

115/2003

**Raport Badawczy**

**RB/48/2003**

**Research Report**

**Kooperacja firm –  
przeгляд stanowisk**

**H. Potrzebowski**

**Instytut Badań Systemowych  
Polska Akademia Nauk**

**Systems Research Institute  
Polish Academy of Sciences**



# **POLSKA AKADEMIA NAUK**

## **Instytut Badań Systemowych**

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 8373578

fax: (+48) (22) 8372772

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:  
Dr inż. Jan Owsieński

Warszawa 2003

# Kooperacja firm – przegląd stanowisk

Henryk Potrzebowski

*Streszczenie.* W opracowaniu zestawiono fakty, opinie, pewne uregulowania organizacyjno-prawne w zakresie konkurencji, a głównie - kooperacji firm. Przytoczono definicję klastra Portera, omówiono brytyjską i amerykańską typologię klastra przemysłowego. Odnotowano spostrzeżenia IBnGR na temat klastra innowacyjnego i metodologii badania klastra. Za Witowskim omówiono model włoski, duński i holenderski klastra; scharakteryzowano konsorcjum, spółdzielnię i holding.

## 1. Wprowadzenie

Ludzie uczestnicząc w procesie wytwarzania dóbr są skazani na współpracę. Kiedy interesy dwóch stron spotykają się w tym samym punkcie, wówczas rezultatem tego jest zwykle kooperacja, którą wieńczy transakcja.

Za źródłem [1] warto przytoczyć tu obszerniejsze fragmenty dyskusji dotyczącej wzajemnych relacji pomiędzy kapitalizmem a socjalizmem. Dla socjalistów działalność uchodzi za kooperatywną tylko wówczas, kiedy brakuje w niej elementu osobistego zysku, a to oznacza, że definicja kooperacji zawiera element samopoświęcenia. Tymczasem każda transakcja dokonana na wolnym rynku daje plony obydwu stronom. Sprzedawcy cenią pieniądze, które otrzymują za swe towary bardziej niż towary; kupujący natomiast cenią towary bardziej aniżeli gotówkę. Gdyby tak nie było, transakcje te nigdy nie doszłyby do skutku. Jak byśmy nie nazwali tych transakcji, dowodzą one współpracy obydwu stron, natomiast element poświęcenia jest tu nieobecny.

Bez wątplenia kapitalizm pociąga za sobą konkurencję, ale socjalizm zdaje się postrzegać tę konkurencję jako całkowicie szkodliwą, przypisując jej niewielką rolę w postępie gospodarczym. Tymczasem konkurencja pomiędzy produktami wysuwa te najlepsze na prowadzenie, podczas gdy wytwórcy podrzędnych towarów ponoszą straty. Niższe ceny dla konsumentów są wynikiem konkurencji cen. Nawet w momencie, kiedy „wojny” cen nie mają miejsca, konkurencja ciągle utrzymuje je na niskim poziomie.

Narzekając na rzekome tłumienie przez kapitalizm kooperacji, socjaliści dotychczas do liberałów uskarżających się na oligopol, zmony cenowe oraz inne wysiłki producentów zmierzające do podzielenia rynków i utrzymywania potencjalnych konkurentów na uboczu - czyli do takiego zachowania, które niewątpliwie wymagałyby kooperacji między producentami, chcącymi uniknąć konkurowania ze sobą.

Zgodnie z prawem amerykańskim takie działania jak np. zmony cenowe są nielegalne. Choć socjaliści prawdopodobnie pochwaliliby motywów praw antitrustowych, to jednak trudno byłoby zaprzeczyć, że jednym z celów tych praw było powstrzymanie kooperacji między kapitalistami.

Pomimo nie uznawania faktu współdziałania przez socjalizm, kapitalizm działa na bazie kooperacji i to nie tylko pomiędzy przedsiębiorcami tej samej branży, którzy być może chcieliby monopolu na rynku i wyłączenia konkurentów. Rolnik współpracuje z młynem sprzedając mu ziarno po cenie ustalonej przez obie strony w sposób wolny. Kolej współpracuje z młynem i transportuje ziarno po ustalonej stawce do ustalonego miejsca przeznaczenia, w którym tak młynarz jak i kolej mogą być pewni, że pracownicy fabryki współpracujący ze sobą zatroszczą się o jego odbiór jak i obróbkę. Supermarket współpracuje

z firmą zajmującą się przetwórstwem spożywczym zakupując od niej gotowy produkt i sprzedając go ponownie, przy zachowaniu nazwy jego producenta. Bank współpracuje zarówno z producentem produktu, jak i z supermarketem, gdyż umożliwienia im przeprowadzanie milionowych transakcji w sposób najbardziej wydajny. Banki współpracują również z indywidualnymi klientami poprzez udzielanie im pożyczek umożliwiających zakup domów. To z kolei cieszy firmy budowlane, jak i firmy zajmujące się sprzedażą domów oraz działek budowlanych. Konsumenci mają gotówkę na płacenie za kupowane towary, gdyż współpracowali ze swoimi pracodawcami stawiając się na czas do pracy i wykonując ją. Otrzymywali za nią zapłatę. Konsumenci współpracują również z supermarketami kupując w nich za gotówkę. Właściwie nawet gdyby relacje pomiędzy kupcami i ich dostawcami nie zostały wzięte pod uwagę nie ma niczego nowego w kooperacji pomiędzy firmami spowodowanej obustronnym interesem własnym.

Mniej więcej sto lat temu firmy ubezpieczeniowe, w związku z licznymi wypadkami pożarów, zaczęły podejrzewać sprzęt elektryczny o ich wywoływanie i poparły pomysł utworzenia niezależnego laboratorium testującego produkty elektryczne. Tak zrodziła się Underwriters Laboratories Inc. - niezależna, nierządowa, nie stworzona z myślą o profitach organizacja, która obecnie przeprowadza 77 tys. badań produktów rocznie. Producenci dobrowolnie przedkładają swoje produkty UL do przetestowania oraz zweryfikowania stopnia bezpieczeństwa, a przecież atest UL nie jest wymagany przez prawo. Jednakże niewielu producentów sprzętu elektrycznego zdecydowałoby się na wypuszczenie na rynek produktu elektrycznego nie opatrzonego pożądaną pieczęcią UL, która jest umieszczana na ponad 9 mld produktów rocznie i znana oraz obdarzana zaufaniem na całym świecie. Oto jest organizacja, która spełnia funkcję biura rządowego pomagając upewnić się, że produkty spełniają surowe standardy bezpieczeństwa - a wszystko to nie kosztuje podatnika ani centa - i realizuje się, ponieważ kapitałiści sami tego chcą! Jak ilustruje podany przykład, interes własny nie prowadzi koniecznie do konkurencji kosztem kooperacji. Kapitalizm oferuje również kooperację w sensie bardziej formalnym, co znane jest obecnie pod pojęciem strategicznego partnerstwa. Niemniej *joint ventures* i umowy koncesyjne funkcjonują od dłuższego czasu, a co nowsze gałęzie przemysłu po prostu zaakceptowały te standardowe praktyki. Np. w przemyśle komputerowym czymś rutynowym stało się kupowanie *hardware* w połączeniu z *software* wyprodukowanym przez inną firmę, na który to *software* firma produkująca *hardware* posiada licencję, aby włączyć go do własnego produktu. Wiele firm pozawierało porozumienia z innymi firmami, dzięki czemu sprzedaż, produkcja lub prace badawcze prowadzone są pomiędzy nimi wspólnie. W Japonii Mitsubishi sprzedaje komputery IBM pod swoją własną nazwą, co pomnaża sprzedaż IBM. Żaden producent w Stanach Zjednoczonych nie produkuje swojego własnego telewizora kolorowego, VCR i odtwarzacza CD; wszystkie produkty elektroniczne sprzedawane pod marką Kodak, General Electric, RCA czy Zenith są wytwarzane przez zagranicznych partnerów tych firm i są następnie importowane do USA.

