

Bogusław Bembenek

Kapitał partnerski jako determinanta rozwoju klastra Dolina Lotnicza

Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, 225-236

2010

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.

Bogusław Bembenek¹

KAPITAŁ PARTNERSKI JAKO DETERMINANTA ROZWOJU KŁASTRA DOLINA LOTNICZA

Streszczenie

Artykuł przedstawia partnerstwo w klastrze jako dynamiczny proces trwający w czasie i przestrzeni, proces tworzony i kształtowany przez interakcje partnerów. W artykule podkreślono, iż warunkiem koniecznym do zaistnienia partnerstwa jest zaufanie między partnerami. Niniejsze opracowanie koncentruje się na prezentacji wybranych wyników badań dotyczących sposobu myślenia i działania przedsiębiorców Doliny Lotniczej, związanego z budową kapitału partnerskiego w strukturze klastra.

Wstęp

Sprawność działania współczesnych organizacji biznesu, takich jak klastry, funkcjonujących w warunkach turbulentnego otoczenia, zależy zarówno od jakości relacji intraorganizacyjnych – zachodzących między podmiotami klastra, jak i jakości relacji pomiędzy samym klastrem a jego kluczowymi interesariuszami. Rodzi to potrzebę permanentnego budowania i umacniania zaufania, zrozumienia wśród członków, w tym spójnego systemu wartości.

Poczucie grupowej tożsamości, intensywna i swobodna komunikacja, normy i stosunki społeczne, aktywne zaangażowanie się we wspólne działania, jako cechy typowe dla kapitału partnerskiego, mają ścisły związek z ewolucją struktury klastra. Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia wybranych aspektów kapitału partnerskiego w klastrze Dolina Lotnicza, mających wpływ na dalszy rozwój tej struktury. Rozważania dotyczące kapitału partnerskiego, kreowanego na podstawie związków tworzonych wewnątrz klastra prowadzono w oparciu o własne badania empiryczne² oraz studia literatury przedmiotu.

¹ Bogusław Bembenek – dr, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

² Badania realizowano w ramach projektu nt. „Partnerstwo jako czynnik wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie Doliny Lotniczej”. Badania miały charakter jakościowy i przeprowadzane były od kwietnia 2006 roku do lutego 2007 roku w ramach Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Dolina Lotnicza to dynamicznie rozwijający się klastrowy (produkcyjny, przemysłowy, technologiczny). Celem badań była identyfikacja sposobu kształtowania konkurencyjności, w tym źródeł przewagi konkurencyjnej oraz podejścia do koncepcji partnerstwa przez poszczególnych przedsiębiorców. Populację stanowiła grupa 53 przedsiębiorstw, będących członkami Doliny Lotniczej. Narzędziem pomiarowym była ankieta rozsyłana pocztą do respondentów lub dostarczana osobiście. Ankieta

Kreowanie kapitału partnerskiego w klastrze lotniczym

Klasy w obliczu gwałtownych zmian na rynkach globalnych i lokalnych, począwszy od lat 90. XX wieku, nabrały szczególnego znaczenia i postrzegane są wciąż jako narzędzie rozwoju gospodarczego, efektywny sposób poprawy konkurencyjności. Charakteryzuje je³:

- występowanie silnych zależności socjoekonomicznych między członkami,
- geograficzna koncentracja wyspecjalizowanych przedsiębiorstw,
- masa krytyczna – niezbędna liczba firm i innych instytucji, tworzących efekt aglomeracji,
- koncentracja niezależnych małych i średnich firm wokół dużych firm wyspecjalizowanych w jednym elemencie procesu produkcyjnego lub w produkcie końcowym,
- istnienie stosunków sieciowych między organizacjami komercyjnymi, publicznymi i społecznymi, wywodzącymi się ze wspólnych wartości, np. uczciwość, jakość, wymiana informacji i technologii.

Jedną z podstawowych cech klastra, ujmowanego jako lokalne skupisko wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych, współpracujących i konkurujących w określonych obszarach działalności oraz wzajemnie powiązanych organizacji publicznych i społecznych, jest interakcyjność. Cecha ta wskazuje, iż wzajemne powiązania członków klastra są dobrowolne, równorzędne i mają głównie partnerski charakter.

