

dr Andrzej Brzeziński
Kolegium Nauk Społecznych i Humanistycznych
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

dr inż. Jakub Ryśnik
Kolegium Nauk Społecznych i Humanistycznych
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

KONKURENCI JAKO ISTOTNY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE KLASTRÓW

Streszczenie: Każde przedsiębiorstwo poddawane jest zróżnicowanym oddziaływaniom ze strony innych organizacji gospodarczych funkcjonujących w jego otoczeniu. Oddziaływania te mogą służyć osiągnięciu celów i stać się przyczynkiem sukcesów, ale mogą też utrudniać jego funkcjonowanie. Źródłem tych ostatnich są przedsiębiorstwa, które oferują podobne produkty czy usługi przeznaczone dla tej samej grupy klientów, czyli konkurenci. Zakup przez klienta produktu niesie dwojaki efekt. Po pierwsze, zwiększenie szans na przetrwanie i rozwój jego dostawcy. Po drugie, ograniczenie takich możliwości w konkurencyjnych firmach. W ten sposób konkurenci zagrażają przetrwaniu przedsiębiorstwa. Rywalizacja zmusza do szukania rozwiązań, które służą doskonaleniu oferowanych produktów czy usług, zmierza ku zaspokajaniu potrzeb klienta za coraz niższą cenę. W warunkach zaostrzającej się konkurencji skutkuje to usprawnianiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w kierunku niższych kosztów działalności. Następują również zmiany jakościowe, które lokują przedsiębiorstwo na drodze rozwoju. Jedną ze ścieżek poszukiwania innowacyjnych sposobów na wygranie rywalizacji rynkowej jest paradoksalnie rozpoczęcie współpracy z dotychczasowymi konkurentami. Artykuł pokazuje korzyści ze współpracy z konkurentami na przykładzie jednego z typów organizacji sieciowych – klastrów.

Słowa kluczowe: konkurencja, konkurenci, wzrost i rozwój organizacji, cele organizacji, konkurencyjność przedsiębiorstwa, klastry

Wstęp

Obecność przedsiębiorstw konkurencyjnych jest korzystna dla klientów, ale utrudnia sprzedaż innym oferującym ten sam produkt. Obniżona sprzedaż to spadek przychodów i zysków oraz trudności w realizacji zamierzonych celów. Sytuacja taka wymusza wprowadzenie zmian mających na celu poprawę oferty i uzyskanie akceptacji produktów przez klientów. Aby zamierzony skutek został osiągnięty, zmiany te muszą objąć wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Efektem może być zwiększona sprzedaż, czyli wzrost firmy. Ponadto jakościowe przeobrażenia w organizacji mogą służyć jej rozwojowi.

Poza poszukiwaniem sposobów na zmiany w wewnętrznych obszarach funkcjonalnych, przedsiębiorstwo może skorzystać z potencjału znajdującego w jego otoczeniu. Przedsiębiorstwo konkurencyjne może być partnerem biznesowym, a współpraca może być bardzo zróżnicowana pod względem zakresu zadań, częstotliwości ich występowania czy charakteru relacji między uczestnikami. Mogą

nią być wspólne zakupy u dużych dostawców czy wspólne starty w przetargach. Może ona również przyjmować trwałą formę, czego przykładem są klastry.

Celem artykułu jest pokazanie korzyści wynikających z obecności konkurentów w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz tego, że korzyści wynikające ze współpracy z nimi służą zaliczeniu konkurentów do interesariuszy tych organizacji. Analiza tych korzyści oparta jest na przykładzie klastrów.

1. Konkurencja i konkurenci przedsiębiorstwa

Konkurencja jest podstawową cechą gospodarki rynkowej. Angielski odpowiednik tego terminu – *competition* wywodzi się od łacińskiego wyrażenia *cum petere*, co oznacza „wspólne poszukiwanie”⁷⁸. To znaczenie bardziej wskazuje na współpracę niż rywalizację, podobnie jak innych łaciński termin *concurrere* – biec razem.

