

*Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska**

CLUSTERS W PROBLEMATYCE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM
(na przykładzie placówki zdrowotnej)

1. WPROWADZENIE

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej wiąże się z codziennym podejmowaniem ryzyka. Jedną z metod jego ograniczania jest zarządzanie strategiczne, rozumiane jako zespół przesłanek, procedur i technik analitycznych¹, zajmujących się wytyczaniem celów, rozpoznawaniem przyszłych warunków działania i określaniem czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Jest więc całokształtem przedsięwzięć związanych ze strategicznym planowaniem i projektowaniem strategii określających zakres, cele oraz sposoby działania na rynku – nie bierne, lecz czynne procesy kształtowania warunków wewnętrznych funkcjonowania podmiotów gospodarczych (znajduje to swoje odzwierciedlenie w przyjętej strategii konkurencji podmiotu).

Zarządzanie strategiczne dotyczy nie tylko podmiotów realizujących cele gospodarcze, ale również tych, które realizują cele społeczne, kulturalne, polityczne itp. Stąd problematyka ta dotyczy również placówek służby zdrowia, które – działając w warunkach zmieniającego się otoczenia – powinny sięgać po zarządzanie strategiczne jako instrument umożliwiający reagowanie na zmiany. Problem zarządzania zmianą polega na umiejętnym przekształcaniu i restrukturyzowaniu posiadanych zasobów w przyszły potencjał konkurencyjności w placówkach zdrowotnych. W procesie tym istotną rolę odgrywa tworzenie zasobów zapewniających długotrwałą przewagę rynkową. Jednym z niematerialnych zasobów, umożliwiającym poprawienie pozycji konkurencyjnej podmiotu, jest działanie w ramach grona. Teoria gron jest weryfikowana w Polsce dopiero od niedawna, stąd istotne jest, by podejmować tę tematykę zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i w konkretnych działaniach².

* Dr, adiunkt, Katedra Ekonomii Przemysłu i Rynku Kapitałowego, Uniwersytet Łódzki.

¹ B. G o d z i s z e w s k i, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001, s. 5.

² W praktyce działa już w Polsce kilkanaście klastrów (np. klaster meblarski Oleśnica-Kępno z Wielkopolski, farmaceutyczno-kosmetyczny w Krakowie, tarnowski klaster przemysłowy Plastikowa Dolina), a kilkadziesiąt kolejnych inicjatyw jest zgłoszonych (w tym: 9 parków naukowo-technicznych, 9 – przemysłowo-technologicznych, 7 – technologicznych).

W pracy zostało przyjęte założenie, że konieczność dostosowania do zmian jest trwałą cechą konkurencyjności podmiotów działających w gospodarce rynkowej. Stąd podmioty te muszą umiejętnie wykorzystywać instrumenty zarządzania strategicznego w swoim funkcjonowaniu, a to z kolei wyznacza potrzebę prowadzenia ciągłych badań o charakterze poznawczo-empirycznym na temat sposobów reakcji na zmiany (czy też przyczyn i skutków braku takiej reakcji). Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania analizy grom (występującego w teorii i praktyce gospodarczej najczęściej w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych) w budowie konkurencyjności specyficznych przedsiębiorstw usługowych – szpitali³.

2. ISTOTA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

W literaturze przedmiotu widać dążenia do sformułowania zbioru paradygmatów konkurencyjności, których podstawą będą nowe źródła przewagi konkurencyjnej, mogące sprostać wyzwaniom współczesnego rynku⁴. Jednak należy podkreślić, że nie ma jednego uniwersalnego wzorca kreowania przewagi konkurencyjnej ani w czasie, ani w przestrzeni. Zagrożenia zdobytej pozycji na rynku, wynikające z dynamicznych zmian zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, wymuszają ciągłe ich dostosowywanie się, a nawet wypracowywanie i wdrażanie strategii działania, która wyprzedza w czasie przewidywane zmiany w otoczeniu. Konkurencyjne na rynku może być tylko przedsiębiorstwo posiadające przewagę nad innymi podmiotami rynku w określonym miejscu i czasie (ujęcie statyczne) oraz umiejętność zdobywania i podtrzymywania tej przewagi (ujęcie dynamiczne)⁵. Osiągnięcie trwałej

³ Jest to zakład opieki zdrowotnej, udzielający całodobowych świadczeń zdrowotnych; może być (zgodnie z ustawą z dnia 30 lipca 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej: DzU 1991, nr 91, poz. 408 z późn. zm.):

– publiczny – utworzony przez: ministra lub centralny organ administracji rządowej, wojewodę lub jednostkę samorządu terytorialnego (poza przypadkami, gdy organy te są pracodawcami (tj. gdy tworzą zakłady w celu udzielania świadczeń swoim pracownikom), do 2000 r. – Polskie Koleje Państwowe;

– niepubliczny – utworzony przez Kościół lub związek wyznaniowy, pracodawcę, fundację, związek zawodowy, samorząd zawodowy, stowarzyszenie, inną krajową lub zagraniczną osobę prawną lub fizyczną, a także spółkę niemającą osobowości prawnej.

