

Jacek Jankiewicz¹
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Branża motoryzacyjna w Wielkopolsce – poszukiwanie przewagi konkurencyjnej

Już dawno zauważono, że szukając przewagi konkurencyjnej firmy koncentrują swoją działalność w określonych lokalizacjach. Nie bez znaczenia dla przedsiębiorców są wtedy tak zwane zewnętrzne efekty skali, uwidaczniające się, gdy podmioty z danej branży decydują się prowadzić działalność w tym samym regionie². Interakcja między jednostkami gospodującymi, tworzące się między nimi relacje, przyczyniają się do redukcji kosztów transakcyjnych, a w efekcie, do poprawy ich sytuacji ekonomicznej³. Łatwiej dochodzi wtedy do przepływu zasobów, informacji i wiedzy. Jak się wydaje, wyższą formą takiej egzystencji są struktury sieciowe w formie klastrów, które umożliwiają lepszy przepływ informacji i strumieni rzeczowych⁴. Sprzyja temu wzrost zaufania będący wynikiem częstszych kontaktów przedstawicieli firm zrzeszonych w klastrze (ulokowanych w bliskości geograficznej). Nawet bezpośredni konkurenci, rozwijając pewne formy kooperacji, mogą wtedy czerpać korzyści, poprawiając swoją pozycję konkurencyjną.

Zdaniem M. E. Portera, koncepcja grona (inaczej klastra albo klastrera) jest nowym sposobem myślenia o gospodarce⁵. W jego opinii, przewaga konkurencyjna w znacznej części zależy od czynników znajdujących się poza przedsiębiorstwem, a nawet poza jej sektorem. Dlatego granice gron rzadko odpowiadają standardowym systemom klasyfikacji branż⁶. Ponadto, klastry stwarzają możliwość dialogu między firmami, agencjami rządowymi i instytucjami takimi, jak szkoły wyższe, albo instytuty badawcze. W efekcie może dojść do powstania efektów synergicznych, gdzie wartość systemu wzajemnie powiązanych firm i instytucji jako całości, jest większa niż suma wartości jego poszczególnych elementów.

Takie sieci podmiotów gospodarczych mogą się tworzyć i funkcjonować bez koordynacji ze strony konkretnego podmiotu, mogą też pojawiać się inicjatywy klastrowe (z udziałem firm klastrowych, administracji państwowej i/lub jednostek badawczych), które mają na celu intensyfikację wzrostu i konkurencyjności klastrów⁷.

Ostatni kryzys, który w znaczący sposób uderzył w producentów samochodów i generalnie w branżę motoryzacyjną, stwarza dodatkową potrzebę poszukiwania sposobów zwiększenia efektywności produkcji i oszczędności, między innymi poprzez zmniejszanie kosztów procesów logistycznych. Okazją do pozytywnych zmian w tym zakresie może być właśnie uczestnictwo w inicjatywie klastrowej. Korzyści wynikające z tworzenia się relacji między przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność w ramach pokrewnych sektorów to tylko jeden z elementów, o których warto przy tej okazji wspomnieć. Poza kooperacją w układzie horyzontalnym, wymierne korzyści mogą się pojawić także z nawiązywania współpracy w układzie wertykalnym. Przedsiębiorstwa z danej branży, które tworzą grono, po pewnym czasie przyciągają swoich dostawców i wyspecjalizowanych odbiorców⁸. Częste kontakty i więzi tworzone między uczestnikami klastra ułatwiają tworzenie się łańcuchów dostaw i wypracowywanie wspólnych strategii dla lepszego ich funkcjonowania. Jednak koncepcja klastra znacząco wybiega poza pojęcie łańcucha dostaw. Prawidłowo rozwijającą się strukturę grona, z jej wymienionymi już elementami i siecią powiązań, można postrzegać jako wirtualne przedsiębiorstwo, które czerpie dodatkowe korzyści z kontaktów z jednostkami edukacyjnymi i badawczymi⁹. Nawiązywanie relacji między wszystkimi elementami łańcucha dostaw, a nie tylko między podmiotami w nim bezpośrednio współpracującymi, pozwala osiągnąć dodatkowe korzyści dla uczestników.

