

Marzena Frankowska

Znaczenie koncepcji klastrowych łańcuchów dostaw w zwiększaniu międzynarodowej konkurencyjności regionalnych sieci kooperacyjnych

International Journal of Management and Economics 32, 102-117

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marzena Frankowska
Katedra Logistyki
Uniwersytet Szczeciński

Znaczenie koncepcji klastrowych łańcuchów dostaw w zwiększaniu międzynarodowej konkurencyjności regionalnych sieci kooperacyjnych

Wstęp

W dzisiejszych burzliwych czasach kluczem do rentowności i rozwoju przedsiębiorstw jest zajęcie oraz stałe doskonalenie pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, a powodzenie osiągają one dzięki umiejętności stałego zwiększania efektywności działania. Nasilająca się konkurencja wyzwała wiele procesów. Przykładem jest konieczność współpracy firm konkurujących dotychczas ze sobą w celu osiągnięcia koncentracji oferty i specjalizacji, tak aby zwiększyć oddziaływanie na rynek. Fenomen klastrów jest obserwowany od wielu lat, jednak jako koncepcja zwiększania konkurencyjności regionalnych sieci kooperacyjnych w skali globalnej została spopularyzowana stosunkowo niedawno przez M.E. Portera. Zmieniające się dynamicznie otoczenie oraz wzrost wymagań klientów powodują, że procesy umożliwiające szybkie i niezawodne zaspokojenie popytu nawet na odległych rynkach mogą stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Podobnie klastry, poszukują najlepszych strategii internacjonalizacji, by uczestniczyć aktywnie i korzystać z procesów globalizacji.

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji klastrowych łańcuchów dostaw oraz jej znaczenia w zwiększaniu międzynarodowej konkurencyjności regionalnych sieci kooperacyjnych. W celu zobrazowania tematyki zostanie przedstawiony przykład Holenderskiego Klastra Kwiatowego.

Koncepcja klastrowych łańcuchów dostaw a umiędzynarodowienie działalności sieci kooperacyjnych

Według klasycznej już definicji M.E. Portera klaster to geograficznie skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw reprezentujących tę samą branżę, ich wyspecjalizowanych dostawców, przedsiębiorstw świadczących im usługi, przedsiębiorstw działających w branżach pokrewnych i wspomagających oraz powiązanych z tymi przedsiębiorstwami instytucji i organizacji społecznych (uczelni, centrów szkoleniowych, instytutów B + R, sto-

warzyszeń branżowych, administracji rządowej i pozarządowej itp.)¹. Tego typu strukturę, w której zaangażowane są trzy rodzaje podmiotów: firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd/samorząd oraz środowisko badawcze określa się mianem potrójnej helisy (ang. *triple helix*)². Klastry występują w większości regionów świata, niezależnie od panujących tam systemów gospodarczych. W naukach o zarządzaniu klastery rozumiany jest jako pewna specyficzna forma organizacji działań gospodarczych, uważana za najbardziej dojrzałą z punktu widzenia możliwości do podtrzymywania rozwoju oraz umiejętności zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej³. Szczególnie interesujące jest zjawisko ekspansji klastrowych na rynki zagraniczne i ich zdolność konkurowania nawet w skali globalnej. Zjawisko to określane jest mianem mobilności klastrowych i wynika z ich potrzeby uczestnictwa w procesach globalizacji i internacjonalizacji⁴.

Należy pamiętać, że globalizacja sektorów skupia się na zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania i koordynowania swoich działań, zmierzających do powiększenia wartości dodanej ponad granicami państw. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej w skali światowej wymaga podnoszenia efektywności. Kluczem do tego jest dobranie optymalnej relacji między globalną integracją a jej lokalnym dostosowaniem⁵. Współzależność klastrowych i rynków globalnych może mieć istotne znaczenie. Rynki globalne większości branż oferują firmom wiele możliwości zwiększania efektywności przez doskonalenie na różnych etapach łańcucha wartości, począwszy od dostępności do źródeł surowców i komponentów, przez produkcję po niższych kosztach, aż po dostęp do segmentów rynkowych. W celu osiągnięcia długoletniej vitalności, lokalne klastry muszą mieć zdolność przyciągania kapitału, umiejętności oraz innych zasobów z całego świata, tak aby stać się częścią rynków globalnych. Firmy wewnątrz klastra muszą posiadać wystarczający dostęp do rynków światowych (zarówno źródeł zaopatrzenia, jak i rynków nabywców), aby móc utrzymać swą efektywność oraz konkurencyjność. W związku z powyższym dynamiczny klastrowy charakteryzuje się⁶:

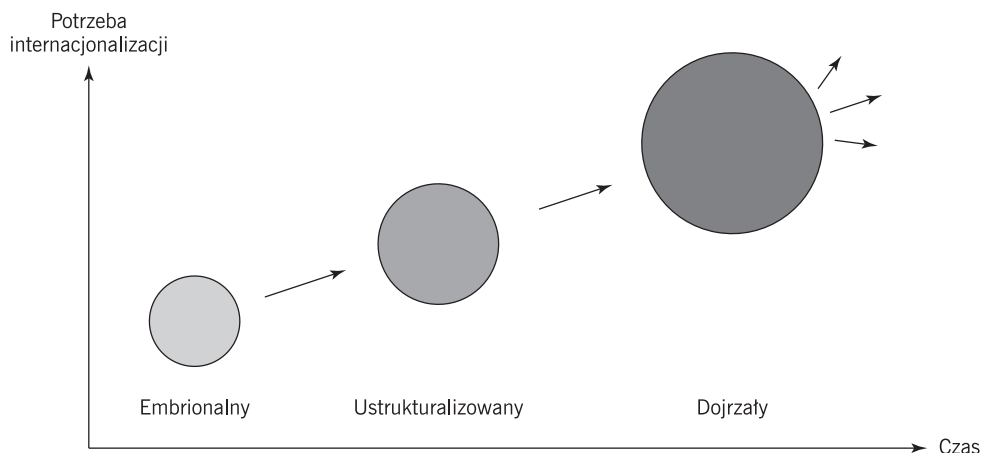
- 1) dynamiką lokalną,
- 2) atrakcyjnością w skali globalnej,
- 3) globalnym zasięgiem rynkowym.