⁴ Por. E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002; M. J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999; B. Kowalak, *Konkurencyjna gospodarka. Innowacje – infrastruktura – mechanizmy rozwoju*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa-Radom 2006; i in.

⁵ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998, s. 106–107.

przewagi konkurencyjnej jest w gospodarce rynkowej warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie⁶.

Z ekonomicznego punktu widzenia konkurencja ma na celu maksymalizowanie przez podmioty gospodarcze przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług. Oznacza ona rywalizację o źródła zaopatrzenia w środki produkcji i kapitał pracowniczy oraz o rynki zbytu. Działania przedsiębiorstw zmierzają do pozyskania tych rynków i zwiększenia swojego w nim udziału poprzez wyeliminowanie lub ograniczenie konkurencyjnych podmiotów⁷. Jeśli przyjmiemy, że konkurencyjność to zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów (wyrobów gotowych i usług), których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów⁸, to można wskazać następujące typy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw⁹:

- naturalna pozycja – lokalizacja przedsiębiorstwa, a więc i dostęp do zasobów oraz patentów i ich kontrola,

- relacja pomiędzy ceną a jakością – przejawia się w możliwości zwiększenia rentowności działalności poprzez wzrost poziomu cen w wyniku wzrostu popytu (źródłem jest podniesienie jakości funkcji produktu/usługi),

- system obsługi zwiększający koszty zamiany ma swoje źródło w dokładnym wyborze odbiorców i wychodzeniu naprzeciw ich oczekiwaniom, w kształtowaniu długookresowych relacji między dostawcą i odbiorcą (inwestowanie), rozwiązaniu problemów odbiorcy poprzez dopasowaną ofertę produktową/usługową w oparciu o zdefiniowane oczekiwania i potrzeby; następne źródło tej przewagi tkwi w aktywnym świadczeniu usług posprzedażowych z wykorzystaniem budowy silnych barier dotyczących zmiany dostawcy przez klienta,

- system obsługi budujący wysokie bariery wejścia oparty jest na dodatnim sprzężeniu zwrotnym, jego źródłem jest tworzenie i kontrola różnych standardów (np. jakości).

Pomimo iż polski system publicznej ochrony zdrowia raczej daleki jest – w swej konstrukcji – od reguł konkurencyjności, to jego podmioty (np. szpitale, placówki podstawowej opieki zdrowotnej) muszą sięgać po instrumenty konkurencyjności (np. lokalizacja, jakość obsługi pacjenta, jakość świadczeń zdrowotnych), aby funkcjonować w długim okresie na rynku, stąd konieczność aplikowania rozwiązań zarządzania strategicznego do działania tych placówek. Tym bardziej że doświadczenia podmiotów innych branż wskazują, iż utrzymywanie się na rynku i rozwój zapewniają przedsiębiorstwom instrumenty konkurencyjności

⁶ E. Skawińska, *op. cit.*, s. 80.

⁷ *Ibidem*, s. 72.

⁸ S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9, s. 391.

⁹ K. Obłój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.

oparte na jakości, nowoczesnych technologiach oraz obsłudze zorientowanej na klienta; podczas gdy strategia minimalizacji kosztów nie zapewnia konkurencyjności w długim okresie.

ZNACZENIE ANALIZY OTOCZENIA W BUDOWANIU POZYCJI KONKURENCYJNEJ

Jednym z podstawowych elementów zarządzania organizacjami usługowymi jest strategia. Intuicyjnie strategia jest utożsamiana z celowym działaniem. I tak też jest ujmowana w teorii. Oto niektóre z definicji:

- strategia to wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość¹⁰,
- strategię definiuje się jako program działania, określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągania¹¹,
- strategia zawiera zintegrowany wzorzec działań, których podjęcie jest niezbędne do osiągnięcia ustalonych celów, polegających na koordynacji oraz odpowiednim ukierunkowaniu zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo¹².