Kooperacja między konkurentami to coś zupełnie innego niż zmowa, do której niektórzy producenci odwołują się, gdy chcą zablokować konkurencję. Powodem, dla którego **Adam Smith** zaobserwował, że kapitałiści zawsze spiskowali usiłując kontrolować rynki, jest fakt, że te rynki ciągle się zmieniały, czyniąc wczorajszą umowę nie aktualną i ciągle wymagały nowej, dla podtrzymania poprzednich warunków.

W dzisiejszych czasach różne powody skłaniają kapitalistów do kooperacji i to z różnym rezultatem. Fragmentacja oraz złożoność dzisiejszych masowych rynków sprawiają, że coraz trudniej jest pojedynczej firmie posiadać wszystko, czego jej potrzeba, by osiągnąć sukces. Takie porozumienia jak te, które zawarło IBM miały na celu nie ograniczenie wydajności czy kontrolę rynków, lecz nabycie umiejętności, źródeł bądź rynków, jakich

jednej firmie brakowało, a mogła je osiągnąć tylko w porozumieniu z inną, która w rezultacie także zyskała.

W szybko zmieniającym się świecie dzisiejszego kapitalizmu, konkurencja i kooperacja stają się nierozróżnialne. Nie oznacza to, że ta wzmocniona kooperacja skończy się surowymi oligopolami, w których główni gracze dzieląc się będą dostępnymi źródłami i utrzymywać, co nowszych oraz mniejszych graczy na dystans. Jeśli cokolwiek, to właśnie strategiczne partnerstwo wróży dobrze małym, wyłaniającym się firmom, ponieważ zamiast przymusu konkutowania z gigantami pozwala im znaleźć się w lepszej pozycji zaoferowania umiejętności bądź udogodnień dużym firmom. W rzeczy samej partnerstwo i „źródła zewnątrzne” nie wykazują żadnych oznak, które miałyby doprowadzić do wzrostu koncentracji rynku, bądź zredukowania poziomów konkurencji. Jak pokazuje jedno z badań, 70% traktatów, które przekraczają granicę narodową, zostaje zerwanych w ciągu krótkiego czasu. Podczas gdy nadal istnieją rynki oligopolistyczne i fuzje, czyniące z dużych firm jeszcze większe, to nadal nie dostrzega się faktu, że kapitalizm kreuje wciąż rosnącą liczbę nowych gałęzi przemysłu i rynków w taki sam sposób, w jaki produkuje wciąż nowe towary. Fakt ten zadaje kłam starej marksistowskiej tezie, że na rynku pozostanie tylko kilku gigantów, którzy kontrolować będą wszystko, co się na nim dzieje.

Może się wydawać, że ze wzmocnioną koncentracją mieliśmy do czynienia w latach 60-tych, cechujących się wzrostem liczby dużych „konglomeratów” przemysłowych. Np. w roku 1969 Quaker Oats, znany wytwórca produktów spożywczych wchłonął znaną firmę zabawkarską, którą jednak sprzedał w 1991 roku. Firma meblowa, dla której pracowałem we wczesnych latach 70-tych, została wchłonięta przez koncern spożywczy, który niebawem żałował swej decyzji, ponieważ firma meblowa nie przynosiła zysków. Kilka lat później firma spożywcza zamknęła ją.

Choć olbrzymie firmy często uważają, że swoją ofertę należy urozmaicać, to nie wykupują jednak wszystkiego, co jest w zasięgu wzroku tylko po to, aby to coś posiadać. Nie chcą bowiem posiadać aktywów, które nie przyniosą żadnych dochodów, choćby nawet niewielkich.

## 2. Kooperacja w Unii Europejskiej

W UE zgodnie z tym, co zaszyfrowano w [2] obowiązuje zakaz wszelkich porozumień między przedsiębiorstwami, a także stosowania innych praktyk, które mogłyby prowadzić do ograniczenia konkurencji. Dotyczy to zwłaszcza ustalania cen zakupu i sprzedaży, a nawet innych warunków transakcji. I nie ma znaczenia, czy przedsiębiorstwa porozumieją się bezpośrednio ze sobą, czy tylko dostosują do sugestii jakiejś organizacji.

Bez znaczenia jest też forma, w jakiej zawarto niedozwolone porozumienie: pod europejskie paragrafy podlega zarówno podpisany w blasku jupiterów wielki kontrakt, jak i cicha umowa dżentelmeńska, do której doszło podczas gry w golfa w ekskluzywnym klubie.

Brukselska Komisja uznała niegdyś za nielegalny kartel cenowy utworzony przez producentów cynku oraz szkła płaskiego we Włoszech. Europejski Trybunał Sprawiedliwości zakazał natomiast zbiorowego systemu cen, przyjętego przez większość wydawców, hurtowników i księgarzy sprzedających niemieckie książki w Belgii i Holandii.

Inaczej sprawy się mają z uzgodnionymi działaniami przedsiębiorstw, mającymi na celu poprawę efektywności gospodarowania, zwiększenie produkcji lub sprzedaży produktów i podnoszenie ich poziomu technicznego. Warunek: umowy takie mają przynosić konsumentom słuszny udział w zysku. Z tego powodu aprobatę Komisji Europejskiej mają

np. porozumienia banków o wprowadzeniu euroczeków i kolei o międzynarodowym transporcie kombinowanym (1993 r.).

W UE nie wolno naruszać wolnej gry sił rynkowych, ograniczając lub kontrolując produkcję (w 1980 r. zakazano porozumienia wytwórców 95% papierosów w Belgii i Luksemburgu). Ustalanie jej limitów przez grupę wytwórców nie jest więc możliwe. Surowo zakazany jest także podział rynku. Oto przykład: włoski producent zabawek Polistil udzielił kiedyś francuskiemu potentatowi zabawkarskiemu wyłączności na dystrybucję swoich wyrobów nad Sekwaną. Komisja Europejska uznała to działanie za nielegalne.

Zakazane jest ograniczanie inwestycji i rozwoju technicznego. Nie uzyskuje aprobaty tzw. sprzedaż selektywna: producentowi nie wolno dawać wyłączności niektórym sprzedawcom i hurtownikom. Istnieją jednak od tego wyjątki. Unia Europejska pogodziła się z brakiem konkurencji np. w przypadku handlu towarami wymagającymi dużej specjalizacji wśród sprzedawców. Dotyczy to zwłaszcza branży elektronicznej i samochodowej.

