

Bogusław Bembenek

Przywództwo jako czynnik wzmacniający konkurencyjność klastra

Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, 183-199

2011

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr BOGUSŁAW BEMBENEK
Politechnika Rzeszowska

PRZYWÓDZTWO JAKO CZYNNIK WZMACNIAJĄCY KONKURENCYJNOŚĆ KLASTRA

Streszczenie

W artykule przedstawiono klastery jako przykład współczesnej formy organizacji, która jako pewna wyodrębniona całość ma swą wewnętrzną strukturę, składającą się z poszczególnych części, które współprzyczyniają się do powodzenia całości. Wskazano na kluczowe atrybuty klastra i istotę jego konkurencyjności. Autor podkreśla, że sprawne przywództwo w strukturze klastra decyduje o możliwościach rozwoju tej struktury, głównie ze względu na integrowanie, inspirowanie jej członków wokół wspólnych działań oraz wskazywanie właściwego kierunku zmian.

Wstęp

Klaster funkcjonuje i realizuje swoje cele w złożonym i zmiennym otoczeniu. Z natury cechuje go kreatywność, przedsiębiorczość, elastyczność, jednak dynamicznie zachodzące zmiany w warunkach turbulentnego otoczenia zmuszają te struktury do ciągłego podejmowania nowych wyzwań i dążenia do doskonałości. Zważywszy na fakt, że we współczesnej gospodarce światowej konkurują między sobą nie tylko przedsiębiorstwa, regiony, państwa, ale także grupy przedsiębiorstw zorganizowane w sieci, tym samym wzrasta zapotrzebowanie na sprawne przywództwo. Według M.E. Portera klaster, który nie posiada jakiegokolwiek przewagi konkurencyjnej w warunkach coraz większego stopnia otwierania się gospodarki na konkurencję, będzie się „kurczyć i więdnąć”¹.

Celem artykułu jest podkreślenie roli sprawnego przywództwa w procesie permanentnego wzmacniania konkurencyjności struktury klastra. Rozważania prowadzono na podstawie wyników badań teoretycznych i empirycznych.

¹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 305.

Klaster jako współczesna forma organizacji

Klasy stanowią przykład nowoczesnej, dojrzałej formy organizacji, która jako złożona całość zdolna jest realizować swoje cele dzięki współpracy z kluczowymi interesariuszami, zarówno tymi wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Struktury te działają jako układ systemowy, na który składają się elementy, powiązane i pozostające we wzajemnych współzależnościach². Uwzględniając fakt, że klasy są zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym i dynamicznym, mogącym zmieniać się w czasie w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, M.J. Waits wskazuje na istotne atrybuty tej struktury³:

- współzależność branż – branże tworzące klaster są ze sobą wzajemnie powiązane relacjami o charakterze zarówno konkurencyjnym, jak i partnerskim,
- orientacja eksportowa – liczna grupa przedsiębiorstw z klastra sprzedaje produkty i usługi innym firmom spoza regionu/kraju,
- koncentracja – zatrudnienie wykazuje wysoki stopień koncentracji w regionie, gdzie funkcjonuje klaster, stopień tej koncentracji przewyższa poziom średni dla danego kraju,
- szybki wzrost – nowo tworzące się regionalne skupiska firm charakteryzuje gwałtowny wzrost.

We współczesnej gospodarce klastering stanowi nowy sposób kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw, oparty na interakcjach między poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, mających na celu generowanie i przyspieszenie procesów innowacyjnych⁴. Obok klasycznych wyznaczników, takich jak: koncentracja sektorowa i geograficzna, wspólna trajektoria rozwoju, wewnętrzne interakcje i powiązania o systemowym charakterze, kooperacja, specjalizacja, masa krytyczna; klasy charakteryzują się zestawem cech uniwersalnych dla każdej organizacji, m.in.⁵:

- inicjowane są przez ludzi, przez członków-założycieli, którymi mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i prawne,

² Elementy takie jak: członkowie klastra (*triple helix*), podmioty z otoczenia celowego, czynniki makrootoczenia pozostają we wzajemnych zależnościach, determinując poprzez swoją strukturę i dynamikę, funkcjonowanie klastra w poszczególnych jego fazach cyklu życia. Zob. J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 36–37.