W kontekście budowania międzynarodowej konkurencyjności klastra, szczególnego znaczenia nabierają umiejętności organizacji i budowy łańcuchów dostaw, które dzięki swoim kompetencjom zwiększają mobilność inicjatyw klastrowych i umożliwiają faktyczny dostęp do rynków światowych.

Zapoznając się zarówno z literaturą przedmiotu, jak i poradnikami praktycznymi dla twórców inicjatyw klastrowych, można odnieść wrażenie, że klastry to głównie formy organizacyjne o charakterze horyzontalnym, skupiające przede wszystkim wytwórców. Już jednak M.E. Porter wskazywał, iż klastry to równocześnie integracja pionowa działających podmiotów⁷. Istnienie komplementarności producentów w klastrze umożliwia odnośnienie korzyści przez klienta w postaci *one stop shopping* (jedno miejsce zakupów). W konsekwencji pozwala to na obniżenie kosztów transakcji oraz prowadzi do osiągnięcia efektu skali w dystrybucji.

Obserwowana współzależność sukcesu w rozwoju klastrów i łańcuchów dostaw jest na tyle istotna, iż stała się ona jednym z kierunków rozwoju teorii klastrów, określanym jako teoria klastrowych łańcuchów dostaw (*theory of cluster supply chain*)⁸. Podstawą tej teorii jest między innymi konstatacja, iż klastry i łańcuchy dostaw skupiają się na wspólnym celu, jakim jest utrzymanie i zwiększanie konkurencyjności danej grupy przedsiębiorstw, używając dostępnej wiedzy (informacji). A.S. Carrie uważa, iż w przyszłości konkurencja będzie się odbywać raczej między regionalnymi klastrami niż pojedynczymi przedsiębiorstwami i ich łańcuchami dostaw, gdyż łańcuch dostaw zbudowany na bazie inicjatywy klastrowej ma więcej korzyści wynikających z samej istoty klastra niż łańcuch dostaw geograficznie rozproszony. Stąd przewiduje on, iż w przyszłości klastrowe łańcuchy dostaw zdominują poszczególne przemysły⁹.

RYSUNEK 1. Potrzeby internacjonalizacji według faz rozwoju klastrów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kocker G. zu, Buhl C.M, Internationalization of Networks, Barriers and Enablers, Study: Empirical analysis of selected European networks, Federal Ministry of Economics and Technology, Berlin 2007, s. 6–10.

Z drugiej strony, zagadnienie internacjonalizacji klastrów i sieci kooperacyjnych jest stosunkowo słabo rozpoznane. Jedno z niewielu badań na ten temat dowodzi, iż rosnąca liczba inicjatyw klastrowych jest odpowiedzią na rzeczywiste wyzwania globalnej konkurencji¹⁰. Pomimo pozytywnej motywacji do konkurowania na rynkach zagranicznych tylko 10 % badanych klastrów potwierdziło posiadanie strategii bądź konkretnych planów internacjonalizacji. Natomiast około 75 % badanych miało niesprecyzowane pojęcie na temat sposobów konkurowania na rynkach zagranicznych. Wnioski z badań sugerują, iż istnieje korelacja między skonkretyzowanymi potrzebami w zakresie internacjonalizacji a wiekiem badanych klastrów. Na rysunku 1 zobrazowano schematycznie trzy grupy wiekowe, którym odpowiada równocześnie rozmiar klastrów i ich potrzeby

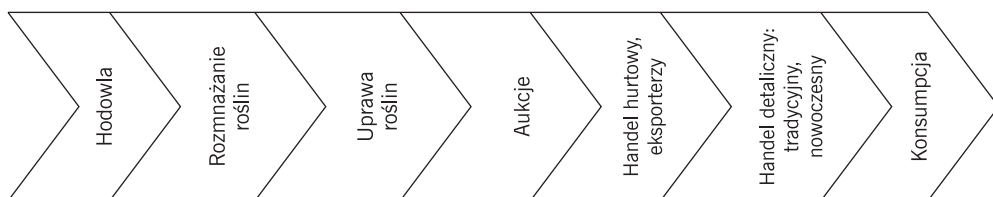
internacjonalizacji. Zgodnie z przytoczonymi wynikami badań klastry w fazie embrionalnej czyli początkowej są najmniejsze w zakresie oddziaływania na rynek i odznaczają się najmniejszymi potrzebami w zakresie internacjonalizacji. Największe potrzeby i najbardziej sprecyzowane plany ekspansji zagranicznej mają z kolei klastry w tzw. fazie dojrzałości. Prezentowane wyniki badań potwierdzają zarówno znaczenie problematyki w budowaniu konkurencyjności klastrowych, jak i wskazują na potrzebę podjęcia dalszych badań w tym zakresie.

Strategia rozwoju międzynarodowej konkurencyjności łańcucha dostaw na przykładzie Holenderskiego Klastra Kwiatowego

Rozwój Holenderskiego Klastra Kwiatowego. Historia tego klastra sięga XVI wieku, kiedy to rozpoczęto uprawę sprowadzanych z zagranicy tulipanów. Przez kolejne lata doskonalono technikę uprawy roślin, pokonując kolejne bariery, m.in. niesprzyjającego klimatu oraz dostępności powierzchni pod uprawę. Równocześnie zachodziły procesy doskonalące organizację lokalnych producentów. W 1887 r. otwarto pierwszą aukcję kwiatową¹¹. Aukcje rozwijały się jako ogniwa pośredniczące w handlu, dostępne dla wszystkich podmiotów w tzw. regionie Holandii Zachodniej (obejmującej miasta Amsterdam, Rotterdam, Hagę). Stał się on wiodącym ośrodkiem w handlu kwiatami i miejscem stałej wymiany informacji. Konkurencyjne środowisko powstałe w tym regionie dało podstawę do szybkiego rozwoju silnego klastra. Jako źródła jego pierwotnego sukcesu wymienia się przede wszystkim: dostępność kapitału, rozwinięty system logistyczny oraz duży rynek krajowy. Szczególne znaczenie ma doskonałe położenie geograficzne blisko takich państw Europy Zachodniej, jak: Niemcy, Francja czy Wielka Brytania. Lokalizacja taka oznacza, że w promieniu 500 km jest dostępny rynek ok. 170 mln konsumentów, a w promieniu 1000 km znajduje się prawie 250 mln konsumentów¹². W konsekwencji, rosnąca specjalizacja oraz doskonalenie kompetencji logistycznych sprawiły, że Holenderski Klaster Kwiatowy zaczął konkurować na rynkach międzynarodowych, co jest zgodne z rozwojem potrzeb w zakresie internacjonalizacji klastrowych w fazie dojrzałości (por. rysunek 1). Obecnie holenderski przemysł kwiatowy reprezentuje tylko 12 % światowej powierzchni upraw kwiatowych i posiada aż 42 % udział w światowej produkcji kwiatów¹³. W zdecydowanej większości ten rezultat osiągnany jest dzięki organizacji Holenderskiego Klastra Kwiatowego.