Aby podmiot mógł osiągnąć cel, musi się odpowiednio przygotować do działania, co może przebiegać według następujących etapów:

- analiza otoczenia przedsiębiorstwa usługowego (w celu zdefiniowania szans i zagrożeń płynących z zewnątrz),
- analiza potencjału organizacji usługowej (analiza zasobów jest – w sposób tradycyjny – prowadzona według układu funkcjonalnego; najważniejsze spośród elementów tego układu to zasoby: organizacyjne, ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne; są one rozumiane w literaturze jako zbiór środków materialnych i niematerialnych, będących własnością przedsiębiorstwa lub w jego użytkowaniu i wchodzi wraz z umiejętnościami – zdolnościami i procesami – w skład kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa¹³), należy zwrócić uwagę na fakt, iż zasobowa szkoła myślenia strategicznego podkreśla dynamiczny aspekt kształtowania zasobów w przedsiębiorstwie,
- formułowanie długofalowych strategicznych celów rynkowych (w praktyce placówki usługowe nie dążą do osiągnięcia tylko jednego celu, najczęściej jest to kombinacja, w skład której wchodzi m. in.: zyskowność, wzrost sprzeda-

¹⁰ B. Gliński, B. Kuc, R. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza. Rozwój. Priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1998, s. 97.

¹¹ M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2005, s. 2.

¹² B. Karlof, *Strategia biznesu*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 134.

¹³ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002, s. 48.

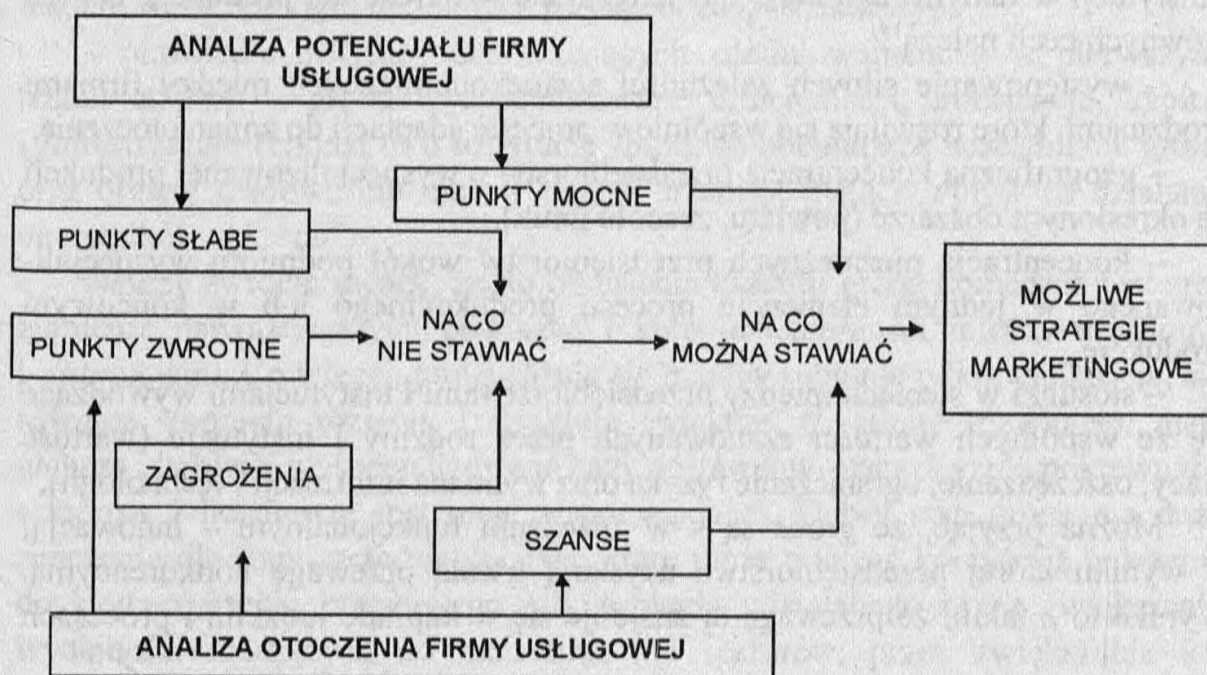
ży usług, podniesienie udziału w rynku, ograniczenie stopnia ryzyka, innowacyjność); należy zauważyć, że w przypadku organizacji zaliczanych do sfery usług nie będą to wyłącznie cele rynkowe, mogą to być również cele społeczne, kulturowe, socjalne, duchowe itp.),

– segmentacja rynku usług, czyli wyodrębnienie części rynku globalnego danego produktu, jednorodnej z punktu widzenia przyjętych kryteriów podziału, której reprezentanci popytu występują jako potencjalni nabywcy usług (w przypadku placówek POZ kryterium może stanowić czynnik geograficzny, np. mieszkańcy danego osiedla, choć należy pamiętać, że nabywcy usług mają swobodę w wyborze lekarza pierwszego kontaktu i nie musi to być ten „najbliższy geograficznie” – szczególnie w przypadku osób czynnych zawodowo),

– kształtowanie kompozycji instrumentów konkurowania (w tym instrumentów marketingowych, np. budowanie relacji z nabywcami usług),

– tworzenie i podział budżetu.