³ M. Gorynia, B. Jankowska, *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „*Ekonomista*” 2007, nr 3, s. 322.

⁴ A.M. Kowalski, *Kooperacja w ramach klastrów jako czynnik zwiększania innowacyjności i konkurencyjności regionów*, „*Gospodarka Narodowa*” 2010, nr 5–6, s. 14.

⁵ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 87–88.

- funkcjonują jako systemy społeczno-techniczne, oparte na normach społecznych,
- powołane są do realizacji zespołowych i indywidualnych celów uczestników,
- posiadają wewnętrzną strukturę, ukształtowaną ze względu na cele i zadania, podział pracy, funkcji, ról organizacyjnych,
- posiadają wspólny człon kierowniczy, system sterujący, koordynujący współpracę poszczególnych składników poprzez podejmowanie planistycznych, organizatorskich, motywacyjnych i kontrolnych czynności dla zapewnienia sprawnej realizacji celów i maksymalizacji efektu synergetycznego,
- zachowują się rozmyślnie, czyli samodzielnie określają i modyfikują cele i sposoby ich osiągania w warunkach burzliwości otoczenia,
- jako systemy otwarte, współdziałają z otoczeniem, prowadząc z nim wymianę zasobów materialnych i niematerialnych, wciąż pozyskując nowych członków,
- mają naturalną skłonność do samoorganizacji i zwiększania stopnia swej sprawności i wewnętrznego uporządkowania.

Klasy z reguły powstają samoistnie, w wyniku oddziaływania sił rynkowych, w tym oddolnych inicjatyw środowisk branżowych. Najlepsze warunki do tworzenia struktur klastrowych zapewnia partnerstwo publiczno-prywatne, w którym partner prywatny pełni funkcję lokalnego lidera, a partner publiczny odgrywa rolę katalizatora rozwoju⁶.

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się, że elementem koniecznym do powstania klastra jest istnienie skupiska geograficznego przedsiębiorstw w danym obszarze. Tym samym w ujęciu przedmiotowym klasy określone są jako forma przestrzennej organizacji sektorów przemysłu i usług, uważana obecnie za najbardziej dojrzałą formę organizacji produkcji w warunkach gospodarki poprzemysłowej⁷. Według T. Markowskiego klaster jako struktura

⁶ Istotnym wsparciem dla klasteringu jest polityka oparta na klastrach, czyli zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli dla podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych, przede wszystkim na szczeblu regionalnym. W poszczególnych krajach UE obserwuje się różnice w rozłożeniu priorytetów, wykorzystywaniu instrumentów oraz zakresie i skali interwencji publicznej. Zob. P. Wiechoczek, *Klasy a pozycja rynkowa przedsiębiorców*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 12, s. 66.

⁷ E. Bojar, M. Bojar, *Koncepcja klastrów a doświadczenia regionu lubelskiego*, w: *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, red. B. Pławgo, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża 2008, s. 145.

różni się od zwykłego zgrupowania tym, że dotychczasowe efekty zewnętrzne stają się efektami quasi-wewnętrzными, tzn. dzięki specyficznej formie kontaktów, partnerskiej współpracy, dobrowolnej wymianie informacji efekty te stają się dobrem klubowym, świadomie kontrolowanym i absorbowanym przez członków klastra w okresie przynależności do tej struktury⁸.

