

Magdalena Małachowska, Anna Szwajlik

Usługi profesjonalne w organizacjach klastrowych

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 28, 197-206

2013

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.

MAGDALENA MAŁACHOWSKA

ANNA SZWAJLIK

Uniwersytet Szczeciński

USŁUGI PROFESJONALNE W ORGANIZACJACH KLASTROWYCH

Streszczenie

W artykule opisano aspekt zarządzania organizacjami klastrowymi. Dotyczy on oferowania przez organizacje klastrowe usług profesjonalnych, które są podejmowane na rzecz członków i inicjatyw klastrowych. To podejście umożliwia lepsze dostosowanie oferty usługowej do potrzeb i oczekiwań członków klastrów, w którym działają przedsiębiorcy, jednostki naukowe i rządowe. Zróżnicowanie tych podmiotów powoduje, że uczestnicy klastra mają odmienne oczekiwania odnośnie do efektów, jakie mają wynikać z angażowania się i ich uczestniczenia w klastrze. Wynika to z faktu, że organizacje klastrowe, po pierwsze, działają w relacji kooperacji (jednoczesnej kooperacji i konkurencji) i po drugie – inicjatywy przyjmują charakter organizacji sieciowej, a te determinują sposób zarządzania organizacją klastrową i ofertą usługową klastra.

Słowa kluczowe: zarządzanie, organizacje klastrowe, usługi profesjonalne, oferta usługowa.

Wprowadzenie

We współczesnych realiach gospodarczych coraz częściej małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach różnych struktur sieciowych i organiza-

cyjnych. Jedną z nich są klastry rozumiane jako geograficznie skoncentrowane skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących¹. Klaster jest odmianą sieci występującą w określonej lokalizacji geograficznej, w której bliskie sąsiedztwo firm i instytucji zapewnia istnienie pewnego rodzaju wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji². Rolę podmiotu sieciującego w klastrze bierze na siebie organizacja klastrowa, która działa na rzecz i w celu rozwoju klastra. Prowadzone rozważania przedstawiają organizację klastrową w perspektywie zarządzania organizacjami sieciowymi, które, zorientowane na wdrażanie innowacji, oferują uczestnikom klastra usługi. Usługi te dotyczą działań kształtujących przepływ informacji, wymiany wiedzy i doświadczeń, rozwoju zasobów ludzkich (szkolenia, rekrutacja menedżerów i ekspertów), działań z zakresu komunikacji marketingowej oraz udziału w krajowych i międzynarodowych projektach umożliwiających proces internacjonalizacji firm. W celu osiągnięcia wysokiej skuteczności oferty usługowej organizacje klastrowe oferują te usługi, które umożliwiają sprostanie oczekiwaniom podmiotów działających w obszarze klastra.

1. Organizacje klastrowe

Trendy w rozwoju klastrów w Europie dotyczą przede wszystkim:

- *world-class clusters* (klastry konkurujące na globalnym rynku), czyli zwiększania ekspansji, internacjonalizacji przedsiębiorców należących do klastrów i tym samym zwiększania kooperacji pomiędzy organizacjami klastrowymi i menedżerami,
- zarządzania w klastrach, w tym przede wszystkim podnoszenia umiejętności menedżerów organizacji klastrowych,
- specjalizacji usług dla klastrów oferowanych przez instytucje okołobiznesowe, w tym przez organizacje klastrowe,
- pozycjonowania marek klastrów w świecie,
- rozpowszechniania informacji o wysoce innowacyjnych i konkurencyjnych produktach i przedsiębiorstwach, najlepiej rozwiniętych regionach w Europie.

¹ M.E. Porter, *Location, Competition and Economic Development, Local Clusters in Global Economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, Vol. 14, Issue 1, s. 15–20.

² M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 282–284.