Geograficzna bliskość dostawców umożliwia minimalizację kosztów transportu, minimalizację czasu dostawy, zwiększenie bezpieczeństwa ładunku na krótszej trasie, możliwość realizacji elastycznych zamówień¹⁰. Jednoczesna bliskość odbiorców stwarza sytuację, w której źródła dostaw są ulokowane w tak zwanej przestrzeni dystrybucyjnej, co stwarza możliwość minimalizacji kosztów transportu.

W Polsce można wskazać regiony, w których utworzyły się klastry producentów branży motoryzacyjnej¹¹. Należą do nich

¹ Dr Jacek Jankiewicz, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Mikroekonomii (przyp. red.).

² M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008, s. 31.

³ Ch. Karlsson, B. Johansson, R. R. Stought, Industrial Clusters and Inter-Firm Networks: An Introduction, w: Industrial Clusters and Inter-Firm Networks, ed. Ch. Karlsson, B. Johansson, R. R. Stought, Edward Elgar Publishing Ltd, 2005, s. 2-4.

⁴ Informacje na temat profili wielu klastrów na świecie można znaleźć pod adresem: <http://data.isc.hbs.edu/cp/index.jsp>.

⁵ M. E. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

⁶ Tamże, s. 254.

⁷ Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, 2006, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/194/4388.pdf>, s. 9.

⁸ Ch. Karlsson, B. Johansson, R. R. Stought, tamże, s. 14; zobacz też: M. Szuster, Miododajne klastry, Top Logistyk, 1/2008, s. 34-37.

⁹ A. Carrie, Integrated clusters – the future basis of competition, International Journal of Agile Management Systems, 1/1 (1999), s. 45 – 46.

¹⁰ Są to korzystne efekty wyboru źródeł zaopatrzenia, które są zlokalizowane w bezpośredniej bliskości, K. Ficoń, Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne, Bel Studio Sp. z o. o., Warszawa 2008, s. 99.

¹¹ W tym przypadku do branży zaliczono przedsiębiorstwa z 29 działu Polskiej Klasyfikacji Działalności – Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep.

choćby Dolny Śląsk i Wielkopolska. W drugim przypadku, stosunkowo niedawno pojawiła się inicjatywa klastrowa – Wielkopolski Klaster Motoryzacyjny (WKM), który rozpoczął swoją działalność na przełomie 2007 i 2008 roku¹². Poza dwoma podmiotami, praktycznie nie występują tu bezpośredni konkurenci. Zróznicowanie członków grona pod względem rodzaju prowadzonej działalności, czy świadczonych usług nie musi być jednak przeszkodą w znajdowaniu okazji do kooperacji. Takie przedsiębiorstwa mogą bowiem napotykać wiele wspólnych ograniczeń prowadzenia działalności, mogą też istnieć wspólne potrzeby oraz okazje poprawy pozycji konkurencyjnej.

Chcąc przyjrzeć się środowisku, w którym klaster funkcjonuje, warto zauważyć, że Wielkopolska jest jednym z największych rynków pracy w Polsce, który charakteryzuje się stosunkowo dobrą strukturą wieku. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w Województwie Wielkopolskim w 2009 roku stanowiło średnio około 90% przeciętnego wynagrodzenia w Polsce. Pod względem kosztów pracy region zapewnia więc sprzyjające warunki dla rozwoju przedsiębiorczości. W samym przemyśle motoryzacyjnym regionu sytuacja przedstawia się jednak zupełnie inaczej. W analizowanym roku wynagrodzenia przewyższyły tu średnie uposażenia pracowników branży w całym kraju o około 14%. Wyższe koszty pracy mogą w tym przypadku mieć związek ze specjalizacją Wielkopolski (przyciąganie wykwalifikowanego kapitału ludzkiego), a także z deficytem kandydatów do pracy z wykształceniem technicznym (między innymi mała liczba absolwentów kierunków technicznych i specjalistów z nauk ścisłych w stosunku do zapotrzebowania zgłaszanego na rynku pracy¹³).