Ten ostatni przypadek to uzasadniana dbałością o właściwą obsługę klientów kontrowersyjna praktyka - w droższych krajach ceny samochodów są o 20-30% wyższe niż w tych tańszych. Wspomagały ją przez lata władze poszczególnych państw, np. Włochy utrzymywały kiedyś wysokie ceny i zostały potępione za utrudnianie importu indywidualnego. Rejestracja auta zakupionego poza krajem była bardzo skomplikowana, dużo dłuższa i bardziej kosztowna niż nabytego na miejscu. Natomiast w sprawie Viho Trybunał Sprawiedliwości orzekł, że zakaz porozumień dystrybucyjnych nie ma zastosowania w przypadku porozumień pomiędzy przedsiębiorstwami z jednego koncernu. Jednakże w koncern Parker Pen została nałożona wysoka kara (400 tys. EURO) za zawarcie umowy w której zakazywał on swej spółce zależnej sprzedaży towaru poza obszarem jednego państwa.

Komisja Europejska uznała kilka rodzajów umów za nie naruszające konkurencji, np. umowy franchisingu, wyłącznej sprzedaży lub zakupów (o ile dotyczy tylko dwóch firm), umowy o specjalizacji w produkcji konkretnych towarów (pod warunkiem jednak, że firmy reprezentują nie więcej niż 20% rynku, a roczna wartość obrotów nie przekracza 500 mln ecu), licencje patentowe i licencje know-how.

Połączyć siły z konkurentem można dwojako: poprzez fuzję, w wyniku której w miejsce dwóch lub więcej firm powstaje całkowicie nowa, a stare przestają istnieć, albo poprzez przejęcie, polegające na nabyciu akcji lub majątku jednej firmy przez drugą. W jego wyniku nadal działają oba przedsiębiorstwa, z tym, że jedno ma realny wpływ na funkcjonowanie i strategię drugiego.

### 3. Definicja klastra

Definicja Portera (Porter 2001:248)

*Klaster jest to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającą.*

Zarówno w polskojęzycznej jak i obcojęzycznej literaturze przedmiotu istnieje wiele zbliżonych do siebie pojęć de facto mówiących o tym samym, czyli klastrze. W literaturze polskojęzycznej obok proponowanego również przez nas spolszczenia angielskiego terminu clusters funkcjonują również: grona, wiązki przemysłowe oraz przeniesione z języka francuskiego - lokalne systemy produkcyjne (fr. systemes productifs locaux).

W literaturze przedmiotu oprócz dywagacji nad samym terminologicznym określeniem koncepcji funkcjonuje jednocześnie wiele definicji klastra. Sytuację komplikuje dodatkowo

istnienie wielu koncepcji teoretycznych w mniejszym bądź większym stopniu zbieżnych z koncepcją klastra np.: dystrykt przemysłowy, regionalny system innowacji, sieć innowacyjna itd.

Dlatego warto wskazać kilka cech charakterystycznych występujących w większości definicji:

- Koncentracja przestrzenna
- Interakcyjność - powiązania
- Wspólna trajektoria rozwoju
- Konkurencja i kooperacja

Klastrer sensu largo może więc być rozumiany jako: przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym jak i nieformalnym charakterze opartych o wspólną trajektorię rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe itd.) jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania.

#### 4. Typologia klastrów

Jednym z zasadniczych motywów prowadzenia obecnie na Świecie badań naukowych dotyczących problematyki klastrów jest próba opracowania kompleksowej typologii lokalnych systemów produkcji. Uzasadnionym wydaje się stwierdzenie, że istniejące jak dotąd próby klasyfikacji zjawiska nie są wyczerpujące i opracowanie szczegółowej klasyfikacji wszystkich klastrów może okazać się zadaniem niemożliwym do realizacji. Dlatego zaprezentowano tylko najważniejsze wyróżnione zarówno w pracach teoretycznych jak i w efekcie prac empirycznych możliwe typologie.

##### 4.1. Typologia brytyjskiego Departament Handlu i Przemysłu (*DTI 2001*)

**łańcuch wartości dodanej** - jądro klastra stanowią przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej; zasadnicze znaczenie mają w tym przypadku  *pionowe powiązania*  w procesach produkcyjnych;

**agregacja powiązanych sektorów** - wielkoskalowy typ klastra wyodrębniony przez Portera (1990) składający się z czterech zasadniczych części: segmentu produkcji dóbr finalnych, produkcji maszyn i urządzeń, wyspecjalizowanych nakładów oraz wspierających usług;

**klastry regionalne** - agregacja powiązanych sektorów skoncentrowana przestrzennie w ramach regionu co warunkuje jego globalną konkurencyjność,

**dystrykty przemysłowe** - lokalne skupiska małych i średnich przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w poszczególnych etapach procesu produkcyjnego, silnie powiązane z środowiskiem lokalnym, w oparciu o zaufanie i więzi kooperacyjne.

**sieć** - specyficzna forma powiązań pomiędzy aktorami gospodarczymi oparta na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (może lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie),

**środowisko innowacyjne** - synergia czynników ekonomicznych i instytucjonalnych na obszarach koncentracji przemysłów wysokotechnologicznych prowadząca do efektywnej kreacji i dyfuzji wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się.

#### 4.2 Typologia Meyer'a-Stamer'a (*Meyer-Stamer 2000*)

**klaster pokrewny włoskim dystryktom przemysłowym**, którego najbardziej znanym przykładem jest słynna amerykańska Dolina Krzemowa. Ten typ klastra charakteryzuje się m. in. dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją jak również silną wzajemną rywalizacją z jednoczesnym funkcjonowaniem systemu powiązań sieciowych opartych przede wszystkim na zaufaniu. Występowanie tych czynników umożliwia m.in. elastyczną specjalizację, wysoką produktywność oraz kreuje potencjał innowacyjny;

**klaster typu hub-and-spoke** charakteryzujący się koegzystencją dużych lokalnych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie z rozległą grupą firm sektora MSP (np. Seattle - Boeing czy Toyota City). Klaster tego typu bazuje w dużym stopniu na sile wielkich lokalnych korporacji charakteryzując się jednocześnie elastycznością działania oraz wykorzystaniem przewag kosztowych;

**klaster satelitarny** z dominującym udziałem przedsiębiorstw sektora MSP uzależnionych od przedsiębiorstw zewnętrznych, którego przewaga lokalizacyjna opiera się z reguły na niższych kosztach (np. Research Triangle Park w Północnej Karolinie, region Manaus w Brazylii).