Partnerstwo to taki rodzaj relacji, który akcentuje silne socjalne, ekonomiczne i personalne więzi występujące między partnerami⁴. Rozwój partnerskich relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz klastra jako współczesnej organizacji biznesu sprzyja budowie i rozwojowi kapitału partnerskiego. Ten typ kapitału odnosi się do sieci relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, specjalistycznej wiedzy,

liczyła 127 pytań, z czego większość stanowiły pytania zamknięte. Mimo założeń, że badania będą przeprowadzone na całej populacji (53 firmy), nie uzyskano zwrotu 5 kwestionariuszy. Dlatego też dokonano oceny zgodności rozkładów próby i populacji na podstawie testu zgodności chi-kwadrat. Weryfikacja reprezentatywności badań w zakresie rozkładów próby i populacji, polegająca na porównaniu struktury uzyskanej próby ze strukturą populacji zarówno pod względem liczby zatrudnionych pracowników, udziału kapitału zagranicznego w firmie, obszaru działania, jak i okresu działania na rynku, pozwoliła na stwierdzenie, iż w każdym przypadku istniała statystyczna zgodność obu rozkładów (istniejące odchylenia były statystycznie nieistotne). Pod koniec stycznia 2010 roku w SGPPL „Dolina Lotnicza” zarejestrowanych było już 76 członków.

³ E. Skawińska, R. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 176.

⁴ Do cech wyróżniających relacje partnerskie zalicza się: celem relacji jest utrzymanie, relacja oparta jest na interakcji w długim horyzoncie czasowym, intensywność kontaktów jest wysoka, komunikacja między partnerami jest związana m.in. z planowaniem produkcji, zakupów, logistyki, podstawowe kategorie wymiany handlowej są ustalane w czasie negocjacji i wspólnego podejmowania decyzji, strategią partnerstwa jest permanentne kreowanie wartości. Zob. I. Sierżputowska, *Budowanie partnerstwa między sieciami detalicznymi a dostawcami w kontekście zmian w polskim handlu*, w: *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 314.

szacunku i przyjaźni, istniejącej na poziomie indywidualnych osób, zarządzających i reprezentujących członków klastra. Jest on jednak trudny do zbadania z uwagi na unikalny charakter, gdyż tworzą go wysoce skomplikowane, wielostronne, a jednocześnie nadal nie do końca zidentyfikowane i jednoznaczne zależności składające się na gęstą sieć powiązań⁵.

W strukturze klastra Dolina Lotnicza funkcjonują firmy z branży lotniczej i sektorów pokrewnych, jednostki badawczo-rozwojowe, doradcze i szkoleniowe, instytucje samorządu terytorialnego oraz instytucje wsparcia biznesu. Podstawą działania i rozwoju tego klastra w regionie południowo-wschodniej Polski, a w szczególności na terenie województwa podkarpackiego, są istniejące tradycje przemysłowe związane z lotnictwem oraz zakorzeniona przedsiębiorczość i specjalizacja. Grono to wykazuje cechy modelu amerykańskiego, gdyż wokół liderów grup produkcyjnych pojawiają się skupiska satelitarne, które współpracując ze sobą, tworzą rozwiniętą sieć klastrową⁶. Jest to klastr:

- działający, gdyż jego członkowie są świadomi funkcjonowania w ramach tej struktury i zdolni do wykorzystywania zarówno wewnętrznego potencjału strategicznego, jak i szans, jakie stwarza burzliwe otoczenie,
- wysokich technologii, oparty o wiedzę, gdzie ważny jest bezpośredni dostęp do wyników badań podstawowych realizowanych przez instytucje naukowo-badawcze,
- wyspecjalizowanych dostawców o dużej innowacyjności,
- dynamiczny, opierający się na ciągłym doskonaleniu procesów, produktów, pracowników,
- wąski, gdzie większość partnerów funkcjonuje w sektorze lotniczym,
- o zasięgu regionalnym i rosnącym zatrudnieniu.

Klastr Dolina Lotnicza powstał wskutek zawiązania inicjatywy oddolnej w 2003 roku. Lokalna inicjatywa przedsiębiorców, będąca wynikiem wewnętrznej potrzeby zainteresowanych podmiotów (początkowo 18), okazała się trafną decyzją. Nadrzędnym celem klastra jest stworzenie w Polsce południowo-wschodniej konkurencyjnego regionu, który zaopatrywałby międzynarodowe rynki w szeroki wachlarz produktów i usług dotyczących lotnictwa.

Przedmiotem prowadzonych badań były głównie relacje B2B, czyli relacje między partnerami biznesowymi. Fundamentem rozwoju relacji partnerskich w strukturze klastra jest zaufanie. Według P. Sztompki zaufanie to zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi⁷. Zdaniem co czwartego menedżera, jego firma ma całkowite zaufanie do pozostałych partnerów w Dolinie Lotniczej. Z kolei 40% przedsiębiorstw jedynie częściowo ufa swoim partnerom. Interesujący jest fakt, że

⁵ Zob. *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 252.

⁶ J. Staszewska, *Klastr perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 95.

⁷ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 69-70.

zaden przedsiębiorca nie wyraził opinii, iż nie ma zaufania do swoich partnerów. Być może wynika to z faktu, że większość firm (83%) zna swoich partnerów częściowo, a 6% całkowicie. Mimo iż 10% menedżerów nie przedstawiło swojej opinii na ten temat, wnioskować można, iż w Dolinie Lotniczej prawie każdy zna swoich partnerów.

