

# Anna Lis

---

## Identyfikacja regionalna i branżowa a rozwój inicjatywy klastrowej na przykładzie Ciechocińskiego Klastra Uzdrowiskowego "Dolina Zdrowia" - wyniki badań

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 23, 53-68

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

dr inż. ANNA LIS  
Politechnika Gdańska

## IDENTYFIKACJA REGIONALNA I BRANŻOWA A ROZWÓJ INICJATYWY KLASTROWEJ NA PRZYKŁADZIE CIECHOCIŃSKIEGO KLASTRA UZDROWISKOWEGO „DOLINA ZDROWIA” – WYNIKI BADAŃ

### Streszczenie

Artykuł poświęcony został analizie Ciechocińskiego Klastra Uzdrawiskowego „Dolina Zdrowia”. Autorka, w oparciu o badania przeprowadzone wśród uczestników inicjatywy klastrowej, wskazała na czynniki, które decydują o sukcesie lub porażce tego typu przedsięwzięć, dużo miejsca poświęcając na identyfikację branżową i regionalną członków inicjatywy oraz współpracę sieci z władzami lokalnymi i regionalnymi. Słabe zaangażowanie poszczególnych stron (członków inicjatywy, koordynatora, władz publicznych) uniemożliwia proces integracji, podczas gdy udana inicjatywa, z którą utożsamiają się wszyscy członkowie, gwarantuje rozwój trwałych i silnych więzi w grupie współpracujących podmiotów i wpływa pośrednio na wizerunek całego regionu.

### Wprowadzenie

Województwo kujawsko-pomorskie zaliczane jest do jednych z bardziej atrakcyjnych regionów Polski, chętnie odwiedzanych zarówno przez polskich, jak i zagranicznych turystów. Największym atutem regionu jest bogactwo złóż mineralnych o wysokich walorach leczniczych, na bazie których wykształciły się trzy miejscowości uzdrawiskowe: Ciechocinek, Inowrocław i Wieniec-Zdrój. Zgodnie z Ustawą uzdrawisko oznacza „obszar, na terenie którego prowadzone jest leczenie uzdrawiskowe, wydzielony w celu wykorzystania i ochrony znajdujących się na jego obszarze naturalnych surowców leczniczych,

któremu został nadany status uzdrowiska<sup>1</sup>”. Status uzdrowiska może być nadany takiemu obszarowi, który posiada złoża naturalnych surowców leczniczych i odpowiedni klimat<sup>2</sup>, spełnia określone wymagania w stosunku do środowiska, posiada infrastrukturę techniczną w zakresie gospodarki wodno-ściekowej i energetycznej oraz transportu zbiorowego, prowadzi gospodarkę odpadami, a na jego obszarze znajdują się zakłady lecznictwa uzdrowiskowego<sup>3</sup> i urzędzenia lecznictwa uzdrowiskowego<sup>4</sup>, przygotowane do prowadzenia lecznictwa uzdrowiskowego.

Ze względu na charakterystyczny mikroklimat, malownicze krajobrazy, ale przede wszystkim liczne złoża mineralne (ciechocińskie wody zawierające chlorek sodu, związki wapnia, magnezu, żelaza, wolnego siarkowodoru, jodu, bromu i innych związków posiadają szczególne właściwości lecznicze) Ciechocinek zyskał miano perły uzdrowiskowej. Historia miasta związana jest z zasobami solanki, znajdującymi się na terenach dawnej wsi Słońsk (obecnie części Ciechocinka). Początkowo miasto miało charakter przemysłowy – w pierwszej połowie XIX wieku uruchomiono tu zakład warzelniany, zaliczany do największych obiektów przemysłowych Europy, składający się z budynków warzelni soli oraz trzech „gradierni” – tężni solankowych, służących do zagęszczania solanki. Bardzo szybko (mniej więcej w połowie XIX wieku) miejscowość zmieniła swój profil na uzdrowiskowy, wraz z budową pierwszych łazienek – zakładów kąpielowych, a zaraz potem pozostałej infrastruktury – licznych pensjonatów, dworów i pijalni wód mineralnych. Prawdziwy rozkwit Ciechocinka przypada na czasy międzywojenne, wtedy też powstało wiele nowych inwestycji, między innymi największy basen termosolankowy w Europie, a sam Ciechocinek zaczął przeobrażać się w miasto-ogród, z licznymi parkami, słynnymi dywanami kwiatowymi i ogródkami kwiatowymi. Wybuch II wojny światowej znacząco zahamował rozwój miasta – Ciechocinek pełnił wtedy funkcję „szpitala” oraz „ośrodka rehabilitacyjnego” dla żołnierzy niemieckiej armii, a wraz z odwołaniem wojsk niemieckich zniszczeniu uległa większość infrastruktury leczniczej (m.in. urzędzenia przyrodolecznicze oraz sanatoria). Po wojnie

<sup>1</sup> Ustawa z 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych, DzU nr 167, poz. 1399 z późn. zm.

<sup>2</sup> O potwierdzonych właściwościach leczniczych na zasadach określonych w ustawie.

<sup>3</sup> Zakłady opieki zdrowotnej, takie jak szpitale uzdrowiskowe, sanatoria uzdrowiskowe, szpitale uzdrowiskowe dla dzieci i sanatoria uzdrowiskowe dla dzieci, przychodnie uzdrowiskowe, zakłady przyrodolecznicze oraz szpitale i sanatoria w urzędzonych podziemnych wyrobiskach górniczych.