### 5. Klastry przemysłowe a regionalne systemy innowacyjne

Innowacyjność determinuje międzynarodową konkurencyjność. Zgodnie z [6] Klastry innowacyjne mogą stać się motorami rozwoju danego kraju. Innowacyjne klastry różnią się od tradycyjnych lokalnych systemów produkcyjnych tym, że istotne jest tam partnerstwo i współpraca nie tylko między firmami, ale także między firmami i światem nauki i badań. Instytuty badawcze oraz uniwersytety są w takich klastrach istotnymi podmiotami, a koncepcja systemu innowacyjnego postrzega gospodarkę jako sieć wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji badawczo-rozwojowych. OECD wyróżniła cztery formy powiązań w systemie innowacyjnym:

1. powiązania **przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo**, w tym powiązania z komercyjnymi usługami wiedzy dla biznesu (np. wspólna działalność B+R, wspólne produkty, patenty),
2. powiązania **przedsiębiorstwo - sfera nauki i badań** oraz publiczne instytucje transferu technologii (wspólna działalność B+R),
3. **rynkowy transfer technologii** tj. dyfuzja wiedzy i innowacji drogą np. zakupu maszyn, urządzeń, licencji (wydatki pośrednie na B+R),
4. mobilność pracowników oraz transfer wiedzy ukrytej i nieutożsamionej;

Z raportu IBnGR opublikowanego w [6] wynika, że badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw przeprowadzone w ramach Community Innovation Survey w państwach Unii Europejskiej pokazały, że znacznie więcej interakcji i współpracy zachodzi między elementami systemu innowacyjnego na poziomie regionalnym; regiony w większości tworzą odrębną politykę i strategię proinnowacyjną. Klastry to systemy innowacyjne oparte głównie o transfer wiedzy w oparciu o bezpośrednie kontakty ludzi. Dla tego rodzaju przepływu wiedzy bardzo ważna jest bliskość geograficzna. Innowacyjność przedsiębiorstw może być najefektywniej wspierana przez władze lokalne i regionalne, które mogą tworzyć takie instytucje jak inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne czy fundusze poręczeniowe.



Innowacyjne klastry to systemy powiązane z międzynarodową bazą wiedzy - globalna otwartość klastrów stanowi kluczowy element ich sukcesu. Jednocześnie innowacyjne klastry to nie tylko klastry wysokotechnologiczne. Pim den Hertog współredaktor dwuczęściowego raportu OECD na temat innowacyjnych klastrów (Boosting Innovation - The Cluster Approach z 1999 roku oraz Innovative Clusters z 2001 roku) zwraca uwagę na konieczność uznawania za innowacyjne także klastrów nisko i średniotechnologicznych, które odnoszą międzynarodowe sukcesy, często m.in. dzięki wysokotechnologicznym innowacjom procesowym jakie stosują. Innowacyjności tradycyjnych klastrów sprzyjają też nie tylko nowe technologie, ale też takie aspekty jak finansowanie i wzornictwo. Ponadto historia i kultura mają ogromne znaczenie w wykształceniu charakterystyk danego klastra. Z badań OECD wynika bowiem, że każdy kraj posiada własny zestaw specyficznych klastrów, a w poszczególnych państwach nawet klastry wewnątrz tego samego sektora mogą się różnić - np. w Anglii zdiagnozowano trzy typy klastrów ICT (Information and Communication Technology).

Innowacyjne klastry w państwach posiadających długoletnią tradycję rozwoju w oparciu o lokalne systemy produkcyjne jak Włochy są głównie wynikiem lokalnej, oddolnej, prywatnej inicjatywy, a nie działań rządów. Dopiero w ostatnim czasie władze publiczne zaczynają stosować instrumenty mające zwiększyć współpracę między dystryktami przemysłowymi a innymi lokalnymi podmiotami, głównie z sektora nauki i badań. Wymaga to jednak pro rynekowo nastawienia uczelni i jej docierania do małych przedsiębiorstw. Rozprzestrzenianiu się wiedzy z uczelni do gospodarki sprzyja m.in. sieciowa organizacja. Politechnika Mediolańska, przykładowo, posiada oddziały w różnych miejscowościach w całym regionie tj. Lombardii. W państwach słabiej rozwiniętych jak np. Meksyk często ze względu na brak inicjatywy prywatnej wynikającej z obawy przed kooperacją przy niskiej chłonności rynku próbuje się inspirować powstawanie klastrów ogólnie tj. przez tworzenie publicznych lokalnych instytucji mających na celu stymulowanie innowacji i współpracy. Powstanie klastrów może też być zainspirowane przez silny uniwersytet, który przyjmuje politykę tworzenia sieci z lokalnymi przedsiębiorstwami. W ten sposób powstał np. mikroelektroniczny klaster Aix-Rousset we Francji.

Innowacyjne klastry jak np. Dolina Krzemowa (ang. Silicon Valley) są bardzo wrażliwe na zmiany koniunktury. Klastry takie cechują się wyższą stopą wzrostu niż inne systemy produkcyjne w okresie koniunktury, ale w okresie załamania także szybciej słabną. Jak bolesne jest to osłabienie pokazał kryzys w branży komputerowej i w Dolinie Krzemowej jaki nastąpił po 2000 roku. Oznacza to, że klastry innowacyjne, a szczególnie wysokotechnologiczne, muszą wykształcić specyficzne mechanizmy obronne. Większość klastrów wysokotechnologicznych to lokalne systemy innowacyjne, które cechują się najwyższym udziałem wydatków na badania i rozwój. Są to branże stosunkowo nowe, a więc oparte na innowacjach. Przemysły wysokotechnologiczne cechują też bardziej intensywne powiązania ze sferą badawczo-rozwojową niż przemysły tradycyjne. Według wspólnych badań IBnGR i Gazety Wyborczej z 2001 roku 75 proc. ankietowanych polskich firm wysokotechnologicznych współpracuje ze sferą badawczo-rozwojową. Jest to znacznie więcej niż np. odsetek ogółu firm z województwa pomorskiego zbadanych przez IBnGR w 2000, gdzie intensywną współpracę ze sferą badawczo-rozwojową zadeklarowało zaledwie kilkanaście procent firm. Jeszcze mniejszy odsetek ogółu polskich małych i średnich przedsiębiorstw współpracuje ze sferą nauki - w 2001 roku taka współpraca dotyczyła zaledwie około 10% polskich MSP.

## 5. Metodologia badania klastrów

Nie ma jednej powszechnie akceptowanej metodologii badania klastrów. W badaniach wykorzystywane są różne metodologie dostosowane do:

- poziomu geograficznego (lokalny, regionalny, sektorowy), na którym bada się klastry,
- dostępnych danych (zarówno statystycznych jak i jakościowych). W zależności od tych czynników stosuje się podejścia bardziej oparte na danych statystycznych (metoda I/O lub oparta o współczynnik lokalizacji) bądź na analizie danych jakościowych (wywiady, case studies) (patrz tabela).

Możliwa jest kombinacja obu metod, znana np. w Wielkiej Brytanii i innych krajach.