Sens tego zjawiska oddaje definicja zaproponowana przez N. Nickelsa⁷⁹: „Konkurencja to zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet mogą uniemożliwić) osiąganie takich samych celów przez innych”.

Konkurencję można rozpatrywać według kryteriów, takich jak⁸⁰: jej arena, podmioty, przedmioty, zakres (zasięg), charakter i intensywność.

Arena konkurencji to przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi uczestnikami. Obok konkurencji pozarynkowej wyróżnia się konkurencję rynkową, która odbywa się na trzech poziomach⁸¹:

- konkretnych rynkach, gdzie granice określa popyt na dany produkt,
- sektorów rynkowych, złożonych z producentów tych produktów,
- grup strategicznych, które tworzą podmioty wykorzystujące podobne sposoby i instrumenty konkurowania (strategie konkurowania).

Podmioty konkurencji to uczestnicy rywalizacji, do których, obok firm, zalicza się jeszcze: bloki państw, gospodarki narodowe, jednostki organizacyjne firmy i pracowników w firmie.

Przedmiotem konkurencji są zasoby, o które rywalizują konkurenci. Konkurencja „na wejściu” organizacji toczy się o zasoby (finansowe, surowcowe, produkty i usługi, informacyjne, ludzkie itp.). Przedmiotem konkurencji „na wyjściu” jest oferta firmy.

Zakres konkurencji to granice obszaru obecnej i planowanej rywalizacji. M. Porter wyróżnia cztery wymiary zasięgu konkurencji: segmentu, pionu,

⁷⁸ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Wydawniczy Organizator, Toruń 2002, s. 17.

⁷⁹ W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy Bellonna, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2000, s. 18.

⁸⁰ M.J. Stankiewicz, dz. cyt., s. 18.

⁸¹ Zob. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 178-185; M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 23.

geograficzny i sektorów (przemysłów)⁸². Ph. Kotler poszerza go o zakres produktów i zastosowań oraz zakres kompetencji⁸³.

Intensywność konkurencji to skłonność oraz zdolność przedsiębiorstw do uczestnictwa w płynnych procesach dostosowawczych w zmieniających się warunkach rynkowych. Intensywność konkurencji można opisać za pomocą⁸⁴: stopnia zależności firmy od postępowania konkurentów oraz stopnia zdolności i możliwości wywierania przez każdą firmę, wpływu na postępowanie rywali.

Konkurencja jest możliwa przede wszystkim wtedy, gdy uczestnicy rynku⁸⁵:

- są liczni,
- posiadają instrumenty konkurencji, tzn. mogą kształtować takie wielkości, jak: liczba sprzedawanych produktów, ich cena i jakość,
- są odpowiednio motywowani do podejmowania konkurencji.

Motywacje do podejmowania konkurencji wiążą się z zagrożeniem pozycji rynkowej lub możliwością powiększenia osiąganych korzyści.

Konkurentami przedsiębiorstw są więc „organizacje będące niezależnym, od przedsiębiorstw, elementem otoczenia, które konkurują o zasoby, wpływając na ich wyniki i sytuację ekonomiczną”⁸⁶.

K. Oblój proponuje podział konkurentów na trzy poziomy⁸⁷:

- poziom pierwszy, z konkurencją bezpośrednią,
- poziom drugi, z konkurencją substytucyjną,
- poziom trzeci, z konkurencją potencjalną.

Konkurencja bezpośrednia dotyczy rywali oferujących te same produkty na tym samym rynku. Drugi poziom obejmuje firmy, które oferują inny produkt, ale zaspokajają te same lub podobne potrzeby, także na tym samym rynku. Konkurencja potencjalna jest dziełem przedsiębiorstw, które mogą pojawić się na obsługiwanym rynku, zagrażając wyparciem oferowanych produktów nową, lepszą (np. technologicznie) ofertą (np. fax wypierający tradycyjne usługi pocztowe). To najtrudniej dostrzegani konkurenci, którzy pojawiając się, podejmują konkurencję bezpośrednią lub pośrednią.

Poziom konkurencji może zwiększać się poprzez pojawienie się nowych konkurentów.

Zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów na konkurencyjnym rynku określana się mianem „konkurencyjności przedsiębiorstwa”⁸⁸.

Konkurencja i walka o klienta jest, według R. Krupskiego, naturalnym motorem postępu technicznego, rozwoju gospodarczego państw i społeczeństw⁸⁹.

⁸² Więcej zob. M. Porter, *Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985, s. 53-59, za: B. Gulski, *Kształtowanie relacji małych przedsiębiorstw jako instrument realizacji strategii wzrostu*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 124.

⁸³ Więcej zob. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 206-207.

⁸⁴ Więcej zob. W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1997, s. 199-203.

⁸⁵ W. Wrzosek: *Badania i kształtowanie rynku*, PWE, Warszawa 1989, s. 71-72.

⁸⁶ Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 109; W. Wrzosek, *Badania...*, dz. cyt., s. 71.

⁸⁷ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 57-59.

⁸⁸ J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, dz. cyt., s. 36.

2. Konkurenci jako ważny składnik otoczenia przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa konkurencyjne poprzez swoje oddziaływanie na przedsiębiorstwo są elementem otoczenia przedsiębiorstwa. Zwrotne oddziaływanie umieszcza zaś konkurentów w warstwie otoczenia bliższego (celowego, mikrootoczenia)⁹⁰. Liczba konkurentów w poszczególnych branżach czy w określonych rynkach jest zróżnicowana. Decydują o tym wielkość i dynamika rynku oraz obecność i aktywność wiodących dostawców. Rynki o dużych rozmiarach i perspektywach rozwoju charakteryzują się wysokim poziomem konkurencji. Branże rozwojowe i o długim cyklu życia także obfitują w wysoką liczbę konkurentów i przyciągają nowych rywali. Ci ostatni pojawiać się będą w branżach, jeśli nowa dla nich działalność⁹¹:

- łatwo mieści się w profilu dotychczasowym, ponieważ dysponują już częściowo pewnymi komponentami,
- stwarza interesujące perspektywy rozwoju firmy czy wzrostu jego efektywności ekonomicznej,
- nie wymaga poniesienia zbyt wysokich kosztów przy jej podejmowaniu.

Liczebność konkurentów w dużym stopniu zależy również od barier wejścia do sektora oraz barier wyjścia z niego⁹². Wysokie bariery wejścia w postaci wymogów kapitałowych, technologicznych, specjalistów wśród personelu mogą zniechęcać do wejść nowych rywali. Wysokie bariery wyjścia (m.in. kosztowne i trudno sprzedawalne wyspecjalizowane zasoby, kary umowne od zerwanych umów, odprawy dla pracowników itd.) wymuszają kontynuację dotychczasowej działalności i utrudniają wycofanie się z rynku⁹³.

Do wejścia na rynek zniechęcać będą:

- wcześniejsze nieudane próby startu innych przedsiębiorstw jako efekt reakcji obronnych konkurentów,
- znaczne zasoby firm konkurencyjnych,
- ograniczona wielkość rynku lub niska dynamika jego wzrostu.

Na ograniczenie liczby nowych konkurentów wpływ mają uwarunkowania prawne w postaci koncesji i zezwoleń oraz podwyższone standardy dotyczące ochrony środowiska i bezpieczeństwa.

Wraz z rozwojem polskiej gospodarki poziom konkurencji wzrasta. Przypadki monopolu nawet na lokalnych rynkach czy niszach rynkowych są już rzadkością⁹⁴. Jeszcze w 2002 r. prawie 9% firm funkcjonowało w niszach, gdzie były monopolistami lub miały tylko jednego konkurenta. Większość jednak działała już na

⁸⁹ R. Krupski, *Strategia sukcesu*, [w:] R. Krupski (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 761, Wrocław 1997, s. 21.

⁹⁰ Więcej zob. R.W. Griffin, dz. cyt., s. 103-110.

⁹¹ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 61.

⁹² B. Olszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Praca zbiorowa, Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 92.

⁹³ Zob. M. Porter, *Strategia.....*, dz. cyt., s. 37-38.