<sup>4</sup> Pijalnie uzdrowiskowe, tężnie, parki, ścieżki ruchowe, urzędzone odcinki wybrzeża morskiego, lecznicze i rehabilitacyjne baseny uzdrowiskowe, urzędzone podziemne wyrobiska górnicze.

miasto na nowo odzyskało swój dawny blask – odbudowano i uruchomiono nowe sanatoria i szpitale, świadczące usługi zdrowotne w zakresie schorzeń układu krążenia, układu nerwowego i górnych dróg oddechowych, chorób narządów ruchu o podłożu reumatycznym, ortopedycznym i neurologicznym oraz chorób kobiecych. Uzdrowski charakter Ciechocinka przyczynił się do rozwoju zaplecza turystycznego w postaci bazy noclegowej (hotele, pensjonaty, agroturystyka), sieci gastronomicznej i wielu innych atrakcji turystycznych.

W przypadku Ciechocinka niewątpliwie można mówić o pozytywnym wizerunku, zarówno w odniesieniu do megaprojektu, jakim jest „wzajemnie powiązana i ustrukturalizowana forma produktów materialnych i niematerialnych dostępnych w mieście dla różnych jego użytkowników, które przy okazji konsumpcji poszczególnych produktów pozwalają na uzyskanie dodatkowej korzyści”<sup>5</sup>, jak również w kontekście subproduktu turystycznego. Na pozytywny wizerunek Ciechocinka składa się wiele czynników, które powodują, że miejsce to jest rozpoznawalne i postrzegane przez pryzmat dodatnich skojarzeń; wśród nich warto wymienić: bogactwo złóż mineralnych i unikatowy mikroklimat, rozwiniętą bazą lecznictwa uzdrowskiego i tradycje świadczenia usług uzdrowskich, bogatą bazę sanatoryjną i hotelową, rozwiniętą sieć gastronomiczną, bogatą ofertę kulturalną (liczne koncerty, przedstawienia, festiwale), zabytkową architekturę, zielone tereny miasta (cztery parki: Zdrojowy, Tężniowy, Zdrowia i Sosnowy) oraz rozwinięte usługi komplementarne (usługi, które w innych okolicznościach nie są utożsamiane z turystyką, jak np. rozbudowana infrastruktura fizyczna, transport publiczny, sprzedaż pamiątek).

Rozwój Ciechocinka jako miejscowości uzdrowskiej dodatkowo wspomagają procesy demograficzno-kulturowe zachodzące w społeczeństwie, przekładające się na wzrost popytu na usługi leczniczo-medyczne, m.in. wzrost zamożności, a równocześnie szybkie starzenie się społeczeństwa, choroby cywilizacyjne, popularyzacja turystyki zdrowotnej oraz moda na zdrowy styl życia. Szansą na dynamiczny rozwój miasta są również fundusze unijne skierowane do gmin uzdrowskich i poprawa dostępności komunikacyjnej (w tym budowa autostrad i portów lotniczych).

Ważną determinantą w rozwoju Ciechocinka jest również zaangażowanie wszystkich decydentów w promocję miasta i wykreowanie wspólnej marki. Obok władz regionalnych i lokalnych istotną rolę w tym zakresie mogą pełnić inicjatywy klastrowe, wspierające rozwój branży turystycznej w regionie. Jedną

---

<sup>5</sup> T. Markowski, *Marketing miasta*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia IPZK PAN, Tom CXII, Warszawa 2002, s. 112–113.

z takich inicjatyw jest Ciechociński Klaster Uzdrawiskowy „Dolina Zdrowia”, będący owocem projektu „Klastry szansą rozwoju regionu”, realizowanego w latach 2006–2008 przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego SA. Autorka, bazując na badaniach przeprowadzonych wśród podmiotów współtworzących niniejszą inicjatywę przedstawiła w artykule najważniejsze etapy w rozwoju klastra i przeanalizowała wybrane aspekty jego funkcjonowania, wskazując między innymi na warunki uczestnictwa, zasady zarządzania oraz rolę koordynatora w rozwoju inicjatywy. Istotnym punktem badania była identyfikacja regionalna i branżowa poszczególnych członków inicjatywy – oba te elementy w znacznym stopniu decydują o powodzeniu danego przedsięwzięcia, a ich brak, w połączeniu z niedostatecznym zaangażowaniem wszystkich zainteresowanych stron (członków inicjatywy, koordynatora, władz publicznych) może zniweczyć wszelkie starania, czego przykładem jest omawiany klaster.

### **Powstanie i rozwój Ciechocińskiego Klastra Uzdrawiskowego „Dolina Zdrowia”**

Ciechociński Klaster Uzdrawiskowy „Dolina Zdrowia” powstał w wyniku inicjatywy lokalnego Stowarzyszenia „Komisja Zdrojowa” – pozarządowej organizacji pożytku publicznego, której głównym celem jest wspieranie rozwoju miasta, promocja uzdrawiska i jego walorów uzdrawiskowych, rekreacyjnych i wypoczynkowych, stałe podnoszenie poziomu usług sanatoryjnych obiektów leczniczych, a w odniesieniu do inicjatywy klastrowej – poprawa konkurencyjności członków przez zwiększanie ich innowacyjności oraz promocja marki klastra i produktów jego członków. Dodatkowo w tworzenie klastra silnie zaangażowana była Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego, realizująca wspomniany wyżej projekt „Klastry szansą rozwoju regionu”, skierowany między innymi do podmiotów z branży turystyczno-uzdrawiskowej. Inicjatywa została sformalizowana 6 marca 2007 roku, na mocy porozumienia o współpracy między podmiotami funkcjonującymi w branży sanatoryjnej, administracją samorządową, instytucjami otoczenia biznesu oraz ośrodkami badawczo-rozwojowymi i przyjęła formę dobrowolnego, samorządowego zrzeszenia o strukturze non profit, działającego na podstawie postanowień statutu<sup>6</sup>.