Zarys drogi definiowania strategii działania przedsiębiorstwa usługowego przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Relacje pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa usługowego a jego otoczeniem

Źródło: P. Dwojacki, A. Jaśkowski, *Zarządzanie – zasady analizy strategicznej*, PWE, Warszawa 2003, s. 14.

Z prezentowanego schematu (rys. 1) wynika, że na podstawie konfrontacji analizy potencjału przedsiębiorstwa usługowego i analizy jego otoczenia możliwe jest uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania: na co nie stawiać, na co można stawiać? A to pozwoli sformułować możliwe strategie działania placów-

ki. Stąd istotna jest rola kontroli strategicznej (a więc kontroli o długim horyzoncie czasowym i wysokim stopniu ogólności), która jako proces przetwarzania danych (mający na celu generowanie i selekcję zachowania strategicznego organizacji, związanego z procedurą podejmowania decyzji), umożliwia zwiększenie elastyczności podmiotu (co pozwala na szybkie i właściwie ukierunkowane reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu). Szersze spojrzenie na otoczenie, w którym działa przedsiębiorstwo zapewnia – zaproponowana przez M. E. Portera – tzw. analiza gron¹⁴.

4. GRONO JAKO INSTRUMENT ZBIOROWEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Grona przedsiębiorstw są też w literaturze nazywane dystryktami¹⁵, regionami uczącymi się¹⁶, regionami inteligentnymi¹⁷ lub klasterami przemysłowymi¹⁸. Stanowią one koncentrację wielu MŚP w jednym miejscu, co umożliwia podział pracy i wykorzystanie ekonomii skali. Są systemem przedsiębiorstw i instytucji w danym regionie i specjalizują się w określonej produkcji. Do ich głównych cech należą¹⁹:

- występowanie silnych zależności socjoekonomicznych między firmami i rodzinami, które rozwijają się wspólnie w procesie adaptacji do zmian otoczenia,
- geograficzna koncentracja przedsiębiorstw o wyspecjalizowanej produkcji na określonym obszarze (powiatu, zespołu gmin),
- koncentracja niezależnych przedsiębiorstw wokół podmiotu wyspecjalizowanego w jednym elemencie procesu produkcyjnego lub w końcowym produkcie,
- stosunki w sieciach między przedsiębiorstwami i instytucjami wywodzące się ze wspólnych wartości szanowanych przez rodziny i instytucje (wartość pracy, oszczędzanie, ograniczanie ryzyka oraz wymiana informacji i technologii).

Można przyjąć, że grona są – w znaczeniu funkcjonalnym – innowacją, w wyniku której przedsiębiorstwa uzyskują trwałą przewagę konkurencyjną. Wynika to z faktu, że przewaga ta znajduje się w kapitale ludzkim i procesach

¹⁴ Por. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246–248.

¹⁵ Por. A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, London 1966, s. 731.

¹⁶ Por. R. Maskell (red.), *Competitives, Localised Learning and Regional Development: Specialisation and Prosperity in Small Open Economies*, Routledge, Londyn 1998.

¹⁷ Por. K. Morgan, *The learning regions: institutions, innovation and regional renewal*, „Regional Studies” 1997, nr 31.

¹⁸ Por. G. Swan, *The Dynamic of International Clusters*, Oxford University Press, Oxford 1998.

¹⁹ C. Brasili, R. Fanfani, *Agi-food districts: theory and evidence*, referat na X Kongresie EAAE, Zaragoza (Hiszpania) 28–31.08.2002, s. 3–4 i 26–27.

przez ludzi animowanych, więc jest najtrudniejsza do otworzenia²⁰. W świetle powyższych rozważań można sformułować zasadę przyciągania i odpychania poszczególnych podmiotów przy tworzeniu grona²¹. Podmioty stosujące strategię konkurowania efektywnością gospodarowania utożsamiają się poprzez cele, są otwarte na informację i współpracę. Tworzy się zbiorowa przewaga konkurencyjna oparta na formalnych i nieformalnych związkach i organizacjach, która przyciąga nowe firmy, kapitał ludzki i finansowy.

Grono identyfikuje się poprzez badanie ścieżki ekonomicznej i powiązań kooperacyjnych najbardziej znaczącej firmy lub grupy firm w sektorze. Można wskazać następujące etapy rozpoznania części składowych grona²²:

- wskazanie dużego przedsiębiorstwa lub skupiska podobnych podmiotów, a następnie „przeszukanie” pionowego łańcucha wartości tych przedsiębiorstw,
- zbadanie łańcucha wartości w poziomie, aby zidentyfikować sektory korzystające ze wspólnych kanałów dystrybucji lub produkujące komplementarne wyroby albo usługi,
- znalezienie sektorów korzystających z podobnych wyspecjalizowanych nakładów, technologii albo innych powiązań zaopatrzeniowych,
- określenie instytucji zapewniających zdefiniowanemu – w pierwszych trzech etapach – gronu wyspecjalizowane umiejętności, informacje, kapitał i infrastrukturę (chodzi tu o instytucje zbiorowe obejmujące uczestników grona oraz organy rządowe lub inne wydające przepisy, mające wpływ na działanie uczestników sektora²³).