Zarządzanie w klastrze dotyczy działań organizacji klastrowych, które przyjmują charakter organizacji sieciowej. Sieć³ w literaturze zarządzania to międzyorganizacyjny zbiór powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, współpracujących ze sobą, świadczących sobie wzajemnie usługi lub dostawy produktów na podstawie powiązań umownych⁴.

Organizacja sieciowa to taka, której działanie jest wyjaśniane za pomocą teorii sieci, organizacji sieciowej i powiązań opisanych przez teorię organizacji i zarządzania⁵. Zatem system organizacyjny klastra czerpie z teorii sieci. Jest to system elastyczny, który rozwija się wraz z dojrzewaniem klastra i jest efektem oddziaływania międzyorganizacyjnego. E. Michalski twierdzi, że cechą charakterystyczną klastra jest prosta i skromna struktura organizacyjna, na czele której stoi właściciel/menedżer przedsiębiorstwa głównego. Natomiast zarząd klastra składa się z przedstawicieli zgrupowanych przedsiębiorstw. Ten zespół opracowuje zasady współdziałania i strategię jego rozwoju⁶.

Rozwój struktur sieciowych w klastrach jest zauważalny w krajach europejskich (tabela 1), gdzie przez wprowadzanie animatora rządu dążyły do intensyfikacji działań pomiędzy sferą nauki, biznesu i rządu. Animator klastra (w modelu duńskim określony mianem brokera sieci) to osoba, która podejmuje działania na rzecz stymulowania kontaktów i współpracy pomiędzy podmiotami klastra, budowy wzajemnego zaufania, przełamywania uprzedzeń i konfliktu interesu oraz uruchomienia inicjatywy klastrowej i wypracowania strategii rozwoju klastra. Animator dostarcza informacji dotyczących korzyści, kontaktów, środków finansowych i tak dalej. Spełnia zatem rolę stymulatora rozwoju klastrów, który za pomocą dostępnych w danym kraju instrumentów (dostęp do finansowania zewnętrznego, rządowego i *venture capital*, organizacje okołobiznesowe i publiczne, np. uczelnie wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe) wpływa na kształtowanie sieci firm w klastrach. Animator nie działa w pojedynkę, działa na

³ W literaturze specjalistycznej można odnaleźć „sieć”, która odpowiada znaczeniem angielskiemu słowu *network*, a więc opisuje specyficzny rodzaj współpracy realizującej się w określonej zbiorowości podmiotów.

⁴ M. Mitreǵa, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego im. O. Langego w Katowicach, Katowice 2010, s. 63–65.

⁵ W ten sposób klastrów ujmują J. Góra, budując model jego dynamiki, <http://www.institut.info/IVkonf/referaty/Gora.pdf> (dostęp z dn. 12.12.2011).

⁶ *Regionalne aspekty zarządzania*, red. A. Pomykalski, B. Kaczmarczyk, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2008, s. 36.

rzecz rozwoju klastra i działających w jego ramach podmiotów⁷ i w imieniu organizacji klastrowej, która realizuje cele postawione przez członków klastra. Obok animatora występuje również lider. Jest to podmiot dominujący w danej mikro-sieci. Mogą nim być główne firmy na rynku, zarówno duże podmioty, jak i małe i średnie. Lider może na siebie przyjąć rolę brokera sieciowego.

W Danii identyfikacja załączków klastrów doprowadziła do zbudowania programu rządowego wspierającego rozwój inicjatyw i organizacji. Koordynatorem tych działań była Duńska Agencja Rozwoju Biznesu, celem zaś było podniesienie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw co najmniej w dwóch wybranych przez klastery obszarach. W tym modelu szczególne znaczenie przypisuje się specjalnie wyszkolonym przez rząd brokerom sieciowym, których zadaniem była identyfikacja członków oraz kształtowanie sieci współpracy. Koordynację pozostałych działań klastra rząd pozostawiał samodzielnie zawiązywanym stowarzyszeniom i innym organizacjom powołanym przez jego członków.