Klastrowy łańcuch dostaw. Sukces Holenderskiego Klastra Kwiatowego upatrywany jest w umiejętności stworzenia silnego i zrównoważonego łańcucha wartości, którego podstawą jest wysoko innowacyjny, dynamiczny w każdym ogniwie oraz międzynarodowo zorientowany łańcuch dostaw.

RYSUNEK 2. Kwiatowy łańcuch wartości



Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa skupione w klastrze reprezentują wszystkie rodzaje działalności związane z branżą kwiatową, m.in.: produkcję nasion, hodowlę sadzonek, uprawę roślin kwiatowych, florystykę, nawożenie, ochronę biologiczną, pakowanie, magazynowanie, transport, obsługę informatyczną itd. (por. rysunki 2 i 3). Klastr oferuje całoroczny szeroki i zróżnicowany asortyment produktów w ramach koncepcji *one stop shopping*, której towarzyszy system natychmiastowej płatności za towar. W tej koncepcji każde ogniwo odgrywa bardzo ważną rolę w tworzeniu wartości dodanej dla klienta, jednak centralnym miejscem klastra kwiatowego są aukcje. Rozwijały się one w efekcie silnej kooperacji zrzeszonych w nich przedsiębiorstw. System aukcji służy następującym celom¹⁴:

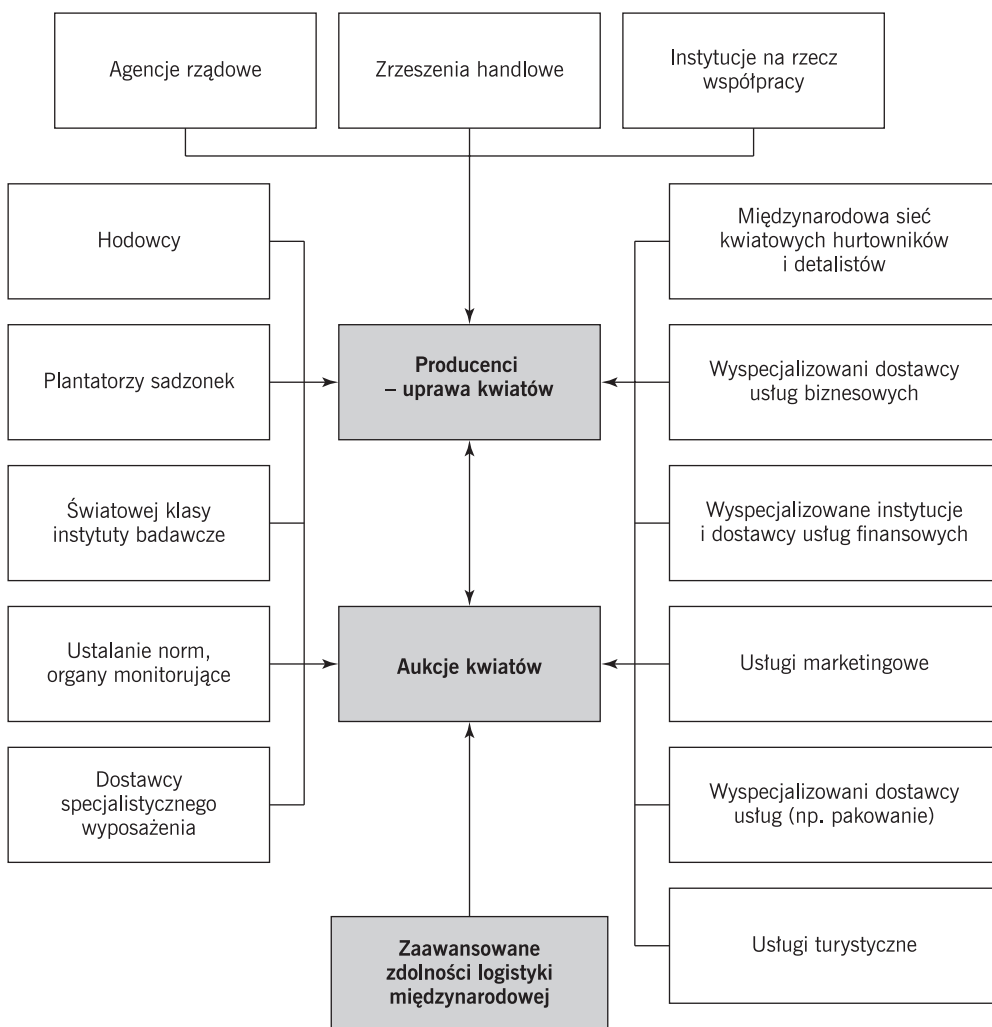
- tworzeniu powiązań między producentami a detalistami,
- koncentracji popytu i podaży,
- wprowadzeniu przejrzystości w ustalaniu cen.

Korzyści, które wymieniony system dostarcza, powodują, iż większość producentów kwiatów w Holandii jest stowarzyszona w jednej z aukcji kwiatowych i tylko 5 % holenderskiej produkcji jest sprzedawana bezpośrednio do firm handlowych.