Zaufanie wynika ze wspólnych wartości, przekonań, przynależności grupowej. Nie może być wymuszone czy wręcz narzucone, ale musi być ściśle wypracowane. Tym samym budowaniu zaufania między partnerami w klastrze sprzyja szczególnie stosowanie się do wspólnie wypracowanych zasad partnerstwa. Zasadami, które w opinii większości menedżerów firm stanowią nieodłączny element partnerstwa w Dolinie Lotniczej, są m.in.: promuj obopólne korzyści, szanuj swojego partnera, promuj przejrzystość (otwartość i uczciwość), bądź kreatywny, promuj jednakowe prawa, bądź konsekwentny (tabela 1).

Tabela 1. Podstawowe zasady partnerstwa w Dolinie Lotniczej

Zasady	Odsetek wskazań
Promuj obopólne korzyści	35
Szanuj swojego partnera	31
Promuj przejrzystość (otwartość i uczciwość)	29
Bądź kreatywny	21
Promuj jednakowe prawa	17
Bądź konsekwentny	17
Otwieraj wszystkie kanały komunikowania	17
Nie staraj się przechytrzyć partnera	15
Buduj na wspólnych wartościach	10
Nie bądź zazdrosny	8
Buduj reputację dobrego partnera	8
Koordinuj operacje z myślą o ostatecznym kliencie i swojej pozycji na rynku	8
Promuj współpracę poprzez: częste interakcje, zniechęcanie do oszukiwania, uczenie się dbałości o partnera	6
Bądź odważny	4
Twórz i kontroluj proces rozwoju partnerstwa	4
Nie bądź tym, który zdradza pierwszy	4
Odważemniaj zarówno współpracę, jak i zdradę	4
Rozważ reagowanie z mniejszą siłą na negatywne posunięcia partnera	0

Uwaga: odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Powyższe zasady nawiązują bezpośrednio do systemu wartości badanego partnerstwa. Ich przestrzeganie (praktykowanie) przez poszczególnych członków stowarzyszenia sprzyjać może skuteczności, efektywności i trwałości tej struktury partnerstwa.

W trakcie badań stwierdzono, iż przedsiębiorstwa klastra lotniczego mają w większości poczucie wspólnej misji (60%) i wspólnej wizji (58%) działalności. Takiego poczucia nie ma jedynie co dziesiąta firma. Jest to bardzo ważne, gdyż podstawą umacniania partnerstwa jest zidentyfikowanie przez partnerów wspólnego

celu, a w konsekwencji – wspólnej misji i wizji jego realizacji. W opinii co drugiego przedsiębiorstwa opracowana wspólna misja/wizja działalności stowarzyszenia jest w części zgodna z jego indywidualnymi celami.

Całkowita zgodność opracowanej misji/wizji z celami firmy dotyczy 17% przypadków. Tylko w jednej firmie nie ma zgodności misji/wizji z indywidualnymi celami. Aż 63% menedżerów uznało, że ich firma jest potrzebna do realizacji wspólnie wypracowanej misji/wizji. Jedynie dwie firmy są odmiennego zdania. W oparciu o test niezależności chi-kwadrat stwierdzono, że nie ma statystycznej zależności między poczuciem bycia potrzebnym do realizacji wspólnie wypracowanej wizji/misji a oceną dotychczasowego partnerstwa w Dolinie Lotniczej⁸.

W teorii i w praktyce najczęściej misja i wizja nierozzerwalnie związane są z systemem wartości, który pełni szczególną funkcję integrującą i scalającą wszystkich partnerów w osiąganiu ich wspólnych celów. Integracja poprzez wartości może okazać się skuteczniejszym narzędziem oddziaływania na partnerów niż niektóre bodźce finansowe⁹. W Dolinie Lotniczej system wartości tworzą m.in. takie wartości jak: partnerstwo, jakość, innowacyjność, kreatywność (tabela 2).

Tabela 2. System wartości w Dolinie Lotniczej

Wartości	Odsetek wskazań	Wartości	Odsetek wskazań
partnerstwo	44	odpowiedzialność	6
jakość	42	konkurencyjność	6
innowacyjność	38	sukces	6
kreatywność	35	honor	4
współpraca	31	doskonalskość	4
rzetelność	29	stałość	4
prawda i uczciwość	27	mądrość	4
zaufanie	21	dochodowość	2
uczenie się	17	samokontrola	2
skuteczność	17	odwaga	2
lojalność	13	sprawiedliwość	0
otwartość	10	wolność	0
fair play	10	oddanie	0
szacunek	8	zapał	0
zdecydowanie	6	inne	0