W Holandii rozwój klastrów był ściśle związany z wdrażaną polityką rozwoju innowacyjności, mającą na celu budowanie powiązań pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami. Do jej realizacji wykorzystano duńskie doświadczenia rozwoju klastrów przy pomocy brokera sieciowego, którego celem było zwiększenie roli instytucji naukowo-badawczych w gospodarce. Wpływ polityki państwa doprowadził do nawiązania intensywnej współpracy przedsiębiorstw z instytucjami naukowymi, co umożliwiło przepływ wiedzy i informacji oraz technologii. W ten sposób udało się znacznie zmniejszać koszty wdrażania nowych technologii i urządzeń.

J. Staszewska wyróżniła dwa warianty modeli polskiego klastra:

- pierwszy wynika z koncentracji wokół brokera sieciowego mikro-sieci posiadających liderów,
- drugi wariant pokazuje, że wokół lidera kształtują się powiązania pomiędzy firmami.

W Polsce zdecydowanie częściej występuje drugi model. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku podejmowana jest współpraca ze sferą badawczo-rozwojową, natomiast władza odgrywa rolę pośrednią – poprzez programy i dotacje unijne wspiera sieci, w których duże przedsiębiorstwa są powiązane hierarchicznie z dużą liczbą małych przedsiębiorstw⁸.

⁷ *Klustry – recepta na sukces Pomorza*, red. M. Dzierżanowski, 2008, <http://www.pomorskie.klustry.pl/> (dostęp z dn. 10.10.2010).

⁸ J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców...*, s. 68.

Tabela 1

Identyfikacja sieciowych struktur w klastrach wybranych krajów europejskich

	DANIA	HOLANDIA	POLSKA	EFEKT
OPIS	Największą inicjatywą był duński rządowy program sieciowania, realizowany w latach 1988–1993. Głównym założeniem programu było wspomaganie z zewnątrz procesu tworzenia więzów kooperacyjnych. Kluczową osobą jest broker sieciowy, który inicjuje i ułatwia kontakty między partnerami, pomaga identyfikować możliwe rozwiązania oraz doradza, w jaki sposób wdrażać nowe idee.	Model klastra zakładał ścisłą współpracę z placówką naukową zapewniającą wsparcie w zakresie dostępu do nowych technik i technologii. Zwiększyło to dostęp do zasobów informacji, wiedzy i umiejętności oraz aparatury kontrolno-pomiarowej, którymi dysponowały placówki B+R. W ten sposób udało się znacznie obniżyć koszty wdrożenia prototypowych urządzeń i technologii, co wpłynęło na konkurencyjność oferowanych przez klastrer wyrobów.	Pojawienie się dotacji unijnych w kwocie 2,6 mld zł spowodowało pojawienie się popytu na inicjatywy o charakterze ponadregionalnym. Równolegle rozpoczęto wdrażanie regionalnych strategii innowacji i transferu technologii (RIS), które były efektem wdrażania polityki spójności UE, tworzono parki naukowo-technologiczne, strefy przemysłowe i ekonomiczne, centra doskonałości i transferu innowacji.	Kształtowanie struktur sieciowych organizacji klastrowych zrzeszających członków klastrów, na czele których stoją animatorzy i brokerzy sieciowi. Organizacje klastrowe działają w celu sieciowania i koordynacji działań członków klastra.
CECHY	<ul style="list-style-type: none"> – program rządowy koordynujący działania na szczeblu krajowym, – neutralny broker sieciowy inspirowany i koordynujący działania klastrera/sieci. 	<ul style="list-style-type: none"> – nacisk na innowacje i technologie, – aktywna polityka rządu, – ścisła współpraca z ośrodkami B+R. 	<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do środków unijnych, – wzrost współpracy na poziomie międzynarodowym, – doświadczenia wynikające z okresu transformacji, wzrost eksportu, prywatyzacja i reprivatyzacja przedsiębiorstw. 	Organizacja klastrowa to struktura sieciowa z udziałem: <ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorstw (zarówno dużych podmiotów, jak i małych i średnich), – B+R, – rządu, – innych organizacji okołobiznesowych, – animatora.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Dworzański, A. Żłobińska, *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Grupa Doradcza Euro Expert, Warszawa 2002, s. 310–311.