Największą światową organizacją aukcyjną jest FloraHolland, która powstała w 2008 r. w wyniku połączenia się dwóch największych holenderskich aukcji FloraHolland i Bloemenveiling Aalsmeer¹⁵. Obejmuje ona sześć aukcji zlokalizowanych najbliżej terenów produkcyjnych oraz hubów logistycznych. Aukcje Aalsmeer, Naaldwijk i Rijnsburg są skoncentrowane głównie na obsłudze klientów eksportowych. Natomiast domeną aukcji w Venlo, Bleiswijk i Eelde jest obsługa lokalnego rynku. W 2009 r. w trakcie 246 dni aukcyjnych zrealizowano sprzedaż w wysokości 3861 mld EUR. Z aukcją współpracowało w tym czasie 8000 dostawców. Prawie 5000 spośród nich to członkowie aukcji, z których zdecydowana większość (4450 firm) pochodzi z Holandii. Dodatkowo z FloraHolland stale współpracuje prawie 3000 firm handlowych (2923 podmiotów 2009 r.). Przeciętna szerokość oferowanego asortymentu podczas aukcji to 20 000 kwiatów (ciętych, doniczkowych itd.).

Wprowadzenie aukcji, jako pośrednika usprawniającego procesy kupna i sprzedaży, spowodowało rozwój klastra kwiatowego w wymiarze regionalnym, a w dalszej kolejności, dzięki rosnącej sile przyciągania coraz większej liczby podmiotów z innych krajów, doprowadziło do umiędzynarodowienia działalności klastra kwiatowego.

RYSUNEK 3. Mapa Holenderskiego Klastra Kwiatowego



Źródło: P. Collazzo, The Dutch Flower Cluster: Regional Challenges of a Global Player, [w:] Clusters as Drivers of Regional Competitiveness: Strategic and Policy Issues, materiały z konferencji międzynarodowej, Center for Competitiveness of the University of Fribourg, Scientific and Technological Center of Fribourg, 25 March 2011, s. 4.

W tabelach 1 i 2 zaprezentowano największe rynki importowe i eksportowe w działalności aukcji FloraHolland. Analizując przedstawione w tabelach dane, zauważa się wysoki stopień internacjonalizacji Holenderskiego Klastra Kwiatowego oraz zwiększający się rozmiar klastrowego łańcucha dostaw, który swoim zasięgiem obejmuje już kilka kontynentów.

TABELA 1. Najwięksi importerzy FloraHolland

| Państwo | Wartość: import 2009 r. mln EUR | Udział w imporcie ogółem % |
|-----------|------------------------------------|-------------------------------|
| Kenia | 234 | 36,7 |
| Etiopia | 95 | 14,9 |
| Izrael | 80 | 12,5 |
| Belgia | 37 | 5,9 |
| Ekwador | 37 | 5,9 |
| Niemcy | 37 | 5,8 |
| Dania | 17 | 2,6 |
| Hiszpania | 14 | 2,2 |
| Zimbabwe | 14 | 2,2 |
| Włochy | 13 | 2,0 |
| Pozostali | 60 | 9,5 |
| Razem | 639 | 100,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: FloraHolland Market Information & Market Analysis Department, FloraHolland – Key Figures 2009, s. 7.

TABELA 2. Najważniejsze kierunki eksportu FloraHolland

| Państwo | Wartość eksportu 2009 r. mln EUR | Udział w eksporcie ogółem % |
|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Niemcy | 1 528 | 31,3 |
| Wielka Brytania | 656 | 13,4 |
| Francja | 646 | 13,2 |
| Włochy | 323 | 6,6 |
| Belgia | 212 | 4,3 |
| Rosja | 136 | 2,8 |
| Szwajcaria | 135 | 2,8 |
| Dania | 135 | 2,8 |
| Austria | 133 | 2,7 |
| Polska | 128 | 2,6 |
| Razem | 4.880 | 100,0 |

Źródło: Jak tab. 1.

Znaczenie procesów logistycznych w klastrowym łańcuchu dostaw

Holenderski przemysł kwiatowy pozbawiony jest tradycyjnych przewag konkurencyjnych, takich jak obfitość ziemi czy sprzyjająca pogoda, które są bezpośrednio związane z sukcesem w tej branży. Te przeszkody zmusiły klastery do poszukiwania innowacyjności w ramach łańcucha dostaw. „Imperium handlu”, opinia, która w epoce podbojów kolonialnych charakteryzowała Holandię, w dzisiejszych czasach może być przetransponowana na doskonałość logistyczną. Bowiern prawdziwy jest pogląd, iż Holenderski Klaster Kwiatowy nie mógłby istnieć bez zaawansowanej logistyki¹⁶. Obecnie oferta klastra jest skoncentrowana na możliwie najlepszym odpowiadaniu na potrzeby rynku oraz na wywieraniu jak największej presji na konkurentów. Innowacyjność oraz zaawansowane techniki uprawy pomagają klastrowi osiągnąć konkurencyjną przewagę w jakości i różnorodności produktów. W celu utrzymania konkurencyjnej przewagi w przemyśle kwiatowym, klaster wprowadził specyficzne normy i standardy, tj. rozmiar pąka kwiatu czy specjalne certyfikaty środowiskowe, które następnie zostały zaadaptowane w przemyśle światowym¹⁷. Co więcej, klastrowi udało się doprowadzić do koncentracji popytu i podaży na międzynarodowym rynku. Został zrewolucjonizowany przemysł uprawy i sprzedaży kwiatów. Wcześniej aktywność holenderskiego przemysłu kwiatowego determinowała sezonowość upraw. Natomiast obecnie Holenderski Klaster Kwiatowy jest liderem rynkowym przez cały rok, z racji niemalże nieograniczonych możliwości transportu kwiatów z dowolnego miejsca na świecie. Ponadto oferuje szeroki zakres usług dodatkowych, jak kompleksowa obsługa logistyczna. Właśnie sprawne procesy logistyczne mają niezwykle duże znaczenie w najbardziej newralgicznym ogniwie klastrowego łańcucha dostaw, tj. obsłudze aukcji oraz jak najszybszym skierowaniu kwiatów na rynki odbiorców.