⁹⁴ Jeszcze w połowie lat 90. takie przypadki występowały. Według badań przeprowadzonych w latach 1992-95 w woj. lubelskim, 4-7% firm określiło się lokalnymi monopolistami. Zob. B. Piasecki, *Uwarunkowania rozwoju MŚP w krajach centralnej i wschodniej Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 19.

dość konkurencyjnym rynku, bo aż 2/3 firm przyznała już wtedy, że ma więcej niż pięciu konkurentów⁹⁵.

Realizacja tych samych celów przez konkurujące przedsiębiorstwa jest dążeniem do utrzymania i powiększenia udziału w rynku. W przypadku nierosnących rynków, wzrost udziałów jednego dostawcy to taki sam spadek u pozostałych, jako efekt gry o sumie zerowej. Tym samym naturalnym jest dążenie każdej firmy do osiągnięcia pozycji monopolisty, kiedy to nie ma podobnych zagrożeń i dochodzą korzyści w postaci „renty monopolowej”⁹⁶.

Walka konkurencyjna oznacza podejmowanie coraz bardziej kosztownych i wyszukanych działań, które mają nakłonić klienta do zakupu oferowanych produktów, co zmniejsza szanse sprzedaży, a może nawet eliminować z rynku konkurencyjne przedsiębiorstwa. To działania konkurentów mogą być jednym z głównych powodów, dla których ok. 1/3 firm zaprzestaje funkcjonowania po kilkunastu miesiącach⁹⁷.

Oczekiwania konkurentów dotyczą głównie wzrostu branży oraz sprowadzają się do⁹⁸:

- postępowanie „fair” na rynku (także na rynku pracy),
- przejrzystości i czytelności działań konkurencji,
- ograniczenia ekspansji,
- utraty przewagi konkurencyjnej przez rywali,
- skłonności do współpracy i do zawierania aliansów.

Istotna, jak się wydaje, w zachowaniach konkurentów jest wielkość rywala. W przypadku pojawiania się małych firm może dochodzić do lekceważenia rywala. Inne mogą być także oczekiwania⁹⁹.

Istnienie w otoczeniu przedsiębiorstw konkurencyjnych przynosi oprócz presji konkurencyjnej również korzyści. Profesjonalnie funkcjonujące duże firmy konkurencyjne są wzorem do naśladowania dla małych rywali, szczególnie tych, którzy rozpoczynają działalność. Naśladowanie konkurentów, określane jako *benchmarking*, jest widoczne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Obecność dużych firm konkurencyjnych stwarza możliwości świadczenia usług w ramach podwykonawstwa. Daje to możliwość nie tylko uzyskania przychodów, ale i poznania „od kuchni” metod i rozwiązań stosowanych przez profesjonalnie zarządzanego zleceniodawcę.

Inną, bardziej zaawansowaną formą współpracy jest *franchising*¹⁰⁰. Ta forma już szeroko występuje w polskiej gospodarce, o czym świadczy ponad 44 tys. firm

⁹⁵ M. Olszewski, *Małe i średnie firmy u progu 2003*, „Manager” 2003, nr 3, s. 26.

⁹⁶ Na temat renty monopolowej więcej zob. M. Raczyński, *Pogoń za rentą a transformacja systemowa w Polsce*, „Ekonomista” 1998, nr 1, s. 210-225.

⁹⁷ Na temat przeżywalności firm zob. „MŚP w Polsce. Statystyka kategoriami”, www.parp.gov.pl, dostęp z 10.12.2009.

⁹⁸ J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 51; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 107.

⁹⁹ Więcej zob. A. Brzeziński, S. Brzeziński, *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, Zeszyty Naukowe, t. XII, Zeszyt 7, Łódź 2011.

¹⁰⁰ Zob. R.W. Griffin, dz. cyt., s. 742.

działających na licencji w ponad 700 sieciach franczyzowych¹⁰¹. Stosunkowo nową formą współpracy z konkurentami są klastry.

3. Klastry jako forma współpracy konkurentów

Klastry są szczególną egzemplifikacją procesu stopniowego przekształcania roli konkurenta z przedsiębiorstwa rywalizującego w partnera. M. Porter definiuje klastry jako „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizujących i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących”¹⁰².