Branża motoryzacyjna pełni w regionie istotną rolę, czego potwierdzeniem jest jej duży udział w wartości produkcji sprzedanej. Drugi, co do wielkości, wkład w przychody ze sprzedaży produkcji przemysłowej, przedsiębiorstwa z 29 działu PKD zawdzięczają między innymi bardzo wysokiej wydajności pracy, która w połowie ubiegłego roku była ponad dwa razy wyższa od średniej przemysłowej w Wielkopolsce.

Poparciem dla pomysłu uruchomienia inicjatywy, jaką jest WKM, są wskaźniki wykorzystywane do zlokalizowania klastrów oraz oceny ich funkcjonowania. Do pomiaru koncentracji przemysłu w danym miejscu można wykorzystać współczynnik lokalizacji LQ (*location quotient*)¹⁴. Opisuje on region pod względem skali zaangażowania lokalnej siły roboczej w danym sektorze. Jeśli jego wartość jest równa jeden, oznacza, że udział zatrudnienia w danym przemyśle regionu jest taki sam, jak na szczeblu krajowym. Wartość współczynnika lokalizacji przekraczająca poziom 1,25 świadczy o specjalizacji regionalnej w danej działalności produkcyjnej lub usługowej, co można interpretować jako występowanie sprzyjających

warunków dla powstania i funkcjonowania klastra. Wartość wskaźnika lokalizacji liczono według następującej formuły:

$$LQ = \frac{\frac{X_{mw}}{X_w}}{\frac{Y_{mp}}{Y_p}}$$

gdzie:

X_{mw} – przeciętne zatrudnienie w branży motoryzacyjnej w Wielkopolsce

X_w – przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w Wielkopolsce

Y_{mp} – przeciętne zatrudnienie w branży motoryzacyjnej w Polsce

Y_p – przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w Polsce.

Na podstawie danych z grudnia 2009 roku, LQ dla Wielkopolski wynosi 1,42, co wskazuje na specjalizację w produkcji pojazdów samochodowych, silników, części i akcesoriów¹⁵. Istotną pozycję branży w strukturze gospodarczej potwierdza jej udział w łącznym zatrudnieniu na danym obszarze. Wskazuje na to absorpcja co najmniej 0,2% zasobów miejscowej siły roboczej. W przypadku Wielkopolski udział ten wynosi 3,5%. Podana wartość przekracza odsetek pracujących w przedsiębiorstwach z 29 działu PKD w ujęciu całego kraju (2,5%).

Cechy gospodarki regionu oraz pozycja, jaką zajmuje w niej branża motoryzacyjna dają podstawy by sądzić, że inicjatywa klastrowa w tej lokalizacji ma szanse powodzenia. Niewątpliwie jednak WKM powstał w dość niefortunnym momencie. Proces werbowania kolejnych członków klastra w celu osiągnięcia masy krytycznej został zakłócony wybuchem kryzysu światowego, który w istotny sposób dotknął poddostawców i podwykonawców koncernów samochodowych. Dotyczy to głównie małych i średnich firm, które mogłyby w znaczący sposób przyczynić się do rozwoju klastra. Ich bieżące problemy mogą jednak skutecznie przesłaniać okazje osiągnięcia długookresowych korzyści.