Należy zwrócić uwagę, że do określenia kształtu grona konieczne jest zrozumienie najważniejszych powiązań i komplementarności między sektorami i instytucjami. Co więcej, grona różnią się między sobą nie tylko wielkością, ale również stopniem rozwoju i strukturą (większe, tj. silniej rozwinięte, mają głębsze i bardziej wyspecjalizowane bazy dostawców, szerszą gamę pokrewnych sektorów i liczniejsze instytucje wspomagające). Dobry stan grona ma duże znaczenie dla stanu przedsiębiorstwa, które może odnosić korzyści z należenia do stowarzyszenia branżowego lub wsparcia udzielanego przez zwiększanie wydajności należących do nich firm lub sektorów, przez zwiększanie ich zdolności do innowacji, a więc do wzrostu wydajności oraz przez zachęcanie do

²⁰ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 185–187.

²¹ E. Skawińska (red.), *op. cit.*, s. 92.

²² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 138.

²³ Jak widać, ściśle określenie granic grona jest w praktyce właściwie niemożliwe, gdyż zmieniają się one w miarę pojawiania się nowych firm i sektorów, kurczenia się i schyłku istniejących branż oraz zmian i rozwoju lokalnych instytucji.

tworzenia nowych firm, co sprzyja efektywności i rozszerza grono. W rozwoju i funkcjonowaniu gron istotną rolę odgrywają następujące czynniki²⁴:

- dostępność wyspecjalizowanych nakładów i pracowników – zaopatrywanie się firm wewnątrz grona minimalizuje konieczność przechowywania zapasów, skraca czas oczekiwania, ułatwia komunikację, zmniejsza koszty dostosowywania się do szczególnych potrzeb i ułatwia wspólne świadczenie usług pomocniczych (np. instalowanie urządzeń, usuwanie wad, szkolenie użytkowników), co sprzyja zwiększaniu efektywności (dzięki sprawnemu pozyskiwaniu i kojarzeniu nakładów),

- dostęp do informacji – ponieważ podmioty wchodzące w skład grona gromadzą wiele specjalistycznych informacji (np. rynkowych, technicznych), to istnieje duża szansa, że wewnątrz grona uzyska się do nich dostęp skuteczniej albo taniej (co może zaowocować podwyższeniem efektywności),

- komplementarność – wzajemne uzupełnianie się czynności wykonywanych przez uczestników grona sprzyja zwiększeniu efektywności²⁵,

- dostęp do instytucji i dóbr publicznych – grona przekształcają w dobra publiczne wiele nakładów, które w innym przypadku byłyby kosztowne (np. możliwość zatrudnienia pracowników przeszkolonych na zewnętrznych kursach eliminuje lub obniża koszty szkolenia wewnętrznego),

- zachęty i pomiar efektywności – ze względu na rywalizację wewnątrz grona (z konkurentami, którzy działają w podobnych warunkach i z którymi łatwo jest się porównywać) powstają zachęty do osiągania większej efektywności działania; konkurencyjne przedsiębiorstwa ułatwiają także pomiar efektywności czynników wykonywanych wewnątrz firmy (np. porównywanie kosztów transakcji zawieranych na zewnątrz i obniżanie kosztów monitoringu pracowników przez porównywanie na miejscu ich wydajności z innymi jednostkami).