W wielu istniejących definicjach klastrów można wskazać wspólne cechy, które stanowią o ich istocie w postaci¹⁰³:

- geograficznej koncentracji przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- koncentracji firm w ramach jednego sektora lub kilku podobnych,
- współpracy (nieformalnej lub formalnej) przedsiębiorstw z instytucjami lokalnymi (sieciowość),
- specjalizacji podmiotów,
- przepływu wiedzy oraz technologii i innowacji między podmiotami tworzącymi klastry.

Bardzo istotnym wyróżnikiem klastra jest jednak obecność w jego strukturze przedsiębiorstw konkurujących. Według V. Capecchi z klastrem mamy do czynienia, jeśli relacje pomiędzy firmami, które sprzedają na rynku, przybierają formę przeplatania się konkurencji oraz współpracy, co oznacza, że firmy nie zwalczają się nawzajem, lecz starają się znaleźć miejsca na rynku dla nowej produkcji¹⁰⁴.

E. Skawińska i R.I. Zalewski twierdzą, że źródłem przewagi konkurencyjnej firm klastra jest czerpane korzyści z lokalnego otoczenia, a same przedsiębiorstwa ich nie tworzą¹⁰⁵. Jest to wyraźne wskazanie na korzyści z klastra.

Dowodzą tego również koncepcje wyjaśniające rozwój klastrów:

- paradygmat sieciowy (efekty sieci),
- ekonomiki zewnętrzne formułowane przez Marshalla,
- model rombu Portera.

¹⁰¹ Dane Polskiej Organizacji Fraczyzodawców, <http://francyza.org.pl/raport-o-francyzie>, dostęp z dnia 25.03.2012.

¹⁰² M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

¹⁰³ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, Świat – Europa – Polska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 173.

¹⁰⁴ V. Capecchi, *A history of flexible specialization and industrial districts in Emilia-Romagna*, [w:] F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, *Industrial Districts and Inter – Firm Co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1990, s. 21-22].

¹⁰⁵ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe...*, dz. cyt., s. 173.

5. Paradygmat sieciowy w kontekście globalnym

Na płaszczyźnie globalnej przekształcanie dotychczasowych rywali w partnerów biznesowych jest, paradoksalnie, spowodowane wzrostem natężenia poziomu rywalizacji. Przyspieszenie procesów rozwoju technologicznego, a w szczególności technologii teleinformatycznych, prowadzi do skrócenia cyklu życia produktów oraz zwiększenia presji na wprowadzanie nowych innowacyjnych produktów¹⁰⁶.

Przedsiębiorstwa, z uwagi na rosnące koszty, nie są w stanie zapewnić konkurencyjnego rozwiązania w zakresie kompleksowego produktu i dlatego przeprowadzają dekompozycję łańcucha tworzenia wartości i decydują się na wykorzystanie swoich zasobów do realizacji jedynie wybranych faz łańcucha. Pojawia się wtedy potrzeba znalezienia odpowiednich partnerów zdolnych do realizacji wydzielonych faz. Naturalnym wydaje się więc poszukiwanie wykonawców „osieroconych” faz wśród innych producentów takich produktów, czyli konkurentów. Tym samym następuje zamiana roli konkurenta na partnera.

Cechą współczesnej gospodarki jest więc upowszechnianie się struktur sieciowych prowadzenia działalności gospodarczej, takich jak klastry¹⁰⁷.

W. Czakon wskazuje na istnienie paradygmatu sieciowego w naukach o zarządzaniu w tym sensie, że sieci, czyli więzi pomiędzy podmiotami, pełnią istotną rolę w wyjaśnianiu rzeczywistości przez nauki o zarządzaniu¹⁰⁸. Autor dokonuje przeglądu teorii referencyjnych będących składowymi paradygmatu sieciowego¹⁰⁹. Są to:

- sieci społeczne (wyjaśnianie uprzywilejowanej pozycji jednego lub wielu aktorów jest determinowane przez strukturę sieciową kontaktów społecznych i zasobów oraz osadzenie działalności gospodarczej w sieciach społecznych),
- sieć jako zasób strategiczny (sieci przyczyniają się do utrzymania przewagi konkurencyjnej, ponieważ są idiosynkratyczne, wyjątkowe i osadzone w zbiorze niepowtarzalnych więzi; sieć staje się zasobem, którego imitacja jest niemożliwa),
- sieć jako sposób koordynacji współdziałania (sposób koordynacji współdziałania w sieci wyjaśnia przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa).