Istotną rolę w polskim modelu klastra odgrywają animatorzy, a polskie organizacje klastrowe najczęściej przyjmują osobowość prawną jako stowarzyszenia lub innych umów i porozumień, co jest decydujące w przypadku możliwości pozyskiwania dotacji unijnych na powoływanie i rozwój tego typu struktur w Polsce⁹.

W efekcie kształtowania się struktury klastra można zauważyć, że organizacja klastrowa dąży do połączenia celów i zadań różnych podmiotów. W klastrze tworzą się struktury sieciowe, które kształtują się przy okazji realizacji inicjatyw¹⁰. Może ich powstać kilka lub kilkanaście. Spełniają one różne zadania i realizują potrzeby. Inicjatywy zrzeszają członków klastrów, to znaczy, że w inicjatywie może brać udział kilka bądź kilkanaście podmiotów – członków klastra. Raz może być ich dziesięciu, wdrażana jest bowiem technologia, która wymaga zaangażowania wielu partnerów. Innym razem trzech, bo tylu wystarczy do zorganizowania wyjazdu na specjalistyczne targi. Przykładem tego typu podejścia jest transgraniczny region Öresund w Danii i Szwecji, gdzie funkcjonują trzy klastry: technologii i biotechnologii, informatyczny oraz medyczny. W ramach klastra informatycznego działa 10 inicjatyw, z których każda skupia się na innym segmencie rynku, od promocji gier komputerowych przez ich produkcję po dystrybucję i sprzedaż. Prowadząc inicjatywy, organizacja klastrowa oferuje członkom klastra usługi.

2. Usługi profesjonalne

Usługi wytworzone na potrzeby sieci i klastrów są specyficznym instrumentem zarządzania sieciowego. Jest to czynnik, który sprzyja rozwijaniu kompetencji i umiejętności zarządzania klastrem. Usługi, które wytwarzają organizacje klastrowe, dotyczą wielu problemów związanych z inicjatywami klastrowymi. Najczęściej powstają w wyniku realizacji potrzeb jednego lub kilku partnerów inicjatywy. Następnie są one zatwierdzane przez zarząd lub biuro organizacji zarządzającej i dalej są oferowane pozostałym członkom klastra. W efekcie

⁹ Badania benchmarkingu klastrów w Polsce pokazują, że spośród 47 przebadanych klastrów 43% działa w formie stowarzyszeń, 11% podpisało umowy konsorcjalne. Zidentyfikowano również jedną spółkę z.o.o., akcyjną i jedną fundację. Pozostałe działają na podstawie porozumień, np. zrzeszeń, umów partnerskich, o współpracy i jako izba gospodarcza (w sumie 11% badanych klastrów), *Benchmarking klastrów w Polsce 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 26.

¹⁰ Inicjatywa klastrowa jest działaniem o charakterze sieciowym i projektowym, którego celem jest podejmowanie aktywności na rzecz inicjowania i rozwoju klastra oraz jego członków.

powstaje wartość dodana zarówno inicjatywy klastrowej, jak i członków klastra. Tą wartością może być zapewnienie odpowiednich warunków do intensyfikowania lub/i stabilizowania interakcji pomiędzy partnerami, skracanie czasu spędzanego przez członków klastra na różnego rodzaju spotkaniach i podróżach, obniżanie kosztów poprzez wdrażanie rozwiązań o wysokiej jakości lub też gwarantowanie uczestnikom realizacji głównego celu inicjatywy¹¹.