Tabela. Główne metody wykorzystywane w procesie badania klastrów wg [4]

Metoda	Opis metody
Input-Output	Opiera się na analizie powiązań pomiędzy sektorami. W tradycyjnym podejściu wykorzystuje się macierze przepływów międzygałęziowych.
Współczynnik lokalizacji	W niektórych krajach ODCE wykorzystuje się również macierze innowacyjne bazujące na macierzach interakcji zachodzących w procesie innowacyjnym, które są konstruowane w oparciu o dane uzyskane z przeprowadzonych badań np. Community Innovation Survey w UE.
Case study (metoda ekspercka)	Podstawą tej analizy jest obliczenie współczynnika lokalizacji (LQ - location quotient): $LQ = (E_{ij}/E_j)/(E_{in}/E_n)$ , gdzie $E_{ij}$ - zatrudnienie w gałęzi i w regionie j (można również wykorzystać inne kategorie ekonomiczne jak: wartość dodana, dochody, liczba firm) i w regionie j, $E_j$ - całkowite zatrudnienie w regionie j, $E_{in}$ - krajowe zatrudnienie w gałęzi i, $E_n$ - całkowite zatrudnienie w kraju. $LQ=1$ oznacza, że region posiada taki sam udział zatrudnienia w danym przemyśle jak gospodarka narodowa.
Case study (metoda ekspercka)	Opiera się na analizie danych jakościowych. Informacje są zbierane za pomocą wywiadów z kluczowymi „aktorami”, paneli, białego wywiadu itp. Często wykorzystywana w badaniach klastrów na poziomie mikro.

## 6. Kooperacja według Witolda Witowskiego

Międzynarodowe zainteresowanie klasteringiem wzrosło szczególnie w związku z doświadczeniami, które zyskały nazwę „**Terza Italia**” („Trzecie Włochy”). Szybki wzrost gospodarczy Terza Italia, a zwłaszcza gwałtowny wzrost małych i średnich firm przemysłowych, był związany z koncentracją firm w poszczególnych sektorach i rejonach geograficznych. **Klaster** takie były w stanie wywalczyć silną pozycję na światowych rynkach w segmencie tzw. tradycyjnych produktów. Co najważniejsze, klaster te wydawały się mieć zdolność do ciągłego ulepszania swoich wyrobów.

Trwały sukces klastrów wywodzących się z sektora MSP we Włoszech w latach '60 i '70 spowodował wzrost zainteresowania tą formą organizacji. Rozwiązania włoskie były kopiowane i modyfikowane w wielu krajach. Największą tego typu inicjatywą był duński program sieciowania - program rządowy realizowany w latach 1988-1993. Głównym założeniem programu duńskiego było wspomaganie z zewnątrz procesu tworzenia więzów kooperacyjnych. Kluczową osobą programu jest **broker sieciowy**, który inicjuje i ułatwia kontakty między partnerami, pomaga identyfikować możliwe rozwiązania oraz doradza, w jaki sposób wdrażać nowe idee. Duński program był wdrażany i adaptowany w wielu krajach, w tym również na Węgrzech i w Polsce. W obu krajach w ciągu kilku lat nastąpił gwałtowny rozwój sektora prywatnego. Powstała duża liczba nowych przedsiębiorstw, obserwuje się duży napływ zagranicznych inwestorów i wzrost wymiany handlowej z krajami z Europy Zachodniej.

### 6.1. Modele kooperacyjne włoski, duński, holenderski

W oparciu o analizę funkcjonujących klastrów i sieci można przedstawić następujące wzory struktur organizacji grup kooperacyjnych przedsiębiorstw.

#### Model „włoski” klastera (Terza Italia)

Konieczność konkurowania z wchodzącymi na rynek Włoch sieciami supermarketów zmusiła właścicieli drobnych sklepów i punktów usługowych do znalezienia skutecznych sposobów, obniżenia kosztów działalności. Samoistnie powstające struktury, weryfikowane natychmiast przez rynek, stały się wzorcem dla większych organizacji obejmujących swym działaniem także sferę produkcyjną.

Cechy charakterystyczne:

- brak sformalizowania struktury;
- brak powiązań kapitałowych;
- brak wyodrębnionej struktury zarządzającej (koordynującej);
- związki pomiędzy firmami inicjowane są przez właścicieli.

Dodatkowo do cech charakteryzujących włoski model można zaliczyć uwarunkowania kulturowe, a mianowicie:

- bliskie związki rodzinne w firmach i pomiędzy firmami,
- silne zależności i powiązania lokalne;
- wysoki poziom regionalnej tożsamości (dialekty);
- długa tradycja silnych Cechów Rzemieślniczych;
- duży stopień niezależnienia od rządu centralnego firmy należącej do klastera

## Model „duński” klastera.

Przeniesienie modelu opartego na firmach rodzinnych i silnych powiązaniach o charakterze nieformalnym okazało się trudne do wykonania. Kraje członkowskie Unii Europejskiej podjęły więc próby opracowania własnych modeli grup kooperacyjnych, uwzględniających lokalną sytuację i priorytety. Jak już wspomniano, największą tego typu inicjatywą był **duński program sieciowania** - program rządowy realizowany w latach 1988-1993. Głównym założeniem programu duńskiego było wspomaganie z zewnątrz procesu tworzenia więzów kooperacyjnych. Kluczową osobą modelu duńskiego jest **broker sieciowy**, który inicjuje i ułatwia kontakty między partnerami, pomaga identyfikować możliwe rozwiązania oraz doradza, w jaki sposób wdrażać nowe idee.

Cechy charakterystyczne:

- program rządowy koordynujący działania na szczeblu krajowym;
- neutralny **broker sieciowy** inspirujący i koordynujący działania klastera/sieci;

Model obejmuje kompleksowe działania, w tym:

- rozwijanie umiejętności neutralnego koordynatora sieci;
- opracowanie podzielonego na etapy programu szkoleniowego;
- zapewnienie dostępności środków diagnostycznych i analitycznych;
- opracowanie jasno sprecyzowanej strategii dla klastrów/sieci kooperacyjnych.

Zmodyfikowane wersje modelu duńskiego, uwzględniające różnice kulturowe i uwarunkowania gospodarcze, są rozwijane w Wielkiej Brytanii, USA, Kanadzie, Australii i Nowej Zelandii.

## Model „holenderski” klastera:

Model z powodzeniem wdrożony w Danii, w Holandii został jeszcze dopracowany i ukierunkowany. Holenderski model klastera zakłada ścisłą współpracę z placówką naukową (instytutem badawczo- rozwojowym) zapewniającym wsparcie w zakresie dostępu do nowych technik i technologii. Prowadzi to do zwiększenia dostępu do zasobów informacji, wiedzy i umiejętności oraz aparatury kontrolno - pomiarowej, którymi dysponuje placówka B-R. Struktura taka umożliwiła znaczne obniżenie kosztów wdrożenia prototypowych urządzeń i technologii (podział kosztów pomiędzy uczestników klastera/sieci), a tym samym podniesienia konkurencyjności oferowanych przez klaster wyrobów.

Cechy charakterystyczne:

- nacisk na innowacje i technologie;
- aktywna polityka rządu;
- ścisła współpraca z ośrodkiem B+R

## 6.2. Konsorcjum, spółdzielnia, holding

Rozwiązania prawne organizacji grup kooperacyjnych przedsiębiorstw to konsorcjum, spółdzielnia, holding.