Z dostępnych opracowań na temat klastra „Dolina Zdrowia”, jak również z badań przeprowadzonych przez autorkę artykułu wynika, że klaster tworzą od początku te same podmioty, głównie przedsiębiorstwa działające w branży sa-

---

<sup>6</sup> *Materiały wewnętrzne Ciechocińskiego Klastra Uzdrawiskowego „Dolina Zdrowia”*, <http://www.klastry.tarr.org.pl/prezentacje/2008.01.31-K.Jarosz.pdf>.

natoryjno-uzdrowiskowej. Z danych przedstawionych przez PARP wynika, że klastr zrzesza 17 podmiotów<sup>7</sup>, chociaż według koordynatora liczba uczestników jest nieco wyższa – w momencie formalizacji inicjatywa liczyła 17 członków, natomiast obecnie w jej skład wchodzi 17 przedsiębiorstw, 3 instytucje sektora B+R, 2 instytucje otoczenia biznesu oraz przedstawiciele samorządu lokalnego.

W wyniku spotkań poszczególnych uczestników inicjatywy została opracowana strategia rozwoju klastra, obejmująca zarówno misję, wizję, jak i cele strategiczne. Misją Ciechocińskiego Klastra Uzdrowiskowego stało się „aktywne wspieranie przedsiębiorstw oraz stymulowanie współpracy dla zwiększenia ich konkurencyjności, w tym międzynarodowej”, zaś w grupie celów strategicznych znalazły się: wykształcenie innowacyjnych usług uzdrowiskowo-turystycznych, usprawnienie działań promocyjnych i zdobycie nowych klientów, zapewnienie wykwalifikowanych pracowników na potrzeby branży, rewitalizacja infrastruktury uzdrowiskowej i zabytków Ciechocinka, poprawa wykorzystania dostępnych środków finansowych oraz aktywne kształtowanie relacji z otoczeniem administracyjno-prawnym. Zgodnie z zamysłem założycieli inicjatywy, w roku 2015 Ciechocinek miał zdobyć pozycję lidera w kraju i być rozpoznawalny za granicą jako ośrodek lecznictwa uzdrowiskowego, oferujący nie tylko wysokie walory klimatyczne, bogate zasoby naturalne, ale również silne zaplecze infrastrukturalne w postaci nowoczesnych instytucji świadczących usługi w zakresie lecznictwa uzdrowiskowego<sup>8</sup>.

Jednak pomimo początkowo dużego zaangażowania wszystkich podmiotów współtworzących klastr inicjatywa z biegiem czasu przestała się rozwijać, a działalność klastra została zawieszona. W chwili obecnej nie ma też żadnej osoby oddelegowanej do spraw związanych z inicjatywą z ramienia koordynatora.

W dalszej części autorka dokonała próby analizy funkcjonowania klastra i w oparciu o przeprowadzone badania wskazała na słabe strony przedsięwzięcia. Badania objęły koordynatora klastra oraz 14 firm członkowskich, m.in. sanatoria, szpitale uzdrowiskowe, ośrodki leczniczo-rehabilitacyjne oraz hotele. Zdecydowana większość podmiotów działa w formie spółki z o.o., a tylko pojedyncze przypadki zostały zaklasyfikowane jako samodzielny zakład opieki zdrowotnej, stowarzyszenie, fundacja i niepubliczny zakład opieki zdrowotnej.

---

<sup>7</sup> *Klastry w województwie kujawsko-pomorskim 2011*, Katalog przygotowany przez PARP w ramach projektu „Polskie klastry i polityka klastrowa”, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/Polskie\\_klastry/Katalogi/Klastry\\_w\\_województwie\\_kuj-pom.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/Polskie_klastry/Katalogi/Klastry_w_województwie_kuj-pom.pdf).

<sup>8</sup> Materiały wewnętrzne Ciechocińskiego Klastra Uzdrowiskowego...

Pod względem liczby zatrudnionych pracowników dominują małe i średnie przedsiębiorstwa (w proporcji: pół na pół), a tylko jedna firma członkowska zatrudnia ponad 250 pracowników. Z badań wynika, że członkowie klastra to podmioty z dużym doświadczeniem, które działają na rynku średnio 18 lat. Najmłodszy uczestnik inicjatywy funkcjonuje na rynku od 7 lat, najstarszy zaś ma 45-letni staż. Wszystkie badane podmioty od początku swojej działalności funkcjonują w Ciechocinku. Badane przedsiębiorstwa w większości uczestniczą w inicjatywie klastrowej od początku jej powstania (od 2007 roku).

### **Identyfikacja regionalna**

Ważnym punktem badań była identyfikacja regionalna poszczególnych uczestników klastra, a w szczególności motywy wyboru lokalizacji działalności gospodarczej, poczucie przynależności i zaangażowanie w sprawy społeczności lokalnej oraz intensywność współpracy z innymi podmiotami funkcjonującymi w regionie. Dodatkowo autorka próbowała ustalić, jakie były główne przesłanki utworzenia klastra w danej lokalizacji i czy klastr w swojej działalności odwoływał się w jakikolwiek sposób do specyfiki i symboliki regionu.