Wspomniany proces rozpoczyna się, gdy rośliny są zbierane przez plantatorów i przygotowywane do aukcji¹⁸. Wszystkie kwiaty z całego świata sprowadzane są na tereny aukcji w godzinach popołudniowych i wieczornych w dzień poprzedzający aukcję. Holenderscy plantatorzy przywożą je własnym transportem bądź zlecają firmie zewnętrznej. Z kolei importerzy korzystają najczęściej z operatorów zewnętrznych, którzy dostarczają towar drogą lądową, morską oraz powietrzną. Przed rozpoczęciem aukcji w magazynach chłodniach przeprowadzane są czynności przygotowawcze, tj. podział na gatunki i kategorie oraz typy wymagań klimatycznych (te ostatnie dotyczą wymaganych warunków dla łańcucha dostaw), kontrola jakości przez przedstawiciela aukcji oraz plantatora, zaopatrzenie w kody kreskowe, sporządzenie specyfikacji produktu itp. Aukcja rozpoczyna się o godzinie 6.00 rano. Po dokonaniu sprzedaży obsługa giełdy ma maksymalnie 2,5 godziny na przekazanie kwiatów nabywcy; średnio zajmuje to 90 min. Po przejściu kwiatów, hurtownicy i eksporterzy za pomocą operatorów logistycznych, wysyłają towar do swoich klientów na całym świecie. Ze względu na złożoność proce-

sów, ich obsługę coraz częściej realizują operatorzy 4PL. Sprawność procesów zapewniają w pierwszej kolejności główne holenderskie huby logistyczne: port lotniczy Schiphol w Amsterdamie, port morski w Rotterdamie oraz sieć Greenport(s) Holland.

Greenport(s) Holland¹⁹, której udziałowcem jest FloraHolland, to sieć reprezentująca współpracujące holenderskie klastry: kwiatowy i ogrodniczy oraz branżę uprawy drzew. Jej zadaniem jest stworzenie systemu logistycznego obejmującego sferę zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji w wyżej wymienionych branżach oraz branżach komplementarnych, tak by w perspektywie lat 2020–2040 doprowadzić do powstania „Europejskiego Ogrodniczego Regionu Doskonałości”. W ramach programu rządowego wytypowano 5 stref Greenport(s) Holland, które pokrywają główne obszary produkcyjne: Greenport Westland/Oostland, Greenport Venlo-Rhein/Maas, GreenportAalsmeer, GreenportDuin en Bollenstreek oraz Greenport Boskoop. W latach 2006–2009 wdrożono plany zagospodarowania przestrzennego, przeprowadzono inwestycje w infrastrukturę logistyczną, a także opracowano strategię rozwoju i komunikacji. W latach następnych planowany jest m.in. rozwój Greenport(s) Holland jako głównej sieci logistycznej, innowacyjnej i zorientowanej na finalnego klienta. Odbędzie się to m.in. przez wdrożenie programu „Dutch Greenport International”, obejmującego znaczące zacieśnienie współpracy z głównymi europejskimi hubami logistycznymi. W pierwszej kolejności dotyczy to niemieckich centrów logistycznych: Duseldorf, Duisbourg i Frankfurt.

Podsumowując, łańcuch dostaw Holenderskiego Klastra Kwiatowego można scharakteryzować jako silną horyzontalną koncentrację i wertykalną kooperację w skali międzynarodowej.

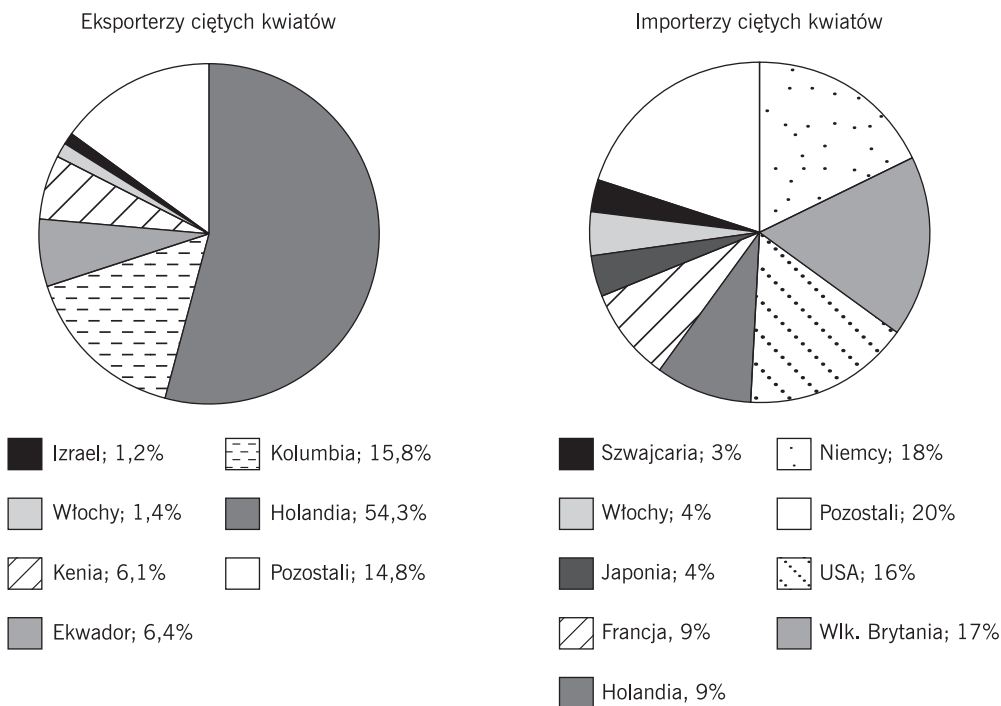
Sytuacja Holenderskiego Klastra Kwiatowego na tle zmian w światowym handlu kwiatami

Światowy rynek ciętych kwiatów wart jest blisko 5,7 mld USD, przy czym jego liderem jest Holandia, która realizuje około 54 % wartości eksportu²⁰. Kolejnymi wiodącymi eksporterami są: Kolumbia, Ekwador oraz Kenia. Głównym odbiorcą kwiatów jest przede wszystkim rynek Unii Europejskiej oraz USA (rysunek 4).