### Konsorcjum

Często określona grupa przedsiębiorców chce wspólnie zrealizować pewne przedsięwzięcie gospodarcze, na przykład wspólnie przystąpić do przetargu na wykonanie kompleksowego zadania (budowa odcinka autostrady, produkcja podzespołu do samochodu itp.). W tym przypadku użyteczna jest formuła **konsorcjum**, którego jurystyczna natura wyraża się we wzajemnym zobowiązaniu uczestników do wspólnego dążenia do osiągnięcia wytyczonego celu gospodarczego poprzez podejmowanie określonych działań. Uczestnicy konsorcjum nie wnoszą wkładów, zachowują swoją odrębność prawną i majątkową. Także konsorcjum nie uzyskuje osobowości prawnej i nie podlega obowiązkowi wpisu do rejestru.

Choć konsorcjum nie uzyskuje osobowości prawnej, to jednak w określonych okolicznościach może dojść do zakwestionowania lub naruszenia umowy stanowiącej podstawę istnienia konsorcjum lub podważenia przez podmiot zewnętrzny globalnego interesu prawno - majątkowego. Przyjmuje się, że konsorcjum korzysta wtedy ze stosownej ochrony prawnej. Do dochodzenia tej ochrony uprawniony jest konsorcjant prowadzący sprawę i reprezentujący konsorcjum lub osoba trzecia umocowana w tym zakresie. Tą osobą może być **broker sieciowy**. Umowa tworząca konsorcjum jest oparta na uregulowaniach zawartych w Kodeksie Cywilnym. Jest ona „umową nienazwaną”, czyli niewystępującą bezpośrednio w naszym prawie. Podobna sytuacja ma miejsce z coraz częściej spotykanymi w naszej praktyce gospodarczej umowami leasingowymi, faktoringowymi, holdingowymi itp.

Coraz mocniej utrwała się pogląd, że konsorcjum jest spółką cywilną osób prawnych (art. 860 - 875 KC), chociaż konsorcjantem może być także osoba fizyczna. Umowa konsorcjum musi czynić zadość ogólnym przesłankom ważności (art. 68-81 KC) i generalnie stosuje się do niej przepisy o wadach oświadczenia woli (art. 82 — 88 KC). **W umowie konsorcjum powinny być ściśle określone następujące sprawy:**

- zasady podejmowania decyzji; regułą jest podejmowanie decyzji na zasadzie konsensusu, czyli jednomyślnie;
- formy przystąpienia „nowego” konsorcjanta i wykluczenia „starego”;
- zasady wystąpienia konsorcjanta z konsorcjum z własnej inicjatywy; klauzule dotyczące obowiązku zachowania tajemnicy handlowej;
- okres trwania; konsorcjum może być zawiązywane dla zrealizowania ściśle określonego celu gospodarczego lub dla ciągłego realizowania określonych przedsięwzięć gospodarczych związanych przykładowo ze wspólnym prowadzeniem laboratorium kontrolno - pomiarowego lub wspólną dostawą wyprodukowanych elementów do odbiorcy finalnego;
- zasady finansowania działalności konsorcjum oraz zasady podziału uzyskanych zysków
- zasady reprezentowania konsorcjum na zewnątrz; możliwe są tu dwa rozwiązania:
  - konsorcjanci upoważniają jednego z nich do reprezentowania ich interesów zawartych w umowie konsorcjum
  - konsorcjanci upoważniają osobę trzecią – na przykład brokera sieciowego. Możliwe jest także stworzenie całej struktury zarządczej konsorcjum, z dyrekcją sekretariatem itp.

Wybór odpowiedniego rozwiązania jest uzależniony od aktualnych potrzeb. W każdym przypadku niezbędne jest udzielenie osobie zarządzającej sprawami konsorcjum

odpowiednich pełnomocnictw w oparciu o art. 95 – 109 KC. Bardzo ważnym, a często zaniebywanym dopełnieniem udzielanego pełnomocnictwa jest umowa cywilna określająca odpowiedzialność cywilną pełnomocnika za przekroczenie granic pełnomocnictwa lub niedopełnienie wynikających z niego obowiązków. Z tych względów możliwe i pożądane jest ubezpieczenie się osoby prowadzącej sprawę konsorcjum od odpowiedzialności cywilnej.

Reasumując - umowa konsorcjum jest to bardzo przydatna forma prawna i organizacyjna dla tych przedsiębiorców, którzy chcą sami sobie pomóc nie angażując się jednocześnie znaczącym majątkiem. Jej zasadniczą zaletą, jest fakt, że nie wymaga rejestracji, a formalności związane z jej powołaniem i rozwiązaniem ograniczone są do niezbędnego minimum. Może być ona przydatna do tworzenia lub wspomagania różnych sieciowych rozwiązań grup kooperacyjnych powstających we współczesnej gospodarce rynkowej.

## Spółdzielnia

Idea spółdzielczości, bardzo przydatna do tworzenia różnego typu powiązań kooperacyjnych, szczególnie w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, została w naszym kraju w znacznym stopniu zdyskredytowana i wielu osobom kojarzy się tylko ze spółdzielniami inwalidów lub rolniczymi spółdzielniami produkcyjnymi. Dokonane spółdzielniami ostatnich latych nowelizacje prawa spółdzielczego przywróciły idee spółdzielczości do poprzedniego kształtu. Za najważniejsze można uznać stwierdzenie, że „**majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków**”.

Zasadnicze z punktu widzenia możliwości wykorzystania do tworzenia różnego typu powiązań kooperacyjnych (sieci, klasterów) uregulowania zawarte są w Prawie Spółdzielczym: spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej ilości osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą;

- liczba założycieli spółdzielni nie może być mniejsza od dziesięciu, jeżeli założycielami są osoby fizyczne, i trzech, jeżeli założycielami są osoby prawne (art. 6. par.2. Pr. Sp.)
- czas trwania spółdzielni może być ograniczony w czasie lub powiązany z realizacją określonego celu gospodarczego; typowym przykładem jest tu powołanie spółdzielni budującej domki jednorodzinne, która ulega rozwiązaniu z chwilą zakończenia procesu budowy; można oczywiście utworzyć spółdzielnię z nieograniczonym czasem trwania;
- nie uznaje się za praktyki monopolistyczne udzielanie przez spółdzielnie swoim członkom w obrotach z nimi bonifikat, ulg i innych korzyści ekonomicznych
- członek spółdzielni uczestniczy w pokrywaniu jej strat do wysokości zadeklarowanych udziałów (art. 19. par. 2. Pr. Sp.);
- członek spółdzielni nie odpowiada wobec wierzycieli spółdzielni za jej zobowiązania (art. 19. par 3. Pr. Sp.);
- członek spółdzielni może wystąpić z niej za wypowiedzeniem; wypowiedzenie powinno być dokonane pod rygorem nieważności w formie pisemnej; termin i okres wypowiedzenia określa statut (art. 22. Pr. Sp.);
- organami spółdzielni są:
  - walne zgromadzenie,
  - rada nadzorcza,
  - zarząd (art. 35. par. 1. Pr. Sp.);
- osoby prawne będące członkami spółdzielni biorą udział w walnym zgromadzeniu przez ustanowionego w tym celu pełnomocnika (art. 36. par. 2. Pr. Sp.);

