne znaczenie dla przedsiębiorstw i regionów mają wszelkie programy pomocowe dla klastrów, szczególnie programy Unii Europejskiej i polskiego rządu. Po akcesji Polski do Unii Europejskiej funkcjonowało wiele programów finansujących tworzenie i działalność inicjatyw klastrowych. Niestety, w wielu przypadkach klastry powstawały tylko w celu wykorzystania okazji do finansowania działalności ich uczestników, a następnie, w momencie wyczerpania środków, kończyły swoją działalność.

Jednakże w warunkach rzeczywistej, a nie biurokratycznej, integracji przedsiębiorstw w klastrach organizacje te mogą funkcjonować dziesiątki lat i korzystać z kolejnych programów pomocowych. W nowej perspektywie finansowania także znajdują się takie środki dla klastrów. Będą one mogły być przeznaczane na: zakup środków trwałych i wartości niematerialnych związanych z nowymi inwestycjami, organizację konferencji, warsztatów i szkoleń, doradztwo z zakresu opracowania planów rozwoju i ekspansji klastrów oraz na działania promocyjne w celu pozyskania nowych uczestników. Środki z działań niededykowanych specjalnie klastrów, a ukierunkowanych na rozwój otoczenia biznesu, mogą być przeznaczane na rozwój infrastruktury badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Można przypuszczać, że podobnie jak w mijającej perspektywie finansowej, dla wielu klastrów problemem będzie znalezienie funduszy na tzw. wkład własny w realizację projektów, ale tu również można skorzystać z efektów integracji. Wyjściem jest łączenie zasobów i kooperacja przedsiębiorstw z organizacjami o większych możliwościach finansowych.

## 4. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że już sam fakt współpracy w grupie pomaga przedsiębiorcom nabrać wiary we własne możliwości. Dzięki temu chętniej i łatwiej realizują przedstawione w artykule strategie walki ze skutkami spowolnienia gospodarczego, takie jak: 1) grupowa „ucieczka do przodu” poprzez generowanie innowacji przy wspomagającej roli wyższych uczelni, 2) tworzenie regionalnych i międzynarodowych organizacji klastrów, 3) szerzenie idei patriotyzmu gospodarczego i „kupowanie u swoich”, 4) maksymalizacja efektu synergii przy jednoczesnej eliminacji zbędnych działań i marnotrawstwa zasobów w klastrach, 5) korzystanie z wszelkich dostępnych programów wsparcia dla klastrów.

W polskich mediach oraz dyskusjach naukowych i politycznych szerzą się poglądy, że „kryzys to nie zagrożenie, ale szansa” i „jeśli kryzys nas nie zabije, to nas wzmocni”. Poglądy te sprawdzają się w przypadku klastrów. Trudne czasy są szansą na sprawdzenie siły więzi, wzajemnego zaufania i dostrzeżenie korzyści z bycia razem.

## Literatura

- Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*, red. J. Hołub, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2010. Raport z badania*, opracowanie: Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The Triple Helix – University – Industry – Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, EASST Review 1995, nr 14, s. 14-19.
- Szultka S. (red.), *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Mehta M., *Regulating Biotechnology and Nanotechnology in Canada: A Post-Normal Science Approach for Inclusion of the Fourth Helix*, International Workshop on Science, Technology and Society: Lessons and Challenges, National University of Singapore, 19 April 2002.
- Klaster w działaniach integracyjnych między przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi i otoczeniem biznesu*, raport merytoryczny z przebiegu konferencji, Łódź, 19 czerwca 2012 r.
- Szymoniuk B., *Klasy jako stymulatory międzynarodowych przepływów gospodarczych*, [w:] *Problemy regionalizmu i globalizacji*, red. J. Rymarczyk, M. Domiter, W. Michalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 221, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Szymoniuk B., Skowron S., *Collective learning jako warunek sukcesu innowacyjnej organizacji klastrów*, [w:] *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, red. Z. Uchnast, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2009.

## Źródła internetowe

- [www2.warwick.ac.uk](http://www2.warwick.ac.uk)  
[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)  
[www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu)  
[www.clustercollaboration.eu](http://www.clustercollaboration.eu)

## INTEGRATIONAL PROCESSES OF ENTERPRISES IN CLUSTERS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC DOWNTURN

**Summary:** Clusters, which should be regarded as a specific type of the networks of cooperating enterprises, are the site of continuous processes of economic integration and disintegration – with the predominance of the former ones. While the overriding aim in the classic processes of economic integration is to gain specific financial benefits, in the situation of economic downturn, it is increasing the sense of security and maximally reducing the operating costs of enterprises that gain importance. Integration is treated as “a remedy for the crisis.” As a result of the analysis of the studies on Polish and European clusters, the article presents such processes as: 1) a group “leap into the future” through generating innovation, with the supporting role of universities; 2) creating networks and organizations of clusters; 3) economic patriotism; 4) maximization of the synergy effect, eliminating at the same time any unnecessary activities and wastage of resources in clusters; 5) benefiting from all available programs of cluster support.

**Keywords:** clusters, economic integration, anti-crisis actions.