6. Konkurenci jako czynnik rozwoju klastrów w koncepcji Marshalla i Portera

A. Marshall twierdził, że działaniu aglomeracji podmiotów gospodarczych w sensie geograficznym i sektorowym może towarzyszyć szereg pozytywnych skutków

¹⁰⁶ Por. Z. Małara, J. Ryśnik, *Okręg przemysłowy – lokalna dźwignia globalnej konkurencyjności*, [w:] (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2004.

¹⁰⁷ M. Trocki, *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Warszawa 2002, s. 46.

¹⁰⁸ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3.

¹⁰⁹ Tamże, s. 4-5.

dla zgrupowanych przedsiębiorstw, polegających na powstawaniu ekonomik zewnętrznych¹¹⁰.

Istota „efektu klastra” to działanie efektów sieci oraz zewnętrznych efektów skali. Los każdego przedsiębiorcy jest związany nie tylko z kształtowaniem indywidualnej przewagi konkurencyjnej, ale również zależy od charakterystyk lokalnego środowiska przedsiębiorców.

M. Porter przedstawił model wpływu środowiska biznesowego na przewagę konkurencyjną firm działających w jego obrębie. Autor łączy wysoki stopień natężenia konkurencji z wyższą innowacyjnością i podnoszeniem produktywności w firmach. Zawarte w modelu cztery wzajemnie powiązane grupy czynników tłumaczą powstawanie klastrów i charakteryzują środowisko biznesowe danej lokalizacji (rys. 1)¹¹¹:

1. warunki czynników produkcji,
2. warunki popytu,
3. sektory pokrewne i wspomagające,
4. strategia, struktura i rywalizacja firm.

Odpowiednia konfiguracja czynników w modelu wzmaga konkurencję wśród lokalnych przedsiębiorstw, zmuszając je do innowacji. Przedsiębiorstwa w obrębie strefy wpływów tychże uwarunkowań (uczestnicy klastrów) wytwarzają w konsekwencji przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorcami działającymi poza obszarem oddziaływania danego środowiska biznesowego.

Badania prowadzone przez J. Ryśnika wśród przedsiębiorstw, skupionych w klastrze przemysłu meblarskiego w Dobrodzieniu, dostarczyły podobne wnioski¹¹². Badane były czynniki pozaekonomiczne pojawiania się dynamicznych ekonomik, czyli korzyści w postaci ułatwionego przekazywania i kumulacji wiedzy (uczenia się) oraz korzyści z wysokiej innowacyjności firm klastra. Ankietowani przedsiębiorcy wysoko ocenili elementy wskazujące na wysoką jakość relacji z konkurentami jako istotny determinant pojawiania się tych efektów.

Korzyści firm działających w klastrach zestawiają E. Wojnicka i S. Szultka. Są to¹¹³:

- korzyści skali i zakresu,
- niższe koszty transportu materiałów i towarów do konsumenta,
- niższe koszty transakcyjne,
- większa dostępność czynników produkcji lub dóbr pośrednich w specyficznej lokalizacji,
- efekt rozlewania (spillovers) wiedzy, informacji i technologii,