- każdy członek ma jeden głos bez względu na ilość posiadanych udziałów; statut spółdzielni, której członkami są wyłącznie osoby prawne, może określać inną zasadę ustalania liczby głosów przysługujących członkom (art.36 par 3. Pr. Sp.);
- zarząd kieruje działalnością spółdzielni oraz reprezentuje ją na zewnątrz (art. 48 par 1 Pr. Sp.); skład zarządu i liczbę członków określa statut; statut może przewidywać zarząd jednoosobowy, którym jest prezes (art. 49. par. 1. Pr. Sp.);
- członkowie rady i zarządu nie mogą zajmować się interesami konkurencyjnymi wobec spółdzielni, a w szczególności uczestniczyć jako wspólnicy lub członkowie władz gospodarczych w podmiotach gospodarczych prowadzących działalność konkurencyjną wobec spółdzielni (art. 56. par.3. Pr. Sp. ), trzeba przy tym wyraźnie podkreślić, że ocena faktu, czy dana działalność jest czy też nie jest konkurencyjna w stosunku do konkretnych interesów konkretnej spółdzielni jest w niektórych przypadkach trudna – dlatego też w przypadku potencjalnych możliwości wystąpienia takich przypadków celowe jest zawarcie odpowiednich umów o współpracy; fakt ten jest godny podkreślenia ze względu na atrakcyjność wykorzystania prawa spółdzielczego do tworzenia sieci **kooperacyjnych**;
- spółdzielnia odpowiada za swoje zobowiązania całym swym majątkiem (art. 68. Pr. Sp. );
- każda spółdzielnia zobowiązana jest raz na trzy lata, a w okresie likwidacji corocznie, poddać się lustracyjnemu badaniu legalności, gospodarności i rzetelności całości jej działania (art. 91. par. Pr. Sp.);
- spółdzielnie mogą zakładać związki rewizyjne i przystępować do tych związków; liczba założycieli związku nie może być mniejsza od dziesięciu (art. 240. par. 1. Pr. Sp.); do zadań związku rewizyjnego należy między innymi przeprowadzenie lustracji zrzeszonych spółdzielni; przynależność do związku rewizyjnego nie jest obowiązkowa; dla spółdzielni niezrzeszonych funkcje lustracyjne wykonuje Krajowa Rada Spółdzielcza, która jest naczelnym organem samorządu spółdzielczego.

Przeprowadzony przegląd najważniejszych uregulowań zawartych w Prawie Spółdzielczym wskazuje, że prawo to może stanowić dobrą podstawę do tworzenia różnego rodzaju powiązań sieciowych, w tym klasterów. Szczególnie należy zwrócić uwagę na fakt, że spółdzielnie mogą tworzyć już trzy osoby prawne, nie tracąc przy tym swojej **osobowości prawnej**. Możliwe są także inne kombinacje wzajemnych powiązań przedsiębiorstw. Do „obsługi” tych powiązań kooperacyjnych potrzebni są fachowcy przekształcający konkretne zapotrzebowania z dziedziny szeroko rozumianej pomocy dla MSP w konkretne rozwiązania organizacyjne. Takimi fachowcami powinni być brokerzy sieciowi.

## **Holding**

Pojęcie „**holding**” nie występuje w polskim prawodawstwie. W praktyce życia gospodarczego przyjęto określać tym pojęciem **związki pomiędzy podmiotami gospodarczymi**, polegające na tym, że:

- wchodzące w nie podmioty są spółkami kapitałowymi (posiadają osobowość prawną);
- jedna ze spółek posiada udziały (akcje) innych spółek;
- powstaje zależność pomiędzy podmiotami, ponieważ posiadane udziały (akcje) zapewniają spółce, zwanej dalej dominującą, możliwości wpływu na działania pozostałych.

Powyższą charakterystykę uzupełnić można sformułowaniem: „Holdingiem” nazywamy taką grupę kapitałową (składającą się z podmiotu dominującego oraz podmiotów zależnych, stowarzyszonych i związanych), w której jednocześnie spełnione są dwa warunki:

- dominacja jednej ze spółek ma swoje źródło w wielu więziach, z czego najbardziej istotne są więzi właścicielskie;
- zarząd spółki dominującej realizuje cele strategiczne w oparciu o własne zasoby oraz zasoby, jakimi są możliwości produkcyjne, kapitałowe i ludzkie spółek zależnych, stowarzyszonych i związanych, co można określić jak zaistnienie zarządzania holdingowego.

Określenia „podmiot dominujący”, „zależny” i „stowarzyszony” występują w polskim prawie. Podmiotem dominującym zgodnie z „Ustawą o rachunkowości” (Dz.U. nr 121 poz. 591 z póź. zm.) jest spółka kapitałowa spełniająca jeden z warunków:

- posiada większość całkowitej liczby głosów w organach innego podmiotu (zależnego), także na podstawie porozumień z innymi uprawnionymi do głosu;
- jest uprawniona na podstawie ustawy, statutu lub umowy, do podejmowania decyzji o polityce finansowej i bieżącej działalności gospodarczej tego podmiotu (zależnego);
- jako udziałowiec (akcjonariusz) jest uprawniona do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających lub nadzorczych innego podmiotu (zależnego);
- jej członkowie zarządu lub osoby pełniące funkcje kierownicze, albo członkowie zarządu bądź osoby pełniące funkcje kierownicze w podmiocie zależnym stanowią więcej niż połowę składu zarządu drugiego podmiotu zależnego;
- posiada w innym podmiocie (stowarzyszonym) nie mniej niż 20% i nie więcej niż 50% głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu);
- w inny sposób wywiera znaczny wpływ na politykę finansową i bieżącą działalność gospodarczą innego podmiotu (tj. spółki związanej).

Spółka dominująca może prowadzić własną działalność, polegającą na produkcji wyrobów, sprzedaży produktów wytwarzanych przez spółki powiązane (tj. stowarzyszone, zależne lub związane), doradztwie finansowym, obsłudze inwestycji rzeczowych prowadzonych przez inne podmioty, itp. Mamy wtedy do czynienia ze spółką wiodącą w holdingu. W przypadku, gdy podstawową funkcją spółki dominującej jest zarządzanie holdingiem, mamy do czynienia ze spółką zarządzającą. Zakładając pewne uproszczenia, można zaryzykować stwierdzenie, że realizacja misji danego podmiotu gospodarczego i związanych z nią celów, możliwa jest na drodze rozwoju wewnętrznego - na przykład przez budowę struktury przedsiębiorstwa wielozakładowego, w tym również zakładów zamiejscowych. Nasuwa się więc pytanie: dlaczego przedsiębiorstwa rezygnują z prowadzenia działalności we własnych, wewnętrznych jednostkach organizacyjnych, przechodząc do działalności w oparciu o podmioty zależne lub stowarzyszone, lecz posiadające samodzielność prawną?