Usługi oferowane na obszarze klastra powinny wynikać ze strategii rozwoju klastra, która zakłada między innymi grupy docelowe i główne działania. Ich cechą jest łączenie i budowanie więzi pomiędzy partnerami inicjatyw, co oznacza, że usługi w klastrze mają charakter długofalowy, podlegają ewaluacji, mają wymiar mierzalny i są dostosowane do potrzeb członków klastra.

Na tym tle ujawnia się rola usług profesjonalnych, będących świadczeniem wykonywanym na rzecz podmiotów działających w obszarze klastra, przy wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy, których celem jest rozwiązanie problemu postawionego przez usługobiorcę – podmiot klastra. Świadczenie usług profesjonalnych wymaga przede wszystkim specjalistycznej wiedzy oraz wysokich kwalifikacji popartych zdobytym i udokumentowanym wykształceniem oraz doświadczeniem. Ze względu na swą specyfikę usługi profesjonalne generują określone i przedstawione poniżej trudności w ich realizowaniu. Są one związane z:

- zagwarantowaniem jakości oferowanych usług,
- brakiem możliwości zobaczenia i wypróbowania usługi przed jej zakupem,
- prezentowaniem oferty oraz opisem usługowego produktu.

Trudność zagwarantowania jakości w usługach profesjonalnych związana jest między innymi z uczestnictwem i rolą samego usługobiorcy. Wysoka jakość świadczenia zależy głównie od oczekiwań nabywcy i przyjętych przez niego kryteriów oceny jakości. Im oczekiwania usługobiorcy są mniej precyzyjnie sformułowane, tym trudniej je spełnić. W związku z powyższym, jeśli chodzi o popyt, to utrudniony jest proces decyzyjny związany z wyborem usługodawcy – organizacji zarządzającej klastrem, jak również bardziej skomplikowany niż w przypadku pozostałych usług jest sam proces świadczenia usługi profesjonalnej. W klastrze i sieci proces świadczenia może przebiegać w następujący sposób:

1. Aplikant wysyła formularz do organizacji klastrowej.
2. Organizacja przesyła formularz do wybranych (wyselekcjonowanych) członków klastra.

¹¹ *Cluster Management Excellence*, Vol. 1, Network Services, Federal Ministry of Economics and Technology Public Relations Department, Germany, January 2009, s. 20.

3. Zainteresowani członkowie kontaktują się z organizacją klastrową.
4. Organizacja koordynuje kontakty pomiędzy aplikantami i zainteresowanymi podmiotami.
5. Organizacja dostarcza aplikantom informację zwrotną dotyczącą udziału podmiotów w działaniu lub jakie działania należy wprowadzić, by zwiększyć liczbę uczestników inicjatywy¹².
6. Następuje wprowadzenie usługi dla wybranych członków.

Dodatkowo zarządzanie jakością wybranych usług profesjonalnych komplikuje wysoki stopień ich innowacyjności, który zwiększa niepewność podmiotów klastra co do wyniku oraz efektu świadczenia usługi. Dodatkowo asymetria informacji występująca między usługodawcą a usługobiorcą wywołuje trudności w procesie realizacji świadczenia usługowego. Im bardziej specjalistyczne umiejętności zaangażowane są w proces usługowy, tym trudniej jest nabywcy ocenić efekt końcowy procesu świadczenia i tym samym zwiększa się ryzyko zakupu wybranej usługi profesjonalnej.

Kolejnym ważnym aspektem jest współuczestnictwo nabywcy usług profesjonalnych w procesie świadczenia. Natężenie interakcji pomiędzy organizacją zarządzającą klastrem a członkami klastra jest różne dla różnych usług, zmienia się także w poszczególnych etapach procesu usługowego. Jednak prawie zawsze nabywca uczestniczy w definiowaniu problemu, wyborze rozwiązania, a nie rzadko w procesie opracowywania i wdrażania tego rozwiązania.

Wyniki badań Kompetenze Deutschland Initiative pozwoliły wyodrębnić najlepsze usługi organizacji klastrowych na terenie Niemiec (tabela 2).