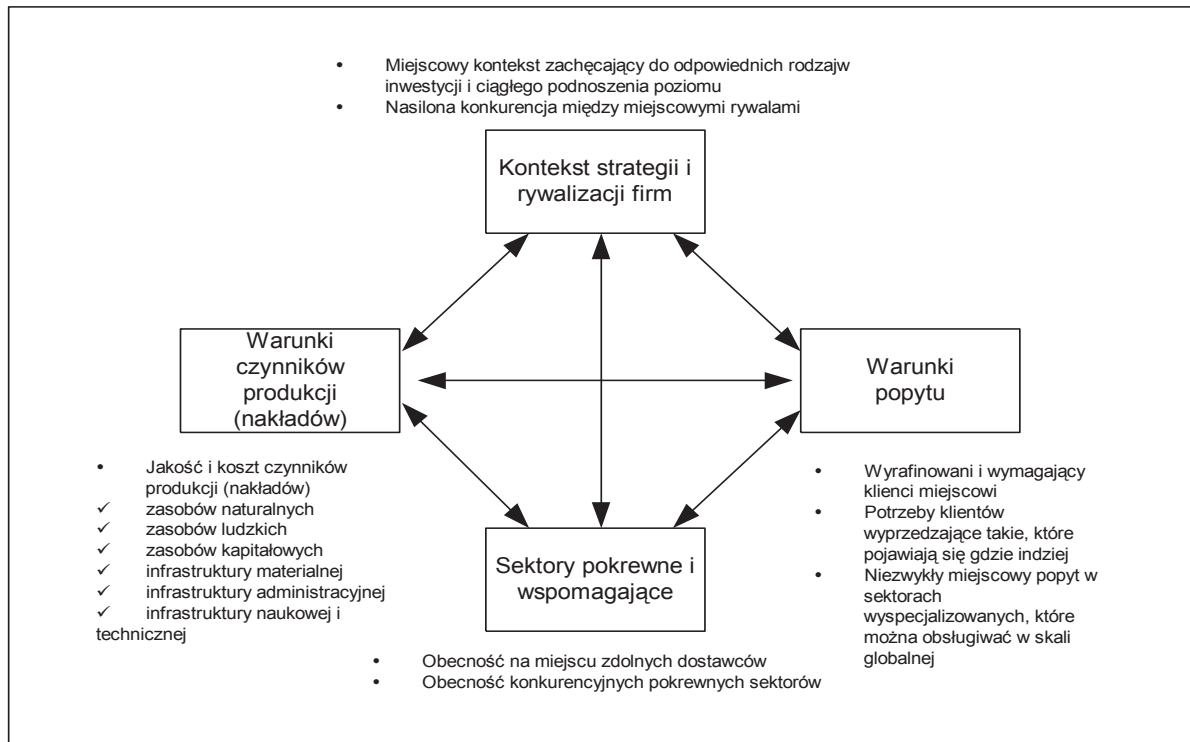
¹¹⁰ P. Guerrieri, S. Iammarino, C. Pietrobelli, *Introduction*, [w:] P. Guerrieri, S. Iammarino, C. Pietrobelli *The global Challenge to Industrial Districts, Small and Medium-sized Enterprises in Italy and Taiwan* Edward Edgar Publishing Cheltenham, UK – Northampton, USA 2001, za: J. Ryśnik, *Pozaekonomiczne czynniki funkcjonowania dystryktów przemysłowych* [Praca doktorska], Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2009.

¹¹¹ Więcej zob. M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 206-227.

¹¹² Por. Z. Malara, J. Ryśnik, *Funkcjonowanie dystryktów przemysłowych. Raport z badań*, [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej na Wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

¹¹³ S. Szultka, E. Wojnicka, *Skupiska działalności inwestycyjnej w Polsce. Przypadek przedsiębiorstw automatyki przemysłowej w regionie gdańskim*, „Ekonomista” 2003, nr 4, s. 521.

- lepsze wykorzystanie innowacji,
- kooperacja pomiędzy firmami, np. przy projektach innowacyjnych lub na zasadzie dostawca – odbiorca,
- niższy poziom niepewności.



Rysunek 1. Teoria rombu

Źródło: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 263

Zaprezentowany zestaw korzyści byłby trudny do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo funkcjonujące samodzielnie.