Niewątpliwie, do zalet prowadzenia działalności gospodarczej w strukturze holdingu należy zaliczyć:

- wzrost elastyczności działania zarówno poszczególnych podmiotów jak i holdingu jako całości, a przez to większe możliwości reagowania na zmiany w otoczeniu;
- sprawniejszą współpracę z innymi podmiotami (są partnerzy, którzy wolą współpracować z mniejszymi organizacjami);



- możliwość „przyłączania” innych podmiotów gospodarczych bez wnoszenia 100% kapitału;
- możliwość kontrolowania kapitałów przewyższających udział w kapitale zakładowym (akcyjnym); teoretycznie dla pełnej kontroli potrzeba więcej niż 50% głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu), ale przy rozproszeniu pozostałych udziałów często wystarczy znacznie mniej;
- rozproszenie ryzyka: spółki zależne i stowarzyszone ponoszą odpowiedzialność za skutki prowadzonej działalności; likwidacja lub upadłość jednej ze spółek powiązanych powoduje ograniczone skutki dla całego układu;
- możliwość prowadzenia aktywnej polityki kapitałowej; sukcesywne nabywanie lub sprzedawanie udziałów (akcji);
- możliwość dopuszczenia wspólników zewnętrznych do wybranych obszarów działalności (łatwiej znaleźć partnera zainteresowanego współpracą w węższym zakresie);
- wzmocnienie systemu motywacyjnego kadry kierowniczej (tytuły, prestiż, prawo podejmowania decyzji, możliwość udziałów kapitałowych);
- łatwiejsza odwracalność nawiązanych więzi poprzez sprzedaż udziałów (akcji);
- powiązania kapitałowe są elastyczne; można w ich ramach utrzymywać „image” i klientów „przyłączonego” podmiotu.

Nie można jednak zapominać o zagrożeniach, jakie niesie za sobą holding. Przyczyną zagrożeń może być:

- preferowanie przez spółki zależne, stowarzyszone i związane własnych, partykularnych interesów, realizowanych kosztem celów strategicznych holdingu i wystąpienie w spółkach powiązanych zbyt mocnego nacisku na doraźny zysk ze szkodą dla rozwoju holdingu;
- deficyt odpowiednio przygotowanej kadry;
- opodatkowanie spółek zależnych i stowarzyszonych podatkiem dochodowym od osób prawnych;
- opodatkowanie dywidendy wynikającej z udziału spółki dominującej w zyskach spółek zależnych i stowarzyszonych (podwójne opodatkowanie);
- utrata możliwości pełnej kontroli nad danym obszarem działalności przedsiębiorstwa przez zarząd spółki dominującej;
- niebezpieczeństwo wystąpienia konkurencji pomiędzy spółkami zależnymi i stowarzyszonymi;
- Trudności z opracowaniem i egzekwowaniem systemu przepływów finansowych opartych o ceny rozliczeniowe;
- „wrogie przejęcie” spółki powiązanej.

Istotnym kryterium, oceny przydatności danej formy organizacyjno - prawnej do realizacji strategii rozwoju, jest efektywność, rozumiana jako stosunek uzyskanych efektów do zaangażowanych zasobów. Działanie w strukturze jednego przedsiębiorstwa, będącego przykładowo przedsiębiorstwem wielozakładowym spółki prawa handlowego, powoduje, że do dyspozycji są tylko zasoby finansowe i rzeczowe będące jego bezpośrednią własnością. Można oczywiście, dla uzyskania potencjału potrzebnego dla realizacji strategii spółki, powiększać te zasoby rozbudowując posiadane moce produkcyjne czy budując (przejmując) sieć dystrybucji, ale aby pozyskać zasoby rzeczowe trzeba zaangażować równoważne im zasoby finansowe.

W strukturach holdingowych rozwiązanie problemu pozyskiwania odpowiednich zasobów przebiega w inny sposób. Dla uzyskania dominującej pozycji i wynikającej z tego możliwości decydowania o wykorzystaniu zasobów będących własnością interesującej nas spółki, wystarczy posiadanie udziału (pakietu akcji) dającego ponad 50% głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu), a w przypadku możliwości rozbudowania innych więzi z podmiotem powiązany – nawet mniej. W takim przypadku, w następstwie przejścia kontrolnego pakietu udziałów lub akcji innej spółki, następuje skokowy wzrost potencjału technicznego i ekonomicznego interesującego nas podmiotu. Wynika z tego jednoznacznie, że działanie w strukturze holdingowej pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zasobów finansowych niż działanie w strukturze przedsiębiorstwa państwowego czy spółki prawa kapitałowego. Podsumowując należy stwierdzić, że struktury holdingowe mogą być bardzo użyteczne dla realizacji idei przedsiębiorstwa sieciowego. Obszar zastosowań struktur holdingowych dotyczy raczej średnich i dużych przedsiębiorstw będących spółkami akcyjnymi. Należy podkreślić, że duże firmy motoryzacyjne z zasady działają w strukturach holdingowych - a ściślej - w pewnej ich odmianie, przez niektórych autorów nazywanej koncernem. Tym większego znaczenia nabiera możliwość tworzenia grup kooperacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw.

Takie cechy klasterów/sieci jak:

- możliwość wytwarzania kompletnych podzespołów w oparciu o części produkowane przez uczestników klastra/sieci;
- dostęp do innowacji technicznych i innowacji pozwalający na nowocześniejsze procesy wytwarzania;
- korzystanie ze wspólnej aparatury kontrolno - pomiarowej, a więc zapewnienie kontroli na wyższym poziomie wiarygodności przy jednoczesnej redukcji kosztów;
- zorganizowanie wspólnego magazynu wyrobów gotowych (system Just -In-Time oznacza w rzeczywistości przesunięcie kosztów utrzymania zapasu wyrobów gotowych na dostawców)

zapewniają małym i średnim firmom zdecydowanie lepszą pozycję w negocjacjach i współpracy z dużymi, silnymi koncernami. Aby jednak być postrzeganym jako wiarygodny partner, klaster/siec powinien mieć jasną, umocowaną prawnie strukturę organizacyjną i posiadać fachowych, kompetentnych przedstawicieli (zarząd, broker sieciowy). O formie i zasadach współpracy muszą jednak zdecydować przedsiębiorcy kierując się zasadą optymalnego wyboru rozwiązania.

## 7. Uwagi końcowe

W warunkach powszechnych tendencji do wzrostu wydajności pracy, zauważalnego rozwoju różnych sektorów rynkowych i globalizacji nasuwa się pytanie o granice rozwoju i o szanse rynkowego sukcesu konkretnej firmy i uczestniczącego w tym procesie człowieka. Złożoność struktur organizacyjnych, wielorakość i mnogość powiązań funkcjonalnych oraz strukturalnych prowadzi do tego, że problemy badawcze, jakie się w związku z tym nasuwają są trudne. Formułowanie tych problemów, gromadzenie danych i ich rozwiązywanie jest przedmiotem intensywnie rozwijanych metod badań systemowych, o czym w następnych pracach.

## 8. Źródła

- [ 1 ] <http://kapitalizm.republika.pl/indeks.html>
- [ 2 ] Opracowane na podstawie exporter.pl
- [ 3 ] T. Brodzicki, S. Szultka, Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (110), Warszawa 2002
- [ 4 ] Bergman, E. M., Feser, E. J. (1999) Industrial and regional clusters: concepts and comparative applications, Regional Research Institute, West Virginia University.
- [ 5 ] <http://klastry.pl/literatura>
- [ 6 ] <http://www.ibngr.edu.pl/>