Analizując czynniki rozwojowe klastra w obrębie branży sanatoryjno-uzdrowiskowej w Ciechocinku należałoby na wstępie podkreślić niebywale korzystne warunki dla budowy tego typu struktur w danym regionie. Stosując klasyfikację A. Szerenos i A. Lis, zgodnie z którą wyróżnia się trzy główne grupy determinant sukcesu klastra: determinanty budowy klastra – czynniki minimalne, niezbędne do budowy grona w regionie, determinanty funkcjonowania klastra – czynniki gwarantujące rozwój trwałych i silnych powiązań w obrębie grona oraz determinanty efektywności klastra – czynniki decydujące o osiągnięciu przez klastr efektu synergii<sup>9</sup>, można mówić z pewnością o spełnieniu warunków brzegowych – istnieniu odpowiedniego podłoża dla rozwoju gron, o czym decydują zarówno zasoby naturalne, na bazie których powstał kurort, rozwinięta infrastruktura, dostosowany do lokalnego biznesu rynek pracy o specjalistycznych umiejętnościach oraz wizerunek regionu. Z podobnego założenia wyszli inicjatorzy Ciechocińskiego Klastra Uzdrowiskowego, co potwierdził koordynator, który wśród głównych przesłanek przyświecających utworzeniu inicjatywy klastrowej w Ciechocinku wymienił zasoby naturalne i zasoby rozwijane w regionie, rozwiniętą infrastrukturę fizyczną i instytucjonalną oraz wyspecjalizowany rynek pracy. Nie bez znaczenia jest tu również

---

<sup>9</sup> A. Szerenos, A. Lis, *Czynniki sukcesu w strukturach klastrowych*, w: *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/2, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 743.

strategia rozwoju regionu, zbieżna ze strategią rozwoju klastra – w takim przypadku zadania realizowane na szczeblu władz regionalnych i lokalnych regionu w ramach przyjętej strategii marketingowej wzmacniane są przez działalność promocyjną inicjatyw klastrowych, co w konsekwencji przynosi korzyści wszystkim zaangażowanym stronom, powodując efekt synergii w procesie kreowania wizerunku całego regionu, co jest szczególnie ważne w przypadku branży turystycznej<sup>10</sup>. Z drugiej strony, pomimo że władze samorządowe są częścią inicjatywy klastrowej, zarówno koordynator, jak i badane przedsiębiorstwa skarżą się na małe ich zaangażowanie w rozwój klastra, brak wsparcia finansowego i słabe powiązania.

Podobne wyniki uzyskano poprzez badanie uczestników inicjatywy klastrowej – prawie wszystkie ankietowane osoby orzekły, że dana lokalizacja ma bardzo duże znaczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej i jest wyjątkowa z punktu widzenia profilu przedsiębiorstwa i rozwoju całej branży. Badani przedsiębiorcy zgodnie przyznali, że kluczowymi czynnikami lokalizacyjnymi są tu zasoby naturalne i zasoby rozwijane w regionie oraz wysoka jakość życia (m.in. rozwój regionu, rozwinięta infrastruktura, walory przyrodnicze), natomiast całkowicie pominęli kwestię współpracy z dostawcami oraz wyspecjalizowany rynek pracy. Na uwagę zasługuje również fakt, że o wyborze miejsca lokalizacji nie decydowały w żadnym przypadku względy rodzinne oraz poczucie przynależności do danego regionu, co wydaje się tym bardziej zastanawiające w kontekście pochodzenia pracowników badanych przedsiębiorstw. Z badań wynika bowiem, że zdecydowana większość pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach należących do klastra „Dolina Zdrowia” pochodzi z Ciechocinka i okolic.

Pod względem współpracy z innymi podmiotami w regionie przedsiębiorcy wykazują różną aktywność. Warto zauważyć, że klastry tworzą przedsiębiorstwa na różnych etapach łańcucha wartości – wokół przedsiębiorstw stanowiących trzon klastra tworzy się regionalna sieć dostawców i odbiorców, która wchodzi w skład struktury klastrowej. W przypadku Ciechocińskiego Klastra Uzdrowskiego najsilniejsze powiązania występują w układzie pionowym – prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa współpracują ściśle z lokalnymi dostawcami i firmami konkurencyjnymi, natomiast odbiorcy są zlokalizowani głównie poza regionem (zarówno klienci pośredni, jak i bezpośredni).

---

<sup>10</sup> A. Lis, *Rola inicjatyw klastrowych w kreowaniu wizerunku regionu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 227.



Badania wykazały jednocześnie bardzo słabą współpracę i niewykorzystanie potencjału jednostek badawczo-rozwojowych (w tym szkół wyższych) oraz ośrodków innowacji i przedsiębiorczości – zaledwie trzy spośród badanych przedsiębiorstw współpracują z regionalnymi instytucjami reprezentującymi wskazane sektory. O wiele chętniej (choć też niezbyt intensywnie) badane firmy współpracują z powyższymi instytucjami zlokalizowanymi poza regionem.

Odnosnie do współpracy z lokalnymi i regionalnymi organizacjami badane przedsiębiorstwa również nie wykazują większej aktywności. Jedynie 1/3 ankietowanych mówi o silnym zaangażowaniu w sprawy społeczności lokalnej, natomiast w przypadku pozostałych podmiotów można mówić o średnim i słabym zaangażowaniu. Przedsiębiorstwa dość chętnie przystępują do stowarzyszeń i sieci branżowych, a niektóre współpracują z organizacjami powiązаныmi z kulturą.

### **Identyfikacja branżowa**

W procesie rozwoju inicjatywy klastrowej oprócz determinantów budowy niezmiernie ważne są wspomniane wcześniej determinanty funkcjonowania klastra, umożliwiające wykształcenie się trwałych i silnych relacji między poszczególnymi uczestnikami inicjatywy. Wiele klastrów, pomimo sprzyjających warunków początkowych, nie rozwinęło się ze względu na brak umiejętności współpracy w warunkach zaostrzonej konkurencji<sup>11</sup>. Autorka w swoich badaniach zwróciła szczególną uwagę na kwestię współpracy w obrębie branży – jej intensywność, formy i zasięg terytorialny, jak również powiązania w obrębie samego klastra w porównaniu do relacji, które firmy „klastrowe” wykształciły z podmiotami spoza inicjatywy.