¹² *Cluster Management Excellence...*, s. 41.

Tabela 2

Usługi w klastrze

Kategoria usługi	Opis
Kapitał ludzki	Rekrutacja i promowanie klastra jako obszaru o zapotrzebowaniu na pracowników o wysokich kompetencjach spełniających wymagania danego klastra i zapewniających wysoko wykwalifikowany personel przy niskich kosztach i minimalnych wydatkach.
Szkolenia na poziomie podstawowym i zaawansowanym	Skoncentrowane na promowaniu młodych, utalentowanych pracowników posiadających kluczowe dla klastra kompetencje i kwalifikacje.
Finansowanie innowacji i start-up	Prowizja z funduszy wysokiego ryzyka, sponsoringu, patentów, infrastruktury, seminariów.
Public relations	Przyjęcie wspólnej polityki <i>public relations</i> przez członków klastrów, rozwój badań marketingowych i analizy rynku, finansowanie działań <i>public relations</i> , poszukiwanie krajowych i międzynarodowych partnerów w celu podejmowania nowych działań i projektów.
Komunikacja i wymiana doświadczenia	Kolekcjonowanie i przetwarzanie informacji, organizowanie spotkań grup roboczych, zaopatrywanie w pozwolenia na rozbudowę infrastruktury, na przykład pozwolenia na budowę, wyposażenie laboratorium, transportowanie fizyczne produktów, wymiana wiedzy przez wykorzystanie internetowych platform i banków wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Cluster Management Excellence...*, s. 22.

Organizacja zidentyfikowała grupę pięciu podstawowych usług oferowanych w celu wspierania współpracy pomiędzy różnymi osobami oraz dla wykazania wysokiej jakości międzyorganizacyjnych relacji w inicjatywach i cięciach działających na obszarze klastra oraz poza klastrem.

Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że organizacje klastrowe mogą budować ofertę usługową dla członków klastra zgodnie ze strategią rozwoju, jak również mogą oferować doraźne usługi wynikające z aktywności członków i inicjatywy klastrowej. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku usługi powinny realizować potrzeby członków klastra oraz wyróżniać się wysoką jakością procesu świadczenia. Oferta usługowa może być realizowana przez podmioty działające w klastrze (orientacja wewnętrzna) i przez inne podmioty (orientacja zewnętrzna). Druga możliwość dostarcza specjalistycznej wiedzy i umiejętności,

która jest niezbędna do rozwoju klastra. Oba rozwiązania budują powiązania sieciowe pomiędzy podmiotami skoncentrowanymi w klastrze.

Wykorzystując możliwości sieciowania podmiotów w ramach inicjatyw klastrowych, organizacja zarządzająca klastrem kształtuje swoje kompetencje w zakresie zarządzania. Widoczne jest to w procesie kształtowania oferty usługowej, jak również w całym procesie świadczenia i wdrożenia usługi. Usługi te powinny mieć charakter profesjonalny, muszą też być zaprojektowane i wdrożone zgodnie z potrzebami członków klastra. „Uszyte na miarę” umożliwią uzyskanie wysokiej efektywności i skuteczności podejmowanych przez organizację klastrową działań.

PROFESSIONAL SERVICES IN CLUSTER ORGANIZATIONS

Summary

The article describes the aspect of cluster management organizations. It concerns the cluster organizations offering professional services that are undertaken for the benefit of members and cluster initiatives. This approach allows better adjustment of supply of services to the needs and expectations of cluster's members (entrepreneurs, academia and government). Differentiation of these entities means that cluster participants have different expectations about the effects that are the result of their involvement in the cluster. Even more cluster organizations operate in relation of cooptation (cooperating and competing at the same time) and the nature of the organization they take from the network. It determines this cluster organizations management as well as cluster services.

Translated by Magdalena Malachowska

Keywords: management, cluster organizations, professional services, service offer.