Co prawda Holandia jest zdecydowanym liderem rynkowym, jednak obserwowany jest stały wzrost znaczenia rynków afrykańskich i Ameryki Południowej (tabela 3). Wymienione państwa mają w dużym stopniu niewykorzystany jeszcze potencjał wzrostu produkcji, podczas gdy przemysł holenderski jest ograniczony dostępnością terenów oraz możliwościami zwiększania produkcji.

Na uwagę zasługują również wyraźne procesy rozwoju struktur klastrowych na rynkach krajów rozwijających się (tabela 4). Wzorem Holenderskiego Klastra Kwiatowego, omawiane podmioty zdobyły świadomość, iż tylko zorganizowana struktura w postaci klastrowego łańcucha dostaw umożliwi skuteczną ekspansję na rynki zagraniczne.

RYSUNEK 4. Światowy rynek ciętych kwiatów, 2005 r. (w mld USD)



Źródło: WTO-International Trade Centre, Trade Competitiveness Map.

TABELA 3. Dynamika sprzedaży największych pozaeuropejskich eksporterów kwiatów na rynek holenderski

| Państwo | Sprzedaż 1995 w t | Sprzedaż 2005 w t | Wzrost 1995-2005 w % |
|----------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| Kenia | 17 224 | 51 914 | 200 |
| Izrael | 17 642 | 19 192 | 10 |
| Ekwador | 1 712 | 12 055 | 600 |
| Zimbabwe | 7 167 | 11 956 | 70 |
| Kolumbia | 2 553 | 5 535 | 120 |
| Inne | 5 919 | 14 596 | 150 |

Źródło: Hoofdbedrijfschap Agrarische Groothandel, HBAG 2007, <http://www.hbag.nl>.

TABELA 4. Cechy wyróżniające najważniejsze światowe klastry kwiatowe

| Lokalizacja klastra | Cechy wyróżniające |
|---------------------|---|
| Holandia | Klaster wiodący w skali światowej. Innowacyjny, o wysoko zaawansowanej infrastrukturze. |
| Kolumbia | Klaster eksportowy. Doskonałe warunki klimatyczne. Stosunkowo niskie koszty pracy. Około 65 % stanowi eksport do USA. |
| Ekwador | Klaster eksportowy. Stosunkowo niskie koszty pracy. Około 75 % stanowi eksport do USA. W wyniku konkurencji z Kolumbią wzrasta eksport do UE. |
| Kenia | Klaster eksportowy. Doskonałe warunki do uprawy. Zwiększające się standardy produktowe i środowiskowe. Realizuje 25 % całego importu UE. |
| Zimbabwe | Wschodzący klaster eksportowy. Kwiaty są drugim największym produktem eksportowym. Przemysł kwiatowy stanowił 4,5 % PKB w 2008 r. Prognozowany jest wzrost branży 15 % rocznie. |
| Etiopia | Wschodzący klaster eksportowy. Silne rządowe wsparcie w zakresie rozwoju infrastruktury. Ambicje, by stać się trzecim globalnym eksporterem w przeciągu najbliższych lat. |
| Indie | Wschodzący klaster eksportowy. Doskonałe warunki klimatyczne. Największy rynek w regionie. Infrastruktura na niewystarczającym poziomie. |
| Chiny | Klaster eksportowy. Doskonałe warunki klimatyczne do uprawy kwiatów. Centrum handlowe i logistyczne. Dominująca rola aukcji w działaniach marketingowych i logistycznych. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Collazzo P., The Dutch Flower Cluster: Regional Challenges of a Global Player, [w:] Clusters as Drivers of Regional Competitiveness: Strategic and Policy Issues, materiały z konferencji międzynarodowej, Center for Competitiveness of the University of Fribourg, Scientific and Technological Center of Fribourg, 25 March 2011, s. 6.

Przed Holenderskim Klastrem Kwiatowym pojawiają się zatem nowe wyzwania, które w pierwszej kolejności należy prawidłowo zidentyfikować, aby następnie przygotować skuteczną strategię rozwoju na kolejne dekady.

Strategia rozwoju łańcucha dostaw Holenderskiego Klastra Kwiatowego

Jak już stwierdzono, pomimo że Holenderski Klaster Kwiatowy jest liderem w przemyśle kwiatowym, to jednak obserwuje się rosnącą liczbę wyzwań, będących czynnikami zagrażającymi jego wiodącej pozycji. Główne zidentyfikowane wyzwania zostały

przedstawione w tabeli 5. Ich analiza pozwala stwierdzić, iż mają one swoje pochodzenie zarówno w źródłach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Warto w tym miejscu podkreślić nieustanną presję ze strony europejskich sieci detalicznych, których wysiłki koncentrują się na próbie dokonywania zakupów bezpośrednio od plantatorów, z pominięciem aukcji. Takie rozwiązanie pozwoliłoby sieciom na obniżenie ceny rynkowej kwiatów.

TABELA 5. Szanse i zagrożenia dla Holenderskiego Klastra Kwiatowego

| Szanse | Zagrożenia |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój rynku kwiatowego • Rozwój technologii produkcji kwiatów • Rozwój systemów logistycznych • Podatność rynku na innowacje | <ul style="list-style-type: none"> • Wzrastająca międzynarodowa konkurencja zagranicznych producentów • Wysokie koszty produkcji w Holandii • Wzrost znaczenia regulacji prawnych • Zwiększająca się presja nowoczesnych sieci detalicznych • Rosnące ceny surowców (w tym ropy) • Rosnące znaczenie ceny towaru i czasu dostawy • Sprzedaż kwiatów poza aukcją |

Źródło: Opracowanie własne.

Wychodząc naprzeciw szansom i zagrożeniom, stwarzanym przez dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe, należy odpowiedzieć na dwa pytania:

- 1) Jaka powinna być przyszła rola Holenderskiego Klastra Kwiatowego na światowym rynku kwiatowym?
- 2) Na czym powinna polegać strategia rozwoju Holenderskiego Klastra Kwiatowego, która zapewni mu zrównoważoną przewagę konkurencyjną w dalszej perspektywie?