Klasy jako skoncentrowane geograficznie systemy produkcji charakteryzują się różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego. Dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy kluczowe znaczenie mają klasy wysokotechnologiczne, cechujące się rozwiniętą współpracą przedsiębiorstw ze sferą naukowo-badawczą, stanowiące fundament systemu innowacyjnego, budowanego na poziomie lokalnym, regionalnym czy krajowym. Zgodnie z przyjętą koncepcją systemu innowacyjnego gospodarka postrzegana jest jako spójna sieć wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji, sprzyjająca generowaniu i dyfuzji wiedzy oraz warunkująca wystąpienie synergicznych efektów współpracy⁹. Z uwagi na to, że klasy są przykładem nowoczesnego „systemu zintegrowanych sieci powiązań”¹⁰, funkcjonującego na wzór organizacji inteligentnych, powstają w nim fizyczne warunki do przebiegu procesów innowacyjnych w pełnych zintegrowanych cyklach, w warunkach wzajemnego i równoległego oddziaływania wszystkich uczestników tych procesów, tj. realizatorów badań, prac rozwojowych, prac wdrożeniowych i działań rynkowych¹¹. Kluczem do sukcesu jest w tym przypadku kapitał ludzki i społeczny, w tym partnerska współpraca bazująca na kontaktach osobistych członków. Stanowi ona podstawę wymiany informacji i pomysłów, sprzyjając intensywnemu rozwojowi procesu organizacyjnego uczenia się klastra.

⁸ Dobra klubowe to dobra zbiorowe, które przynoszą korzyści wyłącznie członkom danej grupy i które mogą być konsumowane przez wiele osób bez wzajemnego uszczerbku. Powstają one w wyniku zastosowania mechanizmu wyłączenia osób nieuczestniczących w działaniach zbiorowych. Por. *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 20.

⁹ A. Oleksiuk, *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klasy przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2009, s. 82.

¹⁰ *Przedsiębiorstwo usługowe*, red. B. Filipiak, A. Panasiuk, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 73.

¹¹ W klastrach, szczególnie z branży ICT i przemysłów kreatywnych, występuje zjawisko otwartej innowacji. W modelu otwartej innowacji przedsiębiorstwa są bardziej świadome własnych kompetencji i umiejętności, korzystając jednocześnie z komplementarnych zasobów innych podmiotów w otoczeniu. Filozofia otwartej innowacji stwarza dla klastrów możliwość szybkiego reagowania na nowe przedsięwzięcia. Zob. T. Bał-Woźniak, *Fundamentalne warunki rozwoju innowacyjności w strukturze sieciowej w postaci klastra*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 244, „Zarządzanie i Marketing” z. 10, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 57; L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2008, s. 21.

Konkurencyjność klastra

Klaster, aby mógł dalej funkcjonować i rozwijać się, czy wręcz zachować swoją pozycję na rynku, musi charakteryzować się określonym poziomem konkurencyjności. Konkurencyjność klastra można rozpatrywać pod względem różnych działań, procesów i zdarzeń. Kategoria ta utożsamiana jest z pewną właściwością, cechą, ze zdolnością. Wyraża się umiejętnością przystosowania się tej struktury do zmieniających się warunków otoczenia, co pozwala jej utrzymać lub poprawić swą pozycję na rynku. Przejawia się także w zdolności oferowania partnerom korzystniejszych warunków rozwoju w ramach tej struktury niż poza nią. Konkurencyjność klastra jako kluczowy element przesądzający o względnie trwałym sukcesie jest także ważnym wskaźnikiem wykorzystywanym w ocenie zdolności klastra do jego przetrwania, dalszego funkcjonowania i rozwoju w przyszłości.

Narastająca intensywność konkurowania poszczególnych organizacji gospodarczych wymusza aktywne poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Klastry mogą budować lub wzmacniać swą konkurencyjność poprzez realizację strategii rozwoju wewnętrznego lub rozwoju zewnętrznego. W pierwszym przypadku, rozwój następuje w wyniku rozrastania się klastra od wewnątrz i ma on charakter racjonalno-inwestycyjny. W drugim zaś, bazuje się na zasobach kluczowych, zewnętrznych interesariuszy. Uzupelnienie własnych zasobów i umiejętności o zasoby i umiejętności innych podmiotów gospodarki pozwala na zwiększenie udziału w rynku, wejście w nowe obszary działania. Warto nadmienić, że rozwój wewnętrzny jest sposobem, który obciążony jest najmniejszym ryzykiem przy formułowaniu i realizacji strategii, głównie ze względu na większą przewidywalność skutków działania na rynku i lepszą synchronizację tych działań¹².