Uwaga: odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

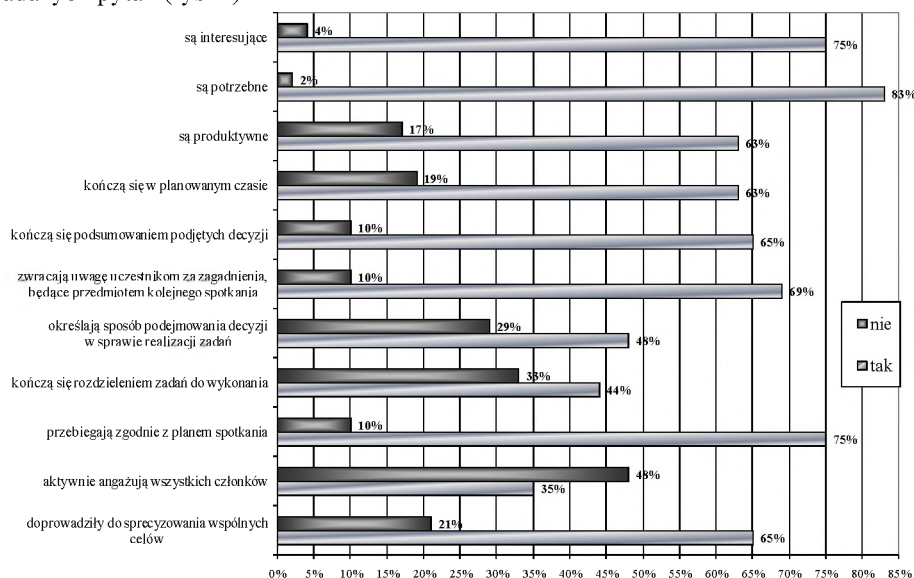
⁸ Aby sprawdzić istnienie zależności pomiędzy poczuciem bycia potrzebnym do realizacji wspólnie wypracowanej wizji/misji (cecha X) a oceną dotychczasowego partnerstwa w Dolinie Lotniczej (cecha Y), postawiono następujące hipotezy: H_0 : cechy X i Y są niezależne, H_1 : cechy X i Y są zależne. Wartość statystyki kontrolnej (χ^2) wyznaczona na podstawie 44 elementowej próby (braków odpowiedzi nie uwzględniano) wyniosła 12,8, a wartość krytyczna (χ^2_{α}) na poziomie istotności 0,05 wyniosła 15,5. Ponieważ wartość statystyki kontrolnej nie należy do obszaru krytycznego, to nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.

⁹ V.E. Frankl uważa, iż „człowiek nie jest istotą napędzaną popędami, lecz przyciąganą przez wartości”. Zob. H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzeba czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 35.

Partnerstwo w Dolinie Lotniczej ugruntowane systemem wartości ma szansę kreować i wzmacniać więzi między poszczególnymi partnerami, wpływając pozytywnie na efektywność funkcjonowania całej struktury.

Preferowanymi przez firmy klastra lotniczego formami kontaktu z partnerami są kontakty osobiste w siedzibie partnera (31%) oraz kontakty osobiste we własnej firmie (27%). Co piąta firma kontaktuje się głównie za pomocą poczty elektronicznej. Z kolei kontakty telefoniczne (13%) czy kontakty osobiste na neutralnym gruncie (6%) są mniej popularne wśród przedsiębiorstw. Średnio co trzecia firma spotyka się nieformalnie ze swoimi partnerami. Większość firm (40%) deklaruje jednak, iż nie praktykuje spotkań nieformalnych z pozostałymi członkami stowarzyszenia oraz że nie przywiązuje znaczenia do formy spotkania z partnerami (71%).

Poznawaniu partnerów służą m.in. organizowane dwa razy w roku przez biuro stowarzyszenia spotkania wszystkich członków. Chcąc dowiedzieć się, jak oceniają te spotkania poszczególni partnerzy, poproszono ich o udzielenie odpowiedzi na kilka zadanych pytań (rys. 1).



Rys. 1. Ocena organizowanych spotkań przez biuro stowarzyszenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Z rysunku 1 wynika, że w opinii większości firm organizowane spotkania są potrzebne, przebiegają zgodnie z planem, są interesujące. Głównym jednak problemem jest to, że spotkania nie angażują aktywnie wszystkich członków stowarzyszenia. Uważa tak prawie co drugi przedsiębiorca.

Partnerstwo firm i instytucji w Dolinie Lotniczej ma odniesienie w strategii 56% przedsiębiorstw. W opinii większości menedżerów firm (80%) proces budowania partnerstwa w Dolinie Lotniczej wymaga współodpowiedzialności, solidarności,

zaufania, jawności decyzji. Podobny odsetek firm (81%) nie zgadza się ze stwierdzeniem, jakoby partnerstwo w Dolinie Lotniczej było tylko teorią niemającą przełożenia w praktyce. Warto jednak zaznaczyć, że blisko 10% firm, pomimo deklarowania partnerskich relacji z Dolinie Lotniczej, uznaje to partnerstwo tylko za teorię (tabela 3).