Na wstępie autorka próbowała ustalić, jak szeroko definiują branżę badani przedsiębiorcy. W tym przypadku glosy były podzielone: połowa ankietowanych stosuje wąską definicję branży, zaliczając do niej jedynie firmy konkurencyjne, funkcjonujące na tym samym etapie łańcucha wartości, druga połowa pod pojęciem branży rozumie wszystkie podmioty w łańcuchu wartości: dostawców, odbiorców i firmy oferujące konkurencyjne dobra i usługi. Zarówno jedna, jak i druga grupa podmiotów oceniła współpracę w branży jako bardzo

---

<sup>11</sup> W literaturze przedmiotu współpraca z podmiotami konkurencyjnymi określana jest mianem kooperacji (*coopetition*) lub kooperencji. Szerzej: A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Coopetition*, New York: Doubleday 1996; W. Czakon, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12; J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2009.

slabą, bądź też nie miała wyrobionego zdania na ten temat, co również dowodzi niewielkiego zaangażowania we współpracę. Warto jednak zwrócić uwagę, że kontakty między poszczególnymi przedsiębiorstwami mają przede wszystkim charakter nieformalny (jedynie dwie badane firmy wskazały na czysto formalne, biznesowe kontakty w branży), co sugeruje, iż pracownicy (różnych szczebli) tych firm znają się dobrze – wywodzą się z tego samego środowiska, znają się ze szkół i poprzednich miejsc pracy, znają specyfikę branży i są częścią wspólnoty lokalnej. Takie nieformalne kontakty budują kapitał społeczny w regionie i stanowią doskonałą bazę dla rozwoju klastra.

W przeprowadzonych badaniach poszczególni ankietowani zostali poproszeni o wskazanie tych stowarzyszeń i sieci, do których przynależy reprezentowane przez nie przedsiębiorstwo i ustalenie stopnia ich zaangażowania w wymienionych organizacjach. Wyniki badania wskazują na małą aktywność w tym obszarze – firmy mają bardzo podzielone zadania odnośnie do efektów uczestnictwa w tego typu stowarzyszeniach i oprócz inicjatywy klastrowej należą średnio do jednej organizacji branżowej (dwa najbardziej aktywne podmioty wymieniły dwie i trzy sieci, podczas gdy cztery podmioty w ogóle nie uczestniczą w tego typu zgrupowaniach). Na tle innych stowarzyszeń branżowych współpraca w inicjatywie klastrowej wypada niezmiernie słabo – aż dziesięć na dwanaście przedsiębiorstw oceniło swoje zaangażowanie w inicjatywie klastrowej jako słabe (cztery firmy) lub bardzo słabe (sześć firm). Świadczy o tym dodatkowo liczba osób oddelegowanych w poszczególnych firmach klastrowych do spraw związanych z inicjatywą klastrową – w większości jest to jedna osoba z każdej firmy. W przypadku trzech przedsiębiorstw wytypowane są dwie osoby, a w dwóch innych firmach zaangażowanych jest pięciu pracowników. Potwierdza to koordynator klastra, który zauważa, że w sprawy inicjatywy zaangażowana jest niewielka grupa osób: koordynator i nieliczni członkowie inicjatywy – tzw. trzon klastra, natomiast zdecydowana większość uczestników przyjmuje bierną postawę.

W przypadku innych organizacji (stowarzyszeń branżowych, izb gospodarczych) przedsiębiorcy wykazują w większości średnie zaangażowanie. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że w wymienionych organizacjach branżowych uczestniczą w większości te same podmioty, które są członkami inicjatywy klastrowej, a dodatkowo większość badanych przedsiębiorców przyznała, iż współpracowała wcześniej z pozostałymi członkami klastra, co by sugerowało, że przedsiębiorcy korzystali już z innych platform współpracy, a inicjatywa jest tworem sztucznym, powołanym do życia ze względu na sprzyjającą politykę

proklastrową w Polsce i Unii Europejskiej. Wskazują na to kolejne wyniki badań – spośród różnorodnych form kontaktów w branży inicjatywa klastrowa uplasowała się najniżej jako najmniej istotna forma współpracy w branży (aż połowa firm zaklasyfikowała inicjatywę jako zupełnie nieistotną formę kontaktów). Najlepiej pod tym względem wypadły targi, wystawy i konferencje – prawie wszystkie podmioty uznały, że jest to bardzo ważna lub ważna forma kontaktów w branży, doskonała do promocji własnej firmy, inicjatywy klastrowej i całego regionu.

Podobne wyniki uzyskano w pytaniu odnośnie do głównych źródeł wiedzy na temat sytuacji w branży. Najwyżej zostały ocenione otwarte źródła informacji: Internet (12 na 14 wskazań), targi i wystawy (10 wskazań) oraz konferencje, seminaria, stowarzyszenia i sieci branżowe (8 wskazań). Żaden uczestnik badania nie zaznaczył inicjatywy klastrowej, co po raz kolejny świadczy o pełnym niewykorzystaniu tej formy współpracy przez jej członków.