Konkurencyjność klastra wyraża się w zdolności do przyciągania zasobów zewnętrznych, takich jak inwestycje prywatne i środki publiczne, w tym atrakcyjności lokalizacji działalności członków. Funkcjonowanie ukształtowanego klastra w określonym regionie jest istotną okolicznością zachęcającą bezpo-

¹² Wybór sposobu rozwoju jest uzależniony m.in. od celów strategicznych, jakie realizuje klaster, od jego potencjału ekonomicznego, a także od cech sektora, w którym funkcjonuje i zamierza się rozwijać. Generalnie czynniki determinujące ten wybór można podzielić na sektorowe (faza życia sektora, koniunktura w sektorze, wysokość i charakter barier wejścia do sektora, potencjał globalizacyjny sektora) oraz korporacyjne (rodzaj strategii rozwoju i strategii konkurencji, potencjał ekonomiczny klastra, w tym poszczególnych jego członków, forma organizacyjno-prawna klastra, specyfika kultury organizacyjnej, jakość zasobów, tolerancja ryzyka inwestycyjnego). Por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 205.

średnie inwestycje zagraniczne do tworzenia na tym obszarze firm od podstaw lub wejścia do już istniejących przedsiębiorstw i zapewnienia sobie wpływu na ich funkcjonowanie¹³. Inwestycje te potęgują procesy rozwoju klastra, poszerzają strukturę klastra, zapewniając dostęp do nowoczesnych technologii, nowych rynków, wzmacniając kooperacyjne powiązania produkcyjne, technologiczne między firmami krajowymi i zagranicznymi¹⁴. Według M. Portera klastry mogą zachować żywotność jako konkurencyjne lokalizacje przez całe stulecia, a te najbardziej skuteczne mogą funkcjonować przynajmniej przez dziesiątki lat. Jednak nie ma gwarancji, że klastry się rozwinie czy też utrzyma ciągłą zdolność konkurowania¹⁵.

Podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności klastrów są zarówno wewnętrzne powiązania między poszczególnymi członkami tych struktur, tj. powiązania intraorganizacyjne, jak i powiązania interorganizacyjne klastra z interesariuszami zewnętrznymi. Chodzi w tym przypadku o jakość relacji, która jest funkcją oczekiwanych korzyści poszczególnych kategorii interesariuszy¹⁶. Jakość ta określa zakres działań, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując współpracę, która wyznaczana jest m.in. przez: kompetencję partnerów, lojalność, dobre intencje, bezstronność oraz prawość¹⁷.

Powiązania w klastrze z racji, że są elastyczne mogą mieć charakter rynkowy i pozarynkowy, formalny i nieformalny, pionowy i poziomy, kooperacyjny czy konkurencyjny i tworzyć różne kombinacje. Występowanie tych powiązań w ramach struktur klastrowych generuje specjalistyczne umiejętności, poszerza wiedzę, kreuje współzawodnictwo w procesie innowacyjnym, sprzyja rozwojowi kooperacji, dopasowuje infrastrukturę partnerów, a także umożliwia trwały dostęp do specjalistycznych usług, instytucji wsparcia i innych powiązanych

¹³ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 175.

¹⁴ Inwestor zagraniczny może odgrywać rolę lidera w klastrze, przyczyniając się do wzmocnienia efektu synergii. Zob. E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, *Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 10, s. 11.

¹⁵ M.E. Porter, *Porter...*, s. 305; Zorganizowane, świadome starania członków klastra oraz kluczowych interesariuszy z sektora gospodarczego, naukowego, publicznego, mające na celu zwiększenie konkurencyjności klastra, określane są jako inicjatywy klastrowe. Zob. Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *Zielona księga inicjatyw klastrowych*, PARP, Warszawa 2006, s. 17.