Tabela 3. Stosunek firm do partnerstwa w Dolinie Lotniczej

Partnerstwo firm i instytucji w Dolinie Lotniczej	Tak (%)	Nie (%)
jest szansą uzyskania efektu synergii	64	0
to szansa dla mojego biznesu	84	2
to tylko teoria, niemająca przełożenia w praktyce	8	81
ma odniesienie w strategii mojej firmy	56	8
wymaga współodpowiedzialności, solidarności, zaufania, jawności decyzji	80	4
decyduje o pozycji mojego przedsiębiorstwa w przyszłości	35	12
pozwala wzmocnić konkurencyjność mojego przedsiębiorstwa	60	4
ma korzystny wpływ na innowacyjność mojego przedsiębiorstwa	64	4
pozwoliło skompletować zasoby potrzebne do sprawnego funkcjonowania mojej firmy	21	23
sprzyja poprawie konkurencyjności regionu	81	2
sprzyja wykorzystywaniu doświadczeń i umiejętności partnerów	75	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

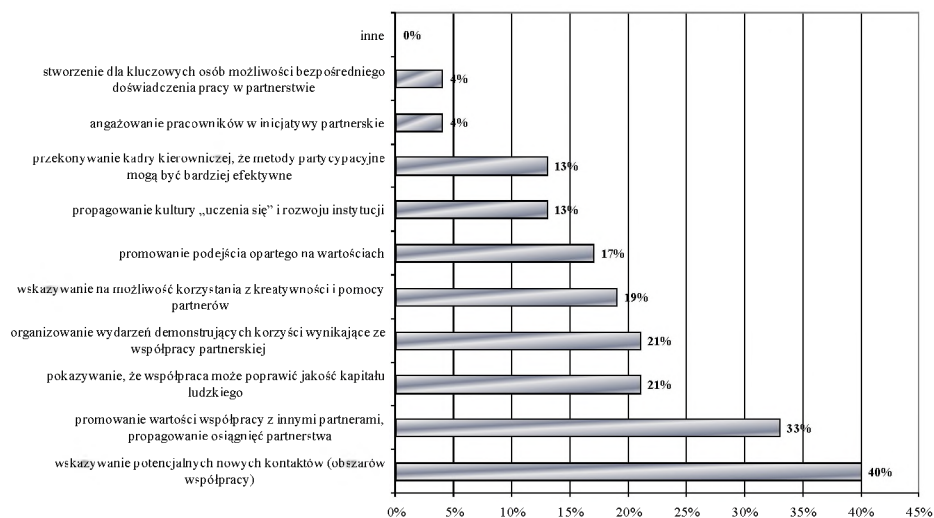
Wspólna działalność heterogenicznych podmiotów w klastrze może zarówno przyczynić się do generowania wymiernych korzyści (efektu synergii), jak i okazać się wielkim rozczarowaniem. Wszystko zależy od samych partnerów, ich celów, ambicji, odpowiedzialności i uczciwości. W opinii 69% menedżerów ich firma przed wstąpieniem do stowarzyszenia oceniła potencjalne ryzyko¹⁰ i korzyści związane z zaangażowaniem się w partnerską współpracę. Tylko co dziesiąty menedżer był odmiennego zdania. Połowa firm, zanim weszła w skład formalnej struktury partnerstwa, oceniła także potencjalne ryzyko i korzyści związane z zaangażowaniem się w to partnerstwo pozostałych partnerów. Co czwarta firma jednak tego nie uczyniła. Firmy Doliny Lotniczej w większości nie analizowały wspólnie z partnerami ewentualnego ryzyka wspólnej działalności i sposobów jego uniknięcia (52%). Tylko co piąta firma skorzystała z takiej możliwości.

Jedną z cech klastra jest łatwość wejścia do tej struktury i wyjścia z niej. W przypadku Doliny Lotniczej nowy członek musi spełnić dwa kluczowe warunki, tzn.

¹⁰ Ryzyko może wiązać się chociażby z takimi potencjalnymi kosztami funkcjonowania struktur partnerskich jak: koszty dominacji, które wynikają z sytuacji, gdzie jeden partner może zdominować drugiego i w efekcie pogorszyć jego pozycję przetargową; koszty erozji położenia konkurencyjnego, które mogą wynikać z rozproszenia źródeł przewagi konkurencyjnej i niekorzystnych zmian struktury rynku; koszty koordynacji, które dotyczą czasu i wysiłku menedżerów, poświęcanego na wzajemne uzgodnienia działań koalicjantów. Zob. K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 72. Potencjalne ryzyko może wynikać także z: zachowań oportunistycznych niektórych partnerów, pasożytnictwa, celowego lub mimowolnego przecieku wiedzy specjalistycznej (fachowej) do partnera, który w przyszłości może okazać się czołowym konkurentem.

jego działalność powinna być związana z przemysłem lotniczym z południowo-wschodniej Polski oraz winien on posiadać rekomendację przynajmniej dwóch obecnych członków stowarzyszenia.