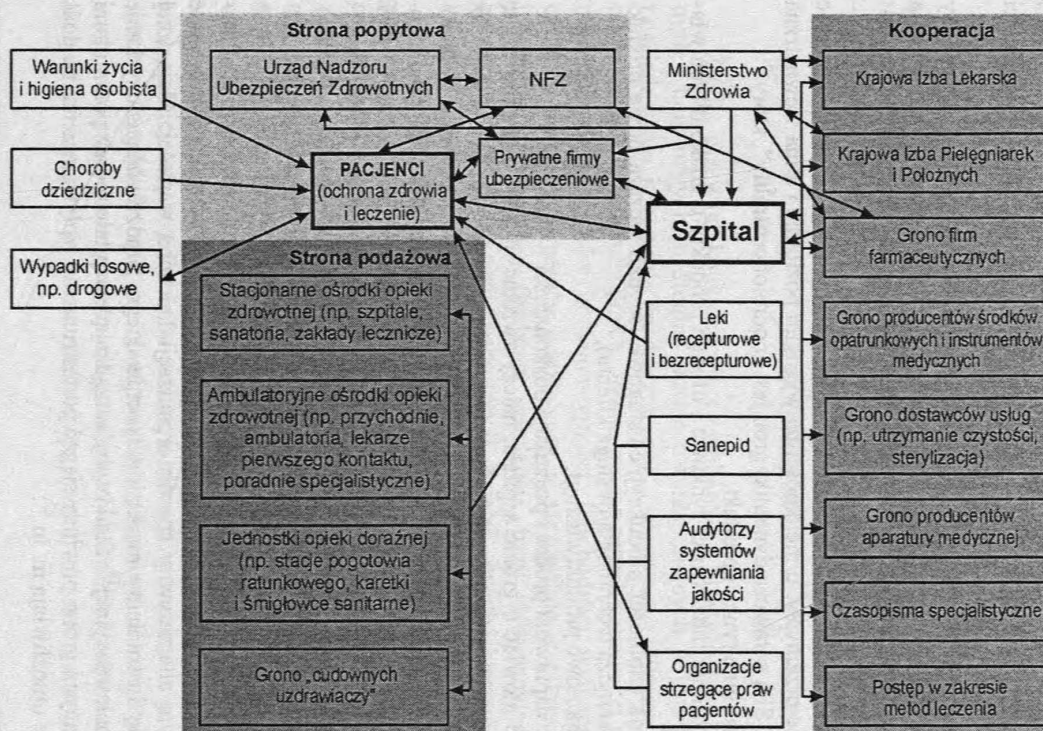
5. ANALIZA GRONA SZPITALA

Budowa grona wokół szpitala (np. akademickiego) to przykład klastra typu *state-anchored* (instytucjonalnego). Duża instytucja, jaką jest szpital, przyciąga grono dostawców, nastawionych na zaspokajanie jego potrzeb oraz szerokie grono odbiorców usług (por. rys. 2).

Klientami szpitala są nie tylko pacjenci, ale również NFZ, instytucje ubezpieczeniowe czy pracodawcy, wykupujący w tym zakładzie opieki zdrowotnej usługi dla pracowników. Obok środowiska odbiorczego podmiot centralny – szpital – wymusza tworzenie się kompleksowego zaplecza dostawczego (zarów-

²⁴ Por. M. E. Porter, *Porter...*, s. 267–275.

²⁵ Oznacza to, że poszczególne części grona są zależne od siebie i mogą się wzajemnie wspierać.



Rys. 2. Podmioty współtworzące grono szpitala

Źródło: opracowanie własne.

no dostawcy urządzeń, np. komputerów, jak i towarów, np. nici, oraz usług, np. z zakresu żywienia pacjentów). Ponadto konieczne staje się zdefiniowanie podmiotów oferujących substytucyjne usługi, by można było opracować optymalną strategię działania. Istotne jest również wskazanie środowiska naukowo-instytucjonalnego, które mogłoby dostarczyć zarówno umiejętności i informacje, jak i kapitał i infrastrukturę.

Chociaż M. E. Porter nie przedstawia metodycznych założeń do analizy gron, to wskazuje – na podstawie doświadczenia – na zasadność uwzględnienia lokalizacji w analizach ekonomicznych. Koncepcja środowiska lokalnego jest użyteczna do opisu istniejących gron w krajach wysoko rozwiniętych – w gronach występują zaangażowani lokalnie odbiorcy, komplementarne i wspierające przemysły, umiejętności na wysokim poziomie i silna wewnętrzna rywalizacja. Siłą sprawczą dynamiki gron jest „podmiot centralny”, który²⁶:

- rekonstruuje rynek i produkt,
- identyfikuje możliwości rynkowe i oferuje produkty o znakomitych właściwościach,
- rozwija zdolności produkcyjne/usługowe (szybko wdraża nowe produkty/usługi i zarządza technologią/obsługą klienta),
- rozwija nowe produkty/usługi,
- ciągle usprawnia proces i poszukuje doskonałości wykonania.

Dlatego mówiąc o gronie szpitala, należy zwrócić uwagę na problematykę jakości środowiska lokalnego, która sprowadza się do ukształtowania jak najkorzystniejszych warunków, sprzyjających powstawaniu skupiska podmiotów²⁷. O tym, że środowisko lokalne może zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną świadczy, według M. E. Portera, fakt powstawania i rozwoju gron konkurencyjnych gałęzi. Grona te stanowią terytorialne skupiska formalnie i nieformalnie powiązanych firm producentów dóbr finalnych (towarów i usług), wyspecjalizowanych dostawców, jednostek usługowych, tworzących infrastrukturę, działających w sferze komunikowania się z rynkiem lub w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucjach w określonych dziedzinach konkurujących ze sobą i współpracujących. M. E. Porter udowadnia, że skupiska lokalne firm stanowią alternatywny sposób organizacji łańcucha wartości. Mają tutaj zastosowanie instrumenty marketingu partnerskiego, umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej²⁸. Stąd osoby zarządzające szpitalem oraz podmiotami współtworzącymi grono powinny sięgać po instrumenty wpływające na trwałość relacji, które umożliwiają m. in.²⁹:

²⁶ M. H. Best, *The New Competitive Advantage. The Renewal of American Industry*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 71.