¹⁶ Jakość relacji jest konstruktem wielowymiarowym, który implikuje realizację określonych potrzeb stron relacji, a także określa wagę relacji, ocenę partnera oraz komunikacji w związku. Zob. P. Stach, *Jakość relacji z interesariuszami*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2010, nr 1, s. 42.

¹⁷ B. Pławgo, M. Klimczuk, M. Citkowski, *Klastry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie. Raport*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010, s. 15.

przedsięwzięć biznesowych¹⁸. Konkurencja, jaka ma miejsce między poszczególnymi przedsiębiorstwami w klastrze, mobilizuje i stymuluje do pozytywnych zmian i poszukiwania nowych, oryginalnych rozwiązań.

Sprawne funkcjonowanie struktur klastrowych zależy nie tylko od ich zdolności w zakresie pozyskiwania i racjonalnego wykorzystywania zasobów materialnych i niematerialnych, ale także od tworzenia oczekiwanej przez klientów konkurencyjnej oferty rynkowej. Konkurencyjność klastra jest coraz częściej zdeterminowana poziomem innowacyjności. Przejawia się w jego zdolności do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez firmy funkcjonujące poza klastrem¹⁹. Klastrer, który sprawnie oferuje szeroką gamę innowacyjnych produktów, zaspokaja potrzeby szerszej grupy klientów. Innowacyjność produktowa, technologiczna, procesowa warunkuje utrzymanie klastra w czołówce rynkowej. Warto jednak pamiętać, że zdolność klastra do utrzymania przewagi konkurencyjnej wynika nie tyle z poziomu technologicznego procesu produkcyjnego, ile ze zdolności jego członków do szybkiego zastosowania innowacji²⁰.

Konkurencyjność klastra wyraża się w zdolności przedsiębiorstw i innych współpracujących z nimi podmiotów w ramach tej struktury do osiągania relatywnie wysokiego wzrostu efektywności wykorzystywanych czynników wytwórczych, w tym wzrostu poziomu zyskowności. Tym samym konkurencyjność klastra jest bezpośrednio odnoszona do korzyści, jakie wynikają z funkcjonowania w tej strukturze. Według Ch. Ketelsa korzyści te przyjmują trzy podstawowe kierunki²¹:

- większa wydajność przedsiębiorstw działających w klastrach,
- większy stopień innowacyjności osiągany przez przedsiębiorstwa i instytucje naukowo-badawcze, rozprzestrzenianie wiedzy i bliskie interakcje podmiotów sprzyjają nowym pomysłom i powodują większą pre-

¹⁸ Zob. S.A. Rosenfeld, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No. 1, s. 10.

¹⁹ Por. E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe...*, s. 175.

²⁰ O przewadze konkurencyjnej klastra decyduje nie tyle występowanie w jego strukturze liczących się firm wraz z siecią kooperujących podmiotów, co silna interakcja pomiędzy członkami tej struktury w celu implementacji innowacji. Zob. T. Tylec, G. Wałęga, *Krakowski Park Technologiczny a perspektywy tworzenia się klastra wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 728, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 90.

²¹ B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009, s. 23.

się na innowacje przy jednoczesnym obniżeniu kosztów wprowadzania w życie tych pomysłów,

- większa stopa kreacji nowych przedsięwzięć w obrębie klastrów, przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność znajdują zewnętrzną dostawców i partnerów w klastrze.

Z badań wynika, że klastry mogą przynosić swoim uczestnikom odmienne efekty, różnicowane nie tylko czasem pracy poświęconym na ich wypracowanie, ale także sektorem, rodzajem i kondycją uczestników, dotychczasową rolą i pozycją podmiotów na rynku, umiejętnościami przywódczymi, w tym także budowania więzi ludzkich w relacjach intra- i interorganizacyjnych²². Geograficzna koncentracja niezależnych przedsiębiorstw i innych podmiotów współpracujących w ramach określonej funkcjonalnej niszy powoduje, że dzięki bliskim powiązaniom oraz kooperacji podmioty te osiągają wyższą zbiorową konkurencyjność²³.