Pomimo niesprzyjających wydarzeń warto wskazać efekty działań podejmowanych w ramach WKM. Spotkania przedstawicieli członków klastra, które miały miejsce przy okazji konferencji, wspólnych wyjazdów i warsztatów, zaowocowały poszukiwaniem możliwości wspólnego zaopatrywania się i obniżania kosztów transakcyjnych. Przykładem może być jednorazowa współpraca między ECO-cars Sp. z o. o., a ZPH Auto-Chłodnia Marian Piechowiak, gdzie doszło do sprzedaży płyt na pokrycie hali montażowej. ECO-cars zaczął też rozmowy z JESTIC J. K. Cykowiak S. M. Cykowiak Spółka Jawna – producentem kołpaków samochodowych i przetwórcą tworzyw sztucznych. W tym przypadku szukano możliwości odzysku tworzyw sztucznych ze starych aut. Kolejny efekt inicjatywy

¹² Obecnie tworzy go 17 podmiotów, w tym przedsiębiorstwa (wśród nich 10 firm motoryzacyjnych), uczelnie wyższe, instytuty naukowo – badawcze i Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. <http://www.ntpp.pl/partnerzy-2/>

¹³ Ocena sytuacji absolwentów szkół województwa wielkopolskiego rocznik 2007/2008 na rynku pracy, opracowania i analizy WUP, http://www.wup.poznan.pl/att/polityka/opracowania/Ocena_sytuacji_absolwentow_szkol_rocznik_2007-2008_na_ryнку_pracy.pdf, s. 32.

¹⁴ Business Clusters in the UK – A First Assessment. Vol. 3, Technical Annexes, UK Department of Trade and Industry, 2001, s. 13 -14.

¹⁵ W kalkulacji uwzględniono dane na temat zatrudnienia w 29 dziale PKD (schemat klasyfikacji z 2007 r.).

klastrowej to poszukiwanie przez WIX-FILTRON Sp. z o.o. innowacyjnego materiału do produkcji filtrów powietrza. W tym celu rozpoczęto rozmowy z Instytutem Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich w Poznaniu, także członkiem WKM.

Aby zapewnić wymianę informacji i zwiększyć szanse kooperacji z podmiotami zagranicznymi, nawiązano współpracę z niemieckim Klastrem Motoryzacyjnym RheinMainNecar¹⁶. To znacznie większa, niż WKM, sieć przedsiębiorstw, która powstała w 2003 roku i obecnie skupia 450 członków.

Działalność WKM i ewentualny sukces inicjatywy będzie można ocenić i podsumować dopiero po pewnym czasie. Zwykle pożądane efekty funkcjonowania takich struktur uwiadcniają się w pełni po około 10 latach. Obecnie klastrowy jest w fazie embrionalnej, co oznacza, że nie osiągnął masy krytycznej (odpowiednia liczba firm i instytucji otoczenia biznesowego), niezbędnej do odpowiedniego funkcjonowania. Warto jednak pamiętać, że jest zlokalizowany w sprzyjającym otoczeniu społeczno – gospodarczym, a obecny kryzys w motoryzacji po jakimś czasie wreszcie się skończy.

LITERATURA:

- Business Clusters in the UK – A First Assessment. Vol. 3, Technical Annexes, UK Department of Trade and Industry, 2001.
- A. Carrie, Integrated clusters – the future basis of competition, *International Journal of Agile Management Systems*, 1/1, 1999.
- K. Ficoń, *Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne*, Bel Studio Sp. z o. o., Warszawa 2008.
- M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Ch. Karlsson, B. Johansson, R. R. Stought, *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks: An Introduction*, [w]: *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*, ed. Ch. Karlsson, B. Johansson, R. R. Stought, Edward Elgar Publishing Ltd, 2005.
- Ocena sytuacji absolwentów szkół województwa wielkopolskiego rocznik 2007/2008 na rynku pracy, opracowania i analizy WUP, http://www.wup.poznan.pl/att/polityka/opracowania/Ocena_sytuacji_absolwentow_szkol_rocznik_2007-2008_na_ryнку_pracy.pdf
- M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, 2006, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/194/4388.pdf>
- M. Szuster, Miododajne klasy, *Top Logistyk*, 1/2008.

¹⁶ <http://www.automotive-cluster.org/>