²⁷ M. E. Porter, *Porter...*, s. 246.

²⁸ M. E. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review” 1998, No. 11–12, s. 82–88.

²⁹ P. Hines, *Creating World Class Suppliers*, Pitman Publishing, London 1994, s. 220–229.

- poprawienie możliwości i skuteczności dostawców (dzięki JIT, TQM, elastyczności, obniżaniu kosztów),
- usprawnienie przepływu informacji i formułowanie strategii w sieci,
- wzrost zaufania między kupującym i sprzedającym,
- lepszy kontakt z rynkiem i oczekiwaniami nabywców usług zdrowotnych,
- poprawę reputacji placówki zdrowotnej.

Tak więc analiza gron daje możliwość powiększania wartości niematerialnej ZOZ-u przez zwiększanie wiarygodności podmiotu w oczach uczestników rynku.

6. ZAKOŃCZENIE

Źródła przewagi konkurencyjnej ewoluują od prostych do skomplikowanych i unikatowych, o długim okresie trwania, trudnych do przywłaszczenia i naśladowania. Kreowanie i wykorzystywanie ich wymaga wyższych kwalifikacji menedżerów i zatrudnionych. Jest to proces przechodzenia od twardych do miękkich wyznaczników konkurencyjności. Ich budowa wymaga dłuższego czasu i zmiany instrumentów oddziaływania, szczególnie w zakresie tworzenia infrastruktury naukowej (badania, szkolenia), bazy informacyjnej, procedur negocjacyjnych oraz sieci koordynacji działań przedsiębiorstw (tworzenie instytucji branżowych, zrzeszeń terytorialnych) o niehierarchicznej strukturze³⁰.

Przedsiębiorstwa w gronach często lepiej i szybciej potrafią dostrzec nowe potrzeby nabywców. Czerpią korzyści z tego, że znajdują się w pobliżu istniejącego skupiska firm znających nabywców i utrzymujących z nimi stosunki, firm z pokrewnych sektorów, wyspecjalizowanych jednostek generujących informacje oraz określonych nabywców. Uczestnictwo w gronach na ogół umożliwia uzyskanie przewagi w dostrzeganiu nowych możliwości technicznych, operacyjnych lub dostawczych, co sprzyja wprowadzaniu innowacji oraz osiąganiu większej elastyczności i szybkości działania³¹. Miejscowi dostawcy i partnerzy mogą silniej angażować się w proces innowacji, powodując, że dostarczane przez nich nakłady będą lepiej odpowiadać potrzebom firmy. Ponadto firmy w gronie mogą eksperymentować po niższych kosztach i odraczać zaciąganie dużych zobowiązań do czasu zdobycia pewności, że nowy wyrób, proces lub

³⁰ M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, „Raporty. Studia nad konkurencyjnością” 1995, IRiSS, Warszawa, s. 14.

³¹ Przedsiębiorstwa w gronie często szybciej uzyskują nowe komponenty, usługi, maszyny i inne elementy potrzebne do wdrożenia innowacji dotyczących nowych asortymentów wyrobów, nowego procesu czy nowego modelu logistyki.

usługa odniosą sukces³². Z drugiej strony mogą też unikać bardzo radykalnych innowacji, obawiając się, że mogłyby one spowodować utratę znaczenia dotychczasowych zasobów, umiejętności, informacji, dostawców czy infrastruktury³³.

Grona, ograniczając ryzyko funkcjonowania poprzez zwiększenie elastyczności, tworzą przewagę konkurencyjną³⁴:

- kosztową – wynika z ułatwienia dostępu do ograniczonych zasobów; wiąże się ze skracaniem czasu wykonania zadań i obniżeniem kosztów transakcyjnych,

- technologiczną – jest budowana poprzez wzrost innowacyjności podmiotów³⁵; najczęstszą formą organizacyjną są alianse strategiczne, spółki *joint ventures* (występują powiązania kapitałowe i kooperacyjne w ramach sieci ogniwa łańcucha wartości).

I te czynniki powinny stać się podstawową przesłanką do budowania gron wokół szpitali.