Zdecydowana większość firm klastra lotniczego jest otwarta na przyjmowanie nowych partnerów (92%). Tylko jedna firma jest odmiennego zdania. Najczęściej wymienianymi przez przedstawicieli firm sposobami zachęcania potencjalnych partnerów do partnerstwa w Dolinie Lotniczej są: wskazywanie potencjalnych nowych kontaktów (obszarów współpracy), promowanie wartości współpracy z innymi partnerami czy propagowanie osiągnięć partnerstwa (rys. 2).



Odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi.

Rys. 2. Sposoby zachęcania potencjalnych partnerów do partnerstwa w Dolinie Lotniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Według 60% menedżerów firm to głównie kontakty z organizacjami na szczeblu operacyjnym (np. firmy, organizacje branżowe, organizacje pozarządowe) mogą przyczynić się do rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej. Kontakty z instytucjami funkcjonującymi na poziomie strategicznym i politycznym (np. departamenty rządowe, partie polityczne, agendy międzynarodowe) uznane zostały za mniej istotne z punktu widzenia rozwoju partnerstwa (dotyczy 31% wskazań). Interesujące jest, iż przedsiębiorcy nie wyróżnili kontaktów z darczyńcami, czyli zewnętrznymi instytucjami i organizacjami, dostarczającymi potrzebnych środków, za istotne dla rozwoju tej struktury partnerstwa.

Co czwarta firma klastra lotniczego oczekuje od swych przyszłych partnerów wspólnych działań promocyjnych, szkoleń pracowników, dostawy wysokiej jakości produktów/usług, wzmocnienia konkurencyjności. Z kolei co piąta oczekuje transferu wiedzy, w tym technologii oraz stworzenia i/lub rozbudowy potencjału produkcyjnego. Najmniejszy odsetek oczekiwań dotyczy zasobów finansowych i zasobów rzeczowych.

Z badań wynika, iż oczekiwania firm odnośnie do nowych partnerów są zbieżne z oczekiwaniami wobec dotychczasowych partnerów.

Partnerstwo w klastrze jako szansa rozwoju

Klastry charakteryzują się różnorodnym sposobem kształtowania się procesów innowacyjnych, stopniem zaawansowania technologicznego, charakterem powiązań, a tym samym różnymi strategiami i perspektywami rozwoju. Efektywnie funkcjonujący klastrer sprzyja rozwojowi nie tylko jego członków, ale także jego bezpośredniego otoczenia. Z badań wynika, iż zdecydowana większość firm (92%) uważa za słuszne informowanie opinii publicznej o sukcesach i doświadczeniach partnerstwa w Dolinie Lotniczej. Tylko 6% podmiotów nie ma zdania na ten temat. W opinii większości partnerstwo firm i instytucji w Dolinie Lotniczej (tabela 3) jest:

- szansą uzyskania efektu synergii,
- szansą rozwoju,
- czynnikiem decydującym o pozycji w przyszłości,
- czynnikiem pozwalającym wzmocnić konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- czynnikiem korzystnie wpływającym na innowacyjność,
- czynnikiem sprzyjającym wykorzystywaniu doświadczeń i umiejętności partnerów¹¹,
- czynnikiem sprzyjającym poprawie konkurencyjności regionu.

Według badanych ekspertów do 2013 roku w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej nastąpi znaczna rozbudowa składników potencjału konkurencyjności¹², takich jak: posiadane systemy zapewnienia jakości, stopień informatyzacji procesów produkcyjnych, jakość parku maszynowego, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomaganego zarządzania, poziom i jakość partnerskich relacji z interesariuszami, poziom i jakość kapitału ludzkiego oraz eksport (tabela 4).

Zgodnie z prognozą ekspertów, w perspektywie kilku najbliższych lat w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej obserwowalny będzie także stosunkowo niski

¹¹ W badaniach przyjęto założenie, że zasadne jest przypuszczenie, iż partnerstwo sprzyja wykorzystywaniu doświadczeń i umiejętności partnerów, w przypadku gdy co najmniej 80% firm Doliny Lotniczej tak twierdzi. Do weryfikacji tak postawionej hipotezy wykorzystano test dla wskaźnika struktury. Pomimo że test ten stosuje się dla dużych prób ($n \geq 100$) uzasadnieniem wykorzystania tego testu był fakt, iż liczebność populacji jest niska ($N=53$). Wobec tego postawiono następujące hipotezy: $H_0: p \geq 0,8$, $H_1: p < 0,8$, które zostały zweryfikowane na podstawie próby liczącej 48 firm. Wartość statystyki testowej (U_{stat}) wyniosła $-0,866$, a wartość krytyczna (U_{kryt}) $-1,645$. W związku z tym, że $U_{stat} > U_{kryt}$ to nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Na poziomie istotności 0,05 uznano postawioną w badaniach hipotezę za prawdziwą.