Uwzględniając pozycję konkurencyjną klastra, wyróżnia się klastry będące liderami światowymi, krajowymi, posiadające przeciętną lub słabą pozycję konkurencyjną. Na konkurencyjność klastra mają wpływ zarówno pojedyncze decyzje podmiotów zarządzających tą strukturą, jak i działania całego klastra. Dla prawidłowej oceny konkurencyjności klastra należy uwzględnić zatem szereg czynników, m.in. takich jak²⁴: faza życia klastra, dostęp do zasobów, wartość wspólnej marki, jakość relacji partnerskich, jako wyznacznik kapitału relacyjnego, internacjonalizacja klastra, zdolności w zakresie działalności B+R oraz zakres innowacyjności, jakość kapitału ludzkiego, rodzaj współpracujących podmiotów, zakres i wyniki ich działania.

W celu oceny konkurencyjności klastra, w tym oceny jego pozycji strategicznej, wykorzystuje się zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. W praktyce najczęściej stosuje się różne kombinacje tych metod, dostosowując je do specyfiki klastra. Większość badań klastrów ukierunkowanych na identyfikację ich potencjału, zasięgu czy głębokości opiera się na analizie danych statystycznych, takich jak wielkość eksportu, zatrudnienia, liczba nowo powstałych firm, liczba patentów. Niemniej jednak ocena konkurencyjności klastra musi

²² J. Staszewska, *Klaster szansą rozwoju przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 7, s. 52.

²³ M.J. Radło, *Polityka wspierania klastrów – wyzwanie dla Polski*, w: *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, red. M.A. Weresa, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 307.

²⁴ Por. R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 105.

uwzględniać dwa podstawowe wymiary, tj. stosunek klientów i innych kluczowych interesariuszy do podejmowanych działań klastra oraz efektywność tych działań. W metodzie GEM zaproponowanej przez T. Padmora i H. Gibsona, służącej ocenie siły i efektywności danego klastra uwzględnia się następujące elementy²⁵:

- determinanty podażowe (*groundings*), obejmujące zasoby naturalne, zasoby rozwijane w regionie, z których mogą korzystać uczestnicy klastra,
- determinanty strukturalne (*enterprises*), stanowiące uwarunkowania efektywnościowe w klastrze, m.in. dostępność w skali lokalnej wyspecjalizowanych dostawców, którzy są w stanie kompleksowo zaopatrywać uczestników klastra, spełniając wymogi jakościowe; obecność na regionalnym rynku komplementariuszy, czyli dostawców dóbr i usług komplementarnych do podstawowych produktów klastra,
- determinanty popytu (*markets*), obejmujące popyt finalny i pośredni kreowany w klastrze.

Z uwagi, że konkurencyjność ma charakter dynamiczny, tym bardziej struktury klastrowe winny stale poszukiwać nowych czynników, zjawisk, procesów w otoczeniu, mogących pomóc w utrzymaniu lub zwiększeniu stopnia ich konkurencyjności. Im większa jest konkurencyjność klastra, tym większe są szanse związane z intensywnym rozwojem współpracujących członków. Niski poziom konkurencyjności klastra lub jego brak oznaczają stopniowe wykluczenie z rynku, podporządkowanie się silniejszym strukturom tego typu, utratę możliwości wykorzystywania szans jakie stwarza otoczenie i zagraża stabilności jego dalszego funkcjonowania.

Przywództwo w klastrze

Burzliwość otoczenia sprawia, że konkurencyjność struktur klastrowych coraz bardziej zależy od skutecznego przywództwa. W literaturze przedmiotu termin „przywództwo” jest bardzo popularny i określa pewną zdolność, umiejętność, cechę zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu na innych, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do aktywnego działania²⁶. Przywództwo to nie tylko właściwość, zdolność asertywnego komunikowania i inspirowania innych, to także proces, w którym wizja organizacji zostaje

²⁵ Klastrer uważa się za