### **Bariery wejścia do inicjatywy klastrowej**

W każdej inicjatywie klastrowej kluczowym czynnikiem sukcesu, wpływającym w dużym stopniu na poczucie przynależności i kształtowanie tożsamości grupy jest odpowiedni dobór uczestników. Powyższa kwestia, choć tak ważna, jest często pomijana przez inicjatorów struktur klastrowych, co niekorzystnie odbija się w późniejszych etapach cyklu życia klastra. Z tego względu na samym początku formowania się inicjatywy należy poczynić odpowiednie założenia organizacyjne: jak liczna, różnorodna, głęboka, szeroka i rozległa ma być dana sieć i ustalić konkretne wymagania odnośnie do przyszłych członków. Należy przy tym pamiętać, że inicjatywa klastrowa powinna być odbiciem sytuacji panującej w klastrze i zresztać wszystkie grupy zainteresowane rozwojem grona, chociaż z drugiej strony im większa i różnorodna grupa, tym trudniej jest zbudować poczucie więzi i wspólną tożsamość.

Z informacji dostarczonych przez koordynatora wynika, że w przypadku analizowanego klastra „Dolina Zdrowia” jedynymi kryteriami doboru członków inicjatywy była przynależność do branży (sanatoryjno-uzdrowiskowej) i określona lokalizacja (województwo kujawsko-pomorskie, a ściślej Ciechocinek). Nie były brane pod uwagę żadne inne kryteria selekcji, takie jak rekomendacja pozostałych członków (bardzo popularne kryterium stosowane w klastrach), wielkość przedsiębiorstwa, jego pozycja rynkowa, potencjał innowacyjny czy też jakość oferowanych dóbr i usług. Co więcej, na pytanie odnośnie do długofalowej strategii rozwoju inicjatywy w kwestii doboru członków koordynator

nie miał zdania, w przeciwieństwie do poszczególnych uczestników, którzy opowiedzieli się zgodnie za różnorodną (zrzeszającą podmioty z różnych branż – pokrewnych i komplemetarnych, powiązanych wspólnym celem), dużą i otwartą strukturą. Co do głębokości inicjatywy zdania były nieco podzielone – większość badanych uważała, że lepsza byłaby bardzo głęboka struktura, skupiająca podmioty z najdalszych ogniw łańcucha wartości, w tym dostawców i odbiorców, ale duża grupa ankietowanych ograniczyłaby się jedynie do firm konkurencyjnych, działających na wybranym etapie łańcucha wartości.

Podstawą harmonijnej współpracy w każdym klastrze jest również wypracowanie wspólnych standardów między poszczególnymi członkami, które wyznaczają określony poziom jakości dóbr i usług, zarówno medycznych, jak i turystycznych. Standaryzacja, definiowana jako „proces eliminacji niepotrzebnej różnorodności”<sup>12</sup>, przyspiesza współpracę handlową, ułatwia koordynację zakupów i umożliwia członkom inicjatywy opracowanie wspólnej oferty, a występowanie pod wspólną marką obliuguje wszystkich uczestników inicjatywy klastrowej do zachowania określonego poziomu jakości dóbr i usług, co wpływa na wizerunek klastra, a pośrednio całego regionu<sup>13</sup>. Niewątpliwie im większa różnorodność członków inicjatywy, tym trudniej jest stworzyć jednolite standardy w obrębie klastra, niemniej można to przeprowadzić oddzielnie dla poszczególnych grup podmiotów, np. dla usług medycznych i turystycznych. Z rozmów przeprowadzonych z koordynatorem klastra „Dolina Zdrowia” i firmami członkowskimi wynika, że na poziomie inicjatywy nie zostały wyznaczone żadne wspólne standardy. W przeciwieństwie do koordynatora, który nie widzi potrzeby standaryzacji w obrębie sieci, prawie wszyscy członkowie inicjatywy uważają, że należałoby je wprowadzić. Brak standardów i określonych wymagań jakościowych może ujemnie wpływać na relacje wewnątrz klastra i budowę wspólnej tożsamości grupy. Z badań wynika, że analizowane przedsiębiorstwa nie wyrażają zbyt dużej chęci na występowanie z innymi podmiotami z inicjatywy klastrowej pod jednym szyldem, co może utrudniać proces integracji.

<sup>12</sup> R. Wild, *Operations management*, Continuum, London–New York 2002, s. 86.

<sup>13</sup> A. Lis, G. Zieliński, *Standaryzacja procesów w inicjatywach klastrowych na przykładzie branży sanatoryjno-uzdrowiskowej*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 229.

## Zarządzanie inicjatywą klastrową i rola koordynatora

Niezwykle istotnym elementem każdej inicjatywy klastrowej, spajającym wszystkich uczestników, jest koordynator, który oferuje wspólną platformę komunikacji i współpracy oraz ciągły przepływ informacji. W celu zapewnienia trwałości sieci oraz wzmocnienia identyfikacji poszczególnych partnerów z grupą ważne jest zaangażowanie przez koordynatora wszystkich członków inicjatywy poprzez spotkania i podział pracy przy realizacji wspólnych projektów. Badania przeprowadzone w klastrze „Dolina Zdrowia” wskazują na niezmiernie rzadkie kontakty w ramach inicjatywy – zdaniem koordynatora spotkania klastrowe organizowane są przynajmniej raz na miesiąc, podczas gdy sami uczestnicy w zdecydowanej większości ustalili, że odbywają się one co pół roku i rzadziej. W wielu inicjatywach klastrowych spotkania wszystkich członków lub wybranych grup roboczych odbywają się nawet co tydzień, co nie tylko wzmacnia relacje między uczestnikami, ale pozwala realizować wspólne projekty i reagować szybko na zmiany zachodzące w otoczeniu klastra i firm klastrowych. Ważne jest też miejsce spotkań – w przypadku Ciecocińskiego Klastra Uzdrawiskowego spotkania organizowane były przede wszystkim w siedzibie koordynatora. W wielu klastrach na miejsce spotkań wybiera się miejsca neutralne (np. hotele, restauracje) lub siedziby poszczególnych firm członkowskich, dzięki czemu uczestnicy mogą się jeszcze lepiej poznać i zintegrować. Integracji służą również wszelkie wyjazdy na targi, wystawy, konferencje, szkolenia, podczas których można wymienić poglądy i doświadczenia oraz nawiązać bardziej nieformalne kontakty, które z czasem mogą zaowocować formalną współpracą.