Podsumowanie

Rywalizacja na coraz bardziej konkurencyjnym rynku oznacza, że coraz trudniej jest sprzedać oferowany produkt. Może to spowodować zakończenie działalności, ale też i wymusza ciągle doskonalenie działań, służących rozwojowi firmy. Konkurencja może zmienić się w różne formy współpracy. W artykule jako przykład została zaprezentowana teoria klastrów. Korzyści ze współpracy pokazują, że konkurencja są czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Są to również argumenty na zaliczenie konkurentów do interesariuszy przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
2. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Synteza badań i kierunki działania*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

3. Brzeziński A., Brzeziński S., *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Marjański (red.), *Firmy Rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, Zeszyty Naukowe, t. XII, Zeszyt 7, Łódź 2011.
4. Brzeziński A., *Specyfika interesariuszy firm rodzinnych*, [w:] P. Trippner (red.), *Znaczenie mikroprocesów w funkcjonowaniu i rozwoju systemu społeczno-ekonomicznego*, Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
5. Czakon W., *Paradygmat sieciowy*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
6. Gancarczyk M., *Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrach*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 4.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
9. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
10. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
11. Krupski R., *Strategia sukcesu*, [w:] R. Krupski (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 761, Wrocław 1997.
12. Malara Z., Ryśnik J., *Funkcjonowanie dystryktów przemysłowych. Raport z badań*, [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej na Wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
13. Malara Z., Ryśnik J., *Okręg przemysłowy – lokalna dźwignia globalnej konkurencyjności*, [w:] Z. Olesiński, A. Szplit (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2004
14. Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy Bellona, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2000.
15. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1997.
16. Olszewska B., *Zarządzanie strategiczne*, Praca zbiorowa, Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
17. Olszewski M., *Małe i średnie firmy u progu 2003*, „Manager” 2003, nr 3.
18. Piasecki B., *Uwarunkowania rozwoju MŚP w krajach centralnej i wschodniej Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
19. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001
20. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. PWN, Warszawa 1992.
21. Porter M.E., *Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985, za: B. Gulski, *Kształtowanie relacji małych przedsiębiorstw jako instrument realizacji strategii wzrostu*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2005.
22. Raczyński M., *Pogoń za rentą a transformacja systemowa w Polsce*, „Ekonomista” 1998, nr 1.
23. Ryśnik J., *Pozaekonomiczne czynniki funkcjonowania dystryktów przemysłowych* [Praca doktorska], Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław 2009 (Dolnośląska Biblioteka Cyfrowa; www.dbc.wroc.pl).
24. Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
25. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Wydawniczy Organizator, Toruń 2002.

26. Szultka S., Wojnicka E., *Skupiska działalności inwestycyjnej w Polsce. Przypadek przedsiębiorstw automatyki przemysłowej w regionie gdańskim*, „Ekonomista” 2003, nr 4.
27. Trocki M., *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Warszawa 2002.
28. Wrzosek W., *Badania i kształtowanie rynku*, Wyd. PWE, Warszawa 1989.
29. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1997.

Źródła internetowe:

1. <http://franczyza.org.pl/raport-o-franczyzie>, dostęp z dnia 25.03.2012.
2. *MŚP w Polsce. Statystyka kategoriami*, www.parp.gov.pl, dostęp, z dnia 10.12.2011.

THE COMPETITORS AS AN IMPORTANT DEVELOPMENT FACTOR OF AN ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF THE CLUSTERS

Summary: Each enterprise is treated with the various interactions from the other firms in its neighborhood. The interactions could serve as a way to reach the enterprise objectives and the reason of a success, but also these interactions might make difficult the functioning of the firm. The latter are sourced from the other enterprises which offer similar products and the services – the competitors. The competition forces the searching of the new solutions, which serve as a way to improve products or the services. The client expectations on the more and more competing market aim at the satisfying of the needs at the lower and lower price. This results with the enterprise improvements basing on the cost cutting. Important quality changes put the firm on the path of development. One of the many ways of introducing the innovative solutions in order to win the competition is paradoxically the starting the cooperation with the former competitors. The article shows the real advantages which could appear when the partnership with the competitors is started. The problem is presented on the example of the firm's cluster.

Keywords: competition, competitors, organization development, organization objectives, enterprise competitiveness, clusters