Biorąc pod uwagę obecne oraz przyszłe uwarunkowania w branży kwiatowej, strategicznym celem Holenderskiego Klastra Kwiatowego będzie dalszy rozwój znaczenia jego aukcji kwiatowych oraz zwiększenie ekspansji w skali międzynarodowej. Aukcje bowiem odgrywają tu szczególną rolę integratora klastrowego łańcucha dostaw w wymiarze horyzontalnym, dla producentów kwiatów i dostawców usług oraz w wymiarze wertykalnym, łącząc dostawców holenderskich i importerów z odbiorcami na rynku regionalnym oraz globalnym. Jest to jednak możliwe wyłącznie w wyniku opracowania strategii rozwoju integrującej główne trendy rozwojowe branży (tabela 6).

Główny zatem kierunek strategiczny Holenderskiego Klastra Kwiatowego będzie polegał na:

- przeniesieniu części produkcji i jej rozwoju do zagranicznych klastrów wzrostowych,
- integracji tzw. klastrów satelitarnych z Holenderskim Klastrem Kwiatowym w ramach systemu sprzedaży przez aukcję FloraHolland.

TABELA 6. Główne wyzwania Holenderskiego Klastra Kwiatowego

| Główne wyzwania | Główne strategiczne podejście |
|--|--|
| Dynamicznie zmieniający się rynek | Oferowanie innowacyjnych produktów i usług w odpowiedzi na zmieniające się oczekiwania rynku |
| Zmieniający się popyt na usługi logistyczne oraz rozwój w handlu kwiatami | Doskonalenie logistycznych umiejętności oraz rozwój międzynarodowej sieci centrów logistycznych |
| Wzrastająca międzynarodowa konkurencja ze strony zagranicznych producentów | Umożliwić międzynarodowym podmiotom przystąpienie do aukcji holenderskich i starać się być konkurencyjnym w stosunku do międzynarodowych producentów |
| Wysokie koszty produkcji w Holandii | Rozwój subklastrów w państwach o niskich kosztach, by ograniczyć koszty produkcji |
| Wzrost znaczenia regulacji prawnych, w tym środowiskowych | Rozwój i dostarczanie standardów jakościowych wyprzedzających oczekiwania |

Źródło: Jak tab. 4, s. 5.

Realizacja takiej strategii klastrowego łańcucha dostaw wymagać będzie przede wszystkim rozdzielenia strumieni przepływów logistycznych, finansowych i handlowych oraz przeprojektowania systemu logistycznego w skali międzynarodowej²¹. Drugie zadanie jest w początkowej fazie realizacji w ramach projektu Greenport(s) Holland, który przewiduje utworzenie światowej sieci centrów logistycznych. Natomiast szczególnie trudnym zadaniem wydaje się być rozłączenie procesów handlowych i logistycznych. Należy pamiętać, iż obecnie kupcy, realizujący transakcje podczas aukcji, mają możliwość fizycznie sprawdzić towar i oferować adekwatną cenę. Są już jednak wprowadzone pierwsze aukcje, gdzie zamiast pojawiających się wózków i kartonów z kwiatami przedstawiane są ich aktualne zdjęcia. Co prawda budzi to sprzeciw znaczącej części kupujących, jednak wydaje się, iż atuty w postaci niższej ceny oraz szybkiego czasu dostawy będą stopniowo przekonywać nabywców do nowego systemu. Z drugiej strony, nowy system zwiększy dostępność do aukcji nie tylko dla dostawców, ale także dla nabywców, którzy po opłaceniu abonamentu będą mogli brać udział w licytacji z odległych miejsc. Nowa strategia rozwoju kwiatowego klastrowego łańcucha dostaw zatem daje realną szansę na zwiększenie ekspansji międzynarodowej Holenderskiego Klastra Kwiatowego.

Zakończenie

Jak pokazują wyniki badań oraz obserwacje życia gospodarczego, konkurowanie w skali międzynarodowej nabiera nowego wymiaru. Klastrowe łańcuchy dostaw to odpowiedź na potrzeby: jednoczesnego różnicowania i specjalizacji oferty, koncentracji

działań obniżających koszty transakcyjne oraz dostępności dla podmiotów z rynków międzynarodowych. Przykład Holenderskiego Klastra Kwiatowego pokazuje, iż brak podstawowych przewag konkurencyjnych nie musi dyskryminować, jeśli wypełniają je innowacyjność oraz doskonałość logistyczna. Jego przyszła strategia rozwoju wskazuje również na nowy etap procesów internacjonalizacyjnych, jakimi są wirtualne łańcuchy dostaw. Holenderski Klaster Kwiatowy jest równocześnie dowodem na prawdziwość przytoczonej tezy wskazującej, iż im większy i dojrzszy klaster tym większe są jego potrzeby internacjonalizacji. Z drugiej strony, badania ujawniają niepełną wiedzę klastrów na temat sposobów internacjonalizacji. Sformułowane tu wnioski powinny zatem zachęcać do dalszych badań w tym zakresie, gdyż w dalszym ciągu jest to obszar stosunkowo słabo rozpoznany.

Przypisy

¹ M.E. Porter, Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy, „Economic Development Quarterly”, February 2000, vol. 14 issue 1, p. 15.

² O. Solvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, PARP, Warszawa 2007 s. 40–41, 119–120.

³ J. Góra, Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 7.

⁴ Szerzej na ten temat: M. Frankowska, Mobilność inicjatyw klastrowych w kontekście tworzenia łańcucha dostaw, [w:] Innowacje w transporcie, Organizacja i Zarządzanie, „Zeszyt Naukowy” nr 602, seria: „Problemy Transportu i Logistyki” nr 12, red. P. Niedzielski, R. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 45 oraz dalej przytaczane wyniki badań.

⁵ M. Szymczak, Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 27–29.

⁶ O. Solvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, op.cit., s. 29.

⁷ M.E. Porter, op.cit., p. 15–16.

⁸ Y. Bo, H. Yehua, Research on the Business Collaboration Model Based on Cluster Supply Chain, „International Seminar on Business and Information Management”, Wuhan Hubei, China 2008, „Isbim”, vol. 1, s. 376–279.

⁹ A.S. Carrie, From integrated enterprises to regional clusters: the changing basis of competition, „Computers in Industry”, Vol. 42, Issues 2–3, s. 289–298, June 2000.