Oprócz spotkań inicjatywy klastrowe mogą wykorzystywać inne formy kontaktu z uczestnikami, takie jak rozmowy telefoniczne, poczta elektroniczna, strona internetowa, prasa wewnętrzna. Ponadto, w celu efektywnego zarządzania siecią formalnych i nieformalnych powiązań, inicjatywy, podobnie jak inne złożone sieci, coraz chętniej wdrażają zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne, wspierające realizację i koordynację procesów biznesowych wewnątrz i na zewnątrz klastra, ukierunkowane na wzmocnienie powiązań sieciowych, integrację poszczególnych elementów łańcucha wartości, przepływ wiedzy, poprawę komunikacji oraz wsparcie promocji i procesów innowacyjnych realizowanych przez firmy klastrowe<sup>14</sup>. W klastrze „Dolina Zdrowia” nie

---

<sup>14</sup> A. Lis, A. Lis, *Gospodarka cyfrowa a lokalizacja: wpływ ICT na funkcjonowanie klastrów, w: Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju*

wprowadzono strony internetowej ani żadnych technologii ICT – oprócz spotkań praktykowane były jedynie kontakty telefoniczne i mailowe.

Inną, niezmiernie ważną kwestią dla trwałości inicjatywy klastrowej, a także zaangażowania poszczególnych jej członków jest partycypowanie w kosztach funkcjonowania klastra. W Polsce, w latach 2007–2013 uruchomiono wiele programów wspierających grona na różnych etapach rozwoju – bardziej dojrzałe struktury klastrowe mogą ubiegać się o środki z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (działanie 5.1), natomiast klastry w fazie początkowej mają możliwość dofinansowania z Regionalnych Programów Operacyjnych<sup>15</sup>. Niemniej jednak dobrą praktyką, stosowaną przez wiele inicjatyw klastrowych, są składki członkowskie, których wielkość rośnie wraz z rozwojem sieci i zakresem świadczonych przez nią usług. Obowiązkowe składki obligują członków inicjatywy do większego zaangażowania i jednocześnie eliminują partnerów niezainteresowanych współpracą w sieci. W przypadku klastra „Dolina Zdrowia” początkowo wszelkie szkolenia, warsztaty, konferencje i seminaria finansowane były ze środków pochodzących z funduszy Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, ale z czasem klastry stracił podstawowe źródło finansowania, co w konsekwencji zahamowało znacznie wszelkie prace nad rozwojem sieci. W perspektywie braku zewnętrznych środków finansowych zasadne było ustanowienie składek członkowskich na bieżącą działalność klastra (m.in. funkcjonowanie biura, wynagrodzenie koordynatora, uruchomienie i utrzymanie strony internetowej) oraz usługi świadczone na rzecz uczestników (m.in. wspólna promocja, spotkania, szkolenia, wyjazdy na targi, organizacja konferencji). Tymczasem brak źródeł finansowania przełożył się na bardzo ubogą ofertę usług świadczonych przez klastry na rzecz uczestników, co mogło zniechęcić firmy do współpracy i angażowania się w sprawy inicjatywy. Z informacji dostarczonych przez koordynatora wynika, że w Ciechocińskim Klastrze Uzdrowiskowym na początku funkcjonowania inicjatywy firmy miały organizowane wyjazdy integracyjne i mogły korzystać nieodpłatnie z usług informacyjnych. Wszelkie inne usługi mogły zostać świadczone jedynie za dodatkową opłatą. Z tego względu ankietowane przedsiębiorstwa nisko oceniły zarówno zakres, jak i jakość oferowanych im w ramach inicjatywy usług.

---

*i ograniczenia*, red. H. Babis, R. Czaplewski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 650, Ekonomiczne Problemy Usług nr 67, tom 1, Szczecin 2011, s. 695.

<sup>15</sup> A. Lis, *Rola władz samorządowych w kształtowaniu regionalnej polityki opartej na klastrach*, „Samorząd Terytorialny” 2010, nr 12, s. 43–57.

Udana inicjatywa, z którą będą identyfikować się poszczególne przedsiębiorstwa musi mieć również przejrzyste zasady zarządzania – zarówno strategia rozwoju sieci, jak i bieżące decyzje dotyczące funkcjonowania inicjatywy powinny być konsultowane ze wszystkimi uczestnikami. Zdaniem koordynatora w klastrze „Dolina Zdrowia” wszyscy członkowie byli włączeni w procesy decyzyjne, a najważniejsze ustalenia odnośnie do inicjatywy podejmowane były zawsze w drodze głosowania. Inaczej postrzegają tę kwestię firmy członkowskie – z badań wynika, że nie mają one poczucia wpływu na działania podejmowane w ramach inicjatywy, jedynie w kwestiach strategicznych uwzględnia się ich zdanie, przy czym ostateczny głos i tak należy do koordynatora i wybranej grupy uczestników.