Szansą na podjęcie tego wyzwania mógłby stać się program operacyjny „Innowacje – inwestycje – otwarta gospodarka”³⁶, który w priorytecie operacyjnym 1 – „Stymulowanie wspólnych przedsięwzięć gospodarczych” – dąży do stworzenia korzystnych warunków współpracy między przedsiębiorcami oraz zapewnienia wysokiej jakości usług oferowanych przedsiębiorcom przez otoczenie biznesu. Szpitale niepubliczne, które chciałyby do swojej strategii działania wprowadzić kooperację w ramach grona, mogłyby ubiegać się o środki pochodzące z tego priorytetu. Sądzę, że również niektóre szpitale publiczne powinny rozważyć taką możliwość (np. szpitale akademickie, w których obok leczenia realizowana jest również działalność naukowa), choć niewątpliwie byłoby to uwarunkowane ich kondycją ekonomiczną. W dzisiejszych warunkach, gdy znaczna część szpitali boryka się z zadłużeniami, pracownicy oczekują zwiększenia wynagrodzeń (strajk lekarzy rozpoczęty w drugiej połowie maja 2007 r.), a NFZ „szuka oszczędności” w zmniejszaniu liczby limitowanych świadczeń, trudno oczekiwać, że dyrektorzy będą dążyli do budowania długookresowej strategii, jeśli nie mogą doprecyzować rocznego planu działania. Stąd, aby narzędzia zarządzania strategicznego (dające dobre rezultaty

³² I. Penc-Pietrzak, *Grona a analiza konkurencyjności*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004, nr 11, s. 7.

³³ M. E. Porter, *Porter...*, s. 246 i nast.

³⁴ M. H. Best, *op. cit.*, s. 77.

³⁵ Istnienie sieci powiązań jest warunkiem dla dyfuzji nowych technologii.

³⁶ Zaprojektowany w ramach dokumentów unijnych – Siódmego Ramowego Programu na rzecz Badań i Rozwoju oraz Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacyjności 2007–2013 – które wskazują na konieczność wzmocnienia roli przedsiębiorstw w procesie budowy gospodarki opartej na wiedzy, m. in. przez podniesienie poziomu innowacyjności i poprawę jakości produktów.

w gospodarce wolnorynkowej na płaszczyźnie przedsiębiorstw przemysłowych) mogły być z powodzeniem aplikowane do publicznych placówek służby zdrowia, konieczna staje się kompleksowa i głęboka zmiana systemu ochrony zdrowia w Polsce (dodatkowe środki w kasie NFZ czy ustawa o partnerstwie publiczno-prawnym takiej zmiany nie zapewniają). Pozostaje zatem otwarte pytanie: czy i kiedy dojdzie do urynkwienia działania placówek ochrony zdrowia, aby można było mówić o zarządzaniu nimi, a nie administrowaniu?

LITERATURA

- Best M. H., *The New Competitive Advantage. The Renewal of American Industry*, Oxford University Press, Oxford 2001.
- Brasili C., Fanfani R., *Agi-food districts: theory and evidence*, referat na X Kongresie EAAE, Zaragoza (Hiszpania), 28–31.08.2002.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2002.
- Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Gliński B., Kuc B., Szczepankowski R., *Zarządzanie strategiczne. Geneza. Rozwój. Priorytety*, Key Text, Warszawa 1998.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998.
- Hines P., *Creating World Class Suppliers*, Pitman Publishing, London 1994.
- Karlof B., *Strategia biznesu*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
- Kowalak B., *Konkurencyjna gospodarka. Innowacje – infrastruktura – mechanizmy rozwoju*, Instytut Technologii Eksploatacji–Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa–Radom 2006.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, „Raporty. Studia nad konkurencyjnością” 1995, IRiSS, Warszawa.
- Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan, London 1966.
- Morgan K., *The learning regions: institutions, innovation and regional renewal*, „Regional Studies” 1997, No. 31.
- Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.
- Penc-Pietrzak I., *Grona a analiza konkurencyjności*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 11.
- Porter M. E., *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review” 1998, No. 11–12.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2005.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

- Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Stankiewicz M. J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Swan G., *The Dynamic of International Clusters*, Oxford University Press, Oxford 1998.

Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska

CLUSTERS IN PROBLEM OF MANAGEMENT ENTERPRISE (ON EXAMPLE OF HEALTH CARE INSTITUTION)

Monitoring of the setting changes in environment, to adapt them to one's activities, is the basic premise of functioning of present economic subjects. A wider glance at the environment where the enterprise operates is assured – so-called the analysis of teams – proposed by M. E. Porter. *Clusters* – are groups of mutually related and interested in a definite field of enterprises (producing final articles or providing service), specialized tradesmen, points of service, financial institution, firms acting in related sectors and connected competitive institutions. Recognition of component part of the team makes it possible for the enterprise to make best decisions, aiming at creating and improving competitive position on the market. This article tests the identification of components of a team in theoretical and empirical (approach example of health service centre) as well as the influence of analysis of the clusters onto building a competitive position of the subject.