¹⁰ Badanie pt. Internacjonalizacja sieci kooperacyjnych przeprowadzono na zlecenie niemieckiego Ministerstwa Gospodarki i Technologii, na próbie 91 klastrów i sieci kooperacyjnych w 10 krajach UE. Por.: G. zu Kocker, C.M. Buhl, Internationalization of Networks, Barriers and Enablers, Study: Empirical analysis of selected European networks, Federal Ministry of Economics and Technology, Berlin, September 2007, s. 6–10.

¹¹ G. Todorova, Y. Ilieva, Key Motivational Factors to Locate within an Industry Cluster: The Case of the Dutch Flower Cluster, Master Thesis, Aarhus School of Business, Erhvervsøkonomisk Institut, Denmark, March 2011, s. 30–32.

¹² European Cluster Observatory, Flora industry clustering efforts in the Netherlands, Competitiveness, „Europe Innova Cluster Mapping”, 31 March 2008, s. 12, <http://www.clusterobservatory.eu>.

¹³ European Cluster Observatory, Flora industry clustering efforts in the Netherlands, op.cit., s. 8.

¹⁴ G. Todorova, Y. Ilieva, op.cit. p. 37–38.

¹⁵ Źródło: FloraHolland Market Information & Market Analysis Department, FloraHolland – Raport Key Figures 2009, p. 8.

¹⁶ European Cluster Observatory, Flora industry clustering efforts in the Netherlands, op.cit. s. 12.

¹⁷ Ibidem, s. 3.

¹⁸ Opracowanie opisu procesu logistycznego na podstawie: M. Jansen, Flowers on demand, From a heavy sigh to breathing easy, „Supply Chain Magazine”, Report 2009, Production and trade in flowers and plants, <http://www.dutchflowerlink.nl>, Logistics Blossoms in Holland, „Global Logistics & Supply Chain Strategie”, November 2006, s. 48, <http://www.glscs.com>.

¹⁹ Greenport(s) Holland, Greenport(s) Holland network exploring EU 2020 challenges, January 2010, p. 4. <http://www.greenportsnederland.nl>.

²⁰ World Trade Organization-International Trade Centre, Trade Competitiveness Map, <http://www.wto.org>.

²¹ N. van Hemert, E-business and Dutch Flower Industry, Presentation IAMA International Food and Agribusiness Management Association, Chicago, April 30, 2005, s. 10.

Bibliografia

Bo Y., Yehua H., Research on the Business Collaboration Model Based on Cluster Supply Chain, „International Seminar on Business and Information Management”, Wuhan Hubei, China 2008, isbim, vol. 1

Carrie A.S., From integrated enterprises to regional clusters: the changing basis of competition, „Computers in Industry”, Vol. 42, Issues 2–3, June 2000

Collazzo P., The Dutch Flower Cluster: Regional Challenges of a Global Player, [w:] Clusters as Drivers of Regional Competitiveness: Strategic and Policy Issues, materiały z konferencji międzynarodowej, Center for Competitiveness of the University of Fribourg, Scientific and Technological Center of Fribourg, 25 March 2011
Dutch Flower Link, Production and trade in flowers and plants, <http://www.dutchflowerlink.nl>

European Cluster Observatory, Flora industry clustering efforts in the Netherlands, Competitiveness, „Europe Innova Cluster Mapping”, 31 March 2008, <http://www.clusterobservatory.eu>

Frankowska M., Mobilność inicjatyw klastrowych w kontekście tworzenia łańcucha dostaw, [w:] Innowacje w transporcie, Organizacja i Zarządzanie, „Zeszyt Naukowy” nr 602 w serii Problemy Transportu i Logistyki nr 12, red. P. Niedzielski, R. Tomanek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010

FloraHolland Market Information & Market Analysis Department, FloraHolland – Raport Key Figures 2009
Góra J., Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2008

Greenport(s) Holland, Greenport(s) Holland network exploring EU 2020 challenges, January 2010, <http://www.greenportsnederland.nl>

Hemert N. van, „E-business and Dutch Flower Industry”, Presentation IAMA International Food and Agribusiness Management Association, Chicago 2005, April 30

Jansen M., Flowers on demand, From a heavy sigh to breathing easy, „Supply Chain Magazine”, Report 2009

Kocker G. zu, Buhl C.M, Internationalization of Networks, Barriers and Enablers, Study: Empirical analysis of selected European networks, Federal Ministry of Economics and Technology, Berlin 2007, September

Logistics Blossoms in Holland, „Global Logistics & Supply Chain Strategie”, November 2006, <http://www.glsccs.com>

Porter M.E., Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy, „Economic Development Quarterly”, February 2000, vol. 14, issue 1

Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, Inicjatywy Klastrowe w gospodarstwach rozwijających się i w fazie transformacji, PARP, Warszawa 2007

Szymczak M., Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, AE w Poznaniu, Poznań 2004

Todorova G., Ilieva Y., Key Motivational Factors to Locate within an Industry Cluster: The Case of the Dutch Flower Cluster, Master Thesis, Aarhus School of Business, Erhvervsøkonomisk Institut, Denmark, March 2011

World Trade Organization-International Trade Centre, Trade Competitiveness Map, <http://www.wto.org>

The significance of cluster supply chains concept for enhancing international competitiveness of regional cooperation networks

Summary

The cluster concept emerged in the last ten years as the key idea for enhancing competitiveness of economies and their development. Nowadays, the cooperation of companies acting collectively in clusters represents the answer to the contemporary challenges of global competition. The collective and goal-oriented cooperation of different actors of the value-added chain allows for innovations with great value-creation potential to be generated faster and more efficiently. Clusters and networks have to co-operate ignoring regional and national boundaries, develop their own strategies for internationalisation, and pursue these strategies persistently to keep and expand their share on the market as globalization progresses. Within integrated cluster supply chains it is possible to ensure mobility of cluster initiatives whereby their impact power is heightened. Such action is profitable to all parties and thus achieved synergy effect enables gaining significant competitive advantage. To visualize the above assumptions, the Dutch Flower cluster was presented in the course of the article.