### **Zakończenie**

Pomimo licznych kroków w kierunku rozwoju klastra w obrębie branży uzdrowskiej na tak doskonałym gruncie, jakim jest Ciechocinek, inicjatywa utknęła w martwym punkcie i żaden z postawionych celów nie został w pełni zrealizowany.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na główne motywy wejścia do inicjatywy, zgłaszane w badaniu przez firmy członkowskie: w czołówce znalazły się: „wspólny marketing i promocja” i „dodatkowe źródła finansowania” (wymienione przez niemal wszystkie badane firmy) oraz „wymiana poglądów i nawiązanie nieformalnych kontaktów w branży” i „rozwój kluczowych kompetencji” (na co wskazała połowa ankietowanych), co dowodzi, że uczestnicy inicjatywy nie byli nastawieni na ścisłą współpracę, ale raczej na luźne i niezobowiązujące formy kontaktu. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie było zainteresowane wymianą lub współdzieleniem zasobów, podziałem kosztów funkcjonowania, a tylko nieliczni wskazali na wypracowanie wspólnej oferty rynkowej jako główny powód przystąpienia do sieci. Równie mało ważne okazały się kwestie związane z pokonywaniem barier administracyjnych. Przeprowadzone badania wskazują na bardzo niski stopień zadowolenia przedsiębiorstw w każdym z wymienionych wyżej obszarów. Ponadto na pytanie odnośnie do głównych efektów współpracy w inicjatywie prawie wszystkie firmy zaznaczyły odpowiedź „brak efektów”, co świadczy o dużym niepowodzeniu przedsięwzięcia. Największe korzyści przyniosły firmom szkolenia i warsztaty organizowane we wczesnej fazie funkcjonowania inicjatywy oraz spotkania w ramach inicjatywy, które pozwoliły niektórym uczestnikom poznać lepiej inne przedsiębiorstwa z branży i umożliwiły wymianę doświadczeń i poglądów.

Zdaniem koordynatora przyczyną niepowodzenia przedsięwzięcia i głównym powodem wstrzymania dalszych prac związanych z rozwojem klastra były problemy związane z pozyskaniem środków finansowych na działalność oraz niewystarczające wsparcie ze strony władz regionalnych i lokalnych. Pomimo że władze samorządowe weszły w skład inicjatywy klastrowej, zdaniem koordynatora nie wykazywały zainteresowania rozwijaniem współpracy w obrębie analizowanej branży. Z drugiej strony autorka zaobserwowała niewielkie zaangażowanie członków inicjatywy w sprawy społeczności lokalnej i we współpracę z innymi lokalnymi i regionalnymi podmiotami, w tym jednostkami sektora badawczo-rozwojowego oraz instytucjami okolobiznesowymi. Zabrakło tutaj również współdziałania obu stron (inicjatywy i władz) w zakresie promocji klastra, a sama inicjatywa oprócz odwołania się do lokalizacji w nazwie (Ciechociński Klaster Uzdrawiskowy) nie wykorzystywała symboliki regionu w dokumentach programowych, logo czy też sloganach i hasłach reklamowych (co więcej: klaster „Dolina Zdrowia” nie stworzył własnego logo ani strony internetowej).

Brak sukcesów przypisywany jest przez koordynatora również barierom mentalnym, na co składa się silna dominacja konkurencji w branży, brak zaufania i niechęć do współpracy. Pomimo warsztatów i szkoleń z zakresu klasteringu członkowie inicjatywy nie byli odpowiednio przygotowani na rozwój współpracy i obawiali się dzielić innowacyjnymi pomysłami z innymi podmiotami.

Ponadto zabrakło animatora – osoby, która byłaby aktywnie zaangażowana w rozwój inicjatywy i koordynowałaby pracami podejmowanymi w ramach klastra poprzez kontakt z poszczególnymi uczestnikami, organizowanie spotkań, aplikowanie o środki finansowe czy też zarządzanie projektami klastrowymi. Na każdym etapie funkcjonowania inicjatywy, ale w szczególności w fazie początkowej, ważne jest włączanie wszystkich uczestników w sprawy sieci poprzez aktywne uczestnictwo w grupach zadaniowych, konsultowanie istotnych dla inicjatywy decyzji (zarówno w kwestiach strategicznych, jak i bieżących działaniach) czy też egzekwowanie składek członkowskich, które obligują do większych starań na rzecz rozwoju inicjatywy. Słabe zaangażowanie koordynatora, ale również samych uczestników inicjatywy klastrowej, brak ustaleń odnośnie do przyszłego kształtu inicjatywy, a wraz z tym brak przejrzystych zasad selekcji uczestników i wspólnych standardów w obrębie sieci oraz niezmiernie rzadkie kontakty w ramach inicjatywy przełożyły się na słabą współpracę i identyfikację z pozostałymi uczestnikami sieci, co w znacznym stopniu utrudniło proces integracji.



Jednak pomimo niepowodzenia zarówno koordynator, jak i członkowie inicjatywy nie chcą rezygnować z dalszych starań o rozwój klastra. Obecnie przeprowadzany jest proces rekrutacji na stanowisko animatora inicjatywy klastrowej, a osoba zatrudniona na niniejszym stanowisku podejmie się próby reanimacji klastra. Planowane jest również przyjęcie nowych członków, zaś w strategii Ciechocinka na 2012 rok został wpisany rozwój inicjatywy klastrowej, co rodzi nadzieję na dalszą współpracę w ramach klastra.

### **THE REGIONAL AND INDUSTRIAL IDENTIFICATION AND THE CLUSTER DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF CIECHOCINEK SPA CLUSTER „HEALTH VALLEY” – RESEARCH RESULTS**

#### **Summary**

In the article the author, based on research conducted among the participants of Ciechocinek Spa Cluster „Health Valley” identifies the factors that determine the success or failure of such projects, concentrating on regional and industrial identification of members and cooperation with local and regional authorities. Poor involvement of the coordinator and members of the initiative as well as public authorities prevents the integration process, while a successful initiative, which equate to all members ensures the development of sustainable and strong ties in the group of cooperating entities and indirectly affects the image of the whole region.

*Translated by Anna Lis*