¹² Ekspertami dla potrzeb metody delfickiej, służącej opracowaniu prognozy rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej, była grupa 52 osób. W grupie tej znaleźli się pracownicy instytucji naukowo-badawczych, firm zrzeszonych w klastrze, instytucji wsparcia biznesu. Zob. B. Bembenek, *Zastosowanie metody delfickiej w prognozowaniu rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej*, w: *Badania marketingowe*, red. K. Mazurek-Lopacińska, PWE, Warszawa 2008, s. 350-356. W prognozowaniu zmian w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw uwzględniono m.in. wybrane składniki potencjału konkurencyjności zaproponowane przez M.J. Stankiewicza. Zob. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 140-143.

wzrost lojalności pracowników wobec firmy oraz niski wzrost samej liczby zatrudnionych. Taki stan rzeczy wynikać może z coraz częstszego odpływu wykwalifikowanych pracowników do zagranicznych firm, oferujących lepsze warunki pracy, działających poza granicami kraju.

Tabela 4. Prognozowany wzrost składników potencjału konkurencyjności i innowacyjności firm działających w ramach klastra Dolina Lotnicza w perspektywie 7 najbliższych lat (2006-2013) w skali 1-6

Składniki potencjału konkurencyjności	Ocena	Składniki potencjału innowacyjności	Ocena
stopień informatyzacji procesów produkcyjnych	5	wiedza pracowników	4,6
posiadane systemy zapewnienia jakości	5	współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	4,6
jakość parku maszynowego	4,8	zdolność do wdrażania innowacji	4,5
zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się	4,7	poziom i jakość kapitału intelektualnego	4,5
zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania	4,7	zdolność do przewidywania zmian techniki i technologii	4,4
poziom i jakość partnerskich relacji z interesariuszami	4,6	zdolność w zakresie zarządzania wiedzą	4,3
poziom i jakość kapitału ludzkiego	4,6	posiadana skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe)	4,3
eksport	4,5	zdolność do kreowania innowacji	4,3
sprawność zarządzania	4,4	proinnowacyjna kultura	4,2
sprawność i efektywność realizowania celów	4,4	innowacyjność i kreatywność pracowników	4,2
zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa	4,4	nowoczesność wyposażenia technicznego komórek B+R	4,2
wartość produkcji sprzedanej	4,3	współpraca z innymi przedsiębiorstwami w obszarze B+R	4,2
wartość majątku trwałego	4,3	otwartość pracowników na zmiany	4,1
znajomość źródeł przewagi konkurentów	4,3	częstotliwość wdrażanych innowacji	4,1
zdolność w zakresie formułowania strategii	4,3	wysokość budżetu na działalność B+R	3,9
marka	4,3	posiadanie własnych komórek B+R	3,6
kondycja ekonomiczno-finansowa	4,2		
zdolność przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji i zachowań klientów	4,1		
zdolności przywódcze kadr kierowniczych	3,8		
posiadanie lojalnych klientów	3,8		
liczba zatrudnionych pracowników	3,6		
lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa	3,4		

Uwaga: Prognozowany wzrost poszczególnych składników wyznaczono na podstawie uśrednionej oceny ekspertów, gdzie 1 – niski wzrost, 6 – wysoki wzrost.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Na podstawie współczynnika dyspersji względnej klasyfikacji stwierdzono, że eksperci byli najbardziej zgodni odnośnie do prognozy wzrostu poziomu i jakości partnerskich relacji z interesariuszami, posiadanych systemów zapewnienia jakości, stopnia informatyzacji procesów produkcyjnych, eksportu, zaś najmniej w kwestii predykcji takich składników potencjału konkurencyjności, jak: liczba zatrudnionych pracowników, zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania firmy, lojalność pracowników wobec firmy¹³.

Kolejny problem badawczy dotyczył prognozy poprawy potencjału innowacyjnego firm współpracujących w ramach Doliny Lotniczej. Miał on na celu uzyskanie odpowiedzi, jak istotny wpływ będzie miało partnerstwo w klastrze na innowacyjność partnerów. Eksperci, prognozując zmiany w zakresie innowacyjności firm Doliny Lotniczej w perspektywie kilku najbliższych lat, kierowali się m.in. takimi miernikami innowacyjności, jak: posiadanie własnych komórek B+R, innowacyjność i kreatywność pracowników, wiedza pracowników, współpraca z interesariuszami, wysokość budżetu na działalność B+R, zdolność do kreowania i wdrażania innowacji. Eksperci prognozują, iż w perspektywie 7 najbliższych lat w firmach współpracujących w ramach Doliny Lotniczej nastąpi znaczny rozwój: wiedzy pracowników, współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi, zdolności do wdrażania innowacji, poziomu i jakości kapitału intelektualnego (tabela 4). Z badań wynika, iż narzędziami wspomagającymi procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach klastra lotniczego były do tej pory: Internet, ekstranet i intranet, poczta elektroniczna, bazy danych, tele- i wideokonferencje, spotkania i zebrania, system obiegu informacji, systemy np. SAP, CRM¹⁴.

Na podstawie współczynnika dyspersji względnej klasyfikacji stwierdzono, że eksperci byli najbardziej zgodni odnośnie do prognozy rozwoju poziomu wiedzy pracowników, poziomu i jakości kapitału intelektualnego, zdolności do kreowania innowacji, zaś najmniej w kwestii predykcji takich mierników innowacyjności, jak: posiadanie własnych komórek B+R, innowacyjność i kreatywność pracowników, nowoczesność wyposażenia technicznego komórek B+R.

Zdaniem ekspertów istotnej poprawie innowacyjności firm działających w klastrze lotniczym sprzyjać będą szczególnie inwestycje zagraniczne dużych firm. Ponadto kluczowe znaczenie w tym zakresie będzie miało zwiększenie wykorzystania potencjału badawczo-rozwojowego regionu dla wzrostu innowacyjności gospodarki, zgodnie z założeniami Regionalnej Strategii Innowacji. Wymiernym efektem współpracy przedsiębiorców Doliny Lotniczej z instytucjami naukowo-badawczymi jest m.in. powstałe w 2004 roku Centrum Zaawansowanych Technologii „Aeronet-Dolina

¹³ Współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji jest unormowany w przedziale [0,1]; im niższa jego wartość, tym zgodność opinii jest większa. Zob. *Prognozowanie gospodarcze*, red. M. Cieślak, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 169.

¹⁴ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach stowarzyszonych w Dolinie Lotniczej*, w: *Marketing technologiczny i marketing terytorialny*, red. T. Markowski, D. Trzmielak, J. Sosnowski, PAN, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, zeszyt 235, Warszawa 2007, s. 361.

Lotnicza”. Jego misją jest prowadzenie działalności o charakterze interdyscyplinarnym, zorientowanej na opracowywanie, wdrażanie i komercjalizację nowych technologii związanych z lotnictwem, zgodnie z założeniami polityki naukowej i innowacyjnej Polski¹⁵.

Klaster Dolina Lotnicza jest bardzo aktywny w zakresie realizowania wspólnych projektów. Dzięki wzajemnemu zaangażowaniu partnerów skuteczniejsze są działania związane m.in. z: promocją marki Dolina Lotnicza, doskonaleniem kompetencji zawodowych obecnych i przyszłych kadr, rozwojem struktury klastra z wykorzystaniem dobrych praktyk regionów partnerskich.

Podsumowanie

Klaster, w tym szeroko rozumiany klastering, są nowym sposobem myślenia o kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki. Podkreśla się, iż w warunkach globalizacji struktury te z jednej strony mogą być enklawami firm lokalnych, ale z drugiej nie mogą pozostawać w izolacji od rynku międzynarodowego¹⁶.

Stymulowanie i rozwój partnerskiej współpracy, swobodny przepływ wiedzy i informacji między partnerami, istnienie norm stanowiących standardy zachowań, zaufanie, jakim darzą się partnerzy czy wspólne zainteresowania i rozumienie pojawiających się problemów ma pozytywny wpływ na integrację partnerów. Wykształcenie trwałych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w klastrze przekłada się na wzmocnienie spójności tej struktury.

Kapitał partnerski w ramach klastra Dolina Lotnicza, kształtowany w wyniku wzajemnych interakcji partnerów, wpływa m.in. na wzrost wydajności podmiotów klastra, dyfuzję *know-how*, zwiększenie zdolności do kreowania i wdrażania innowacji. Tak odczuwalne efekty synergiczne mogą stanowić poważny bodziec do dalszego kontynuowania partnerskiej współpracy.

PARTNERSHIP CAPITAL AS A DEVELOPMENT DETERMINANT OF AVIATION VALLEY CLUSTER

Summary

The paper presents partnership in cluster as a dynamic process that happens in time and space, a process that is created and formed by interactions of partners. The paper underlines that a necessary condition to build partnership is the trust between partners. The paper is a presentation of selected marketing research results dealing of thinking and running business by enterprises of Aviation Valley connected with the building of the partnership capital in structure of cluster.

¹⁵ *Misja*, <http://aeronet.pl/misja.html>.

¹⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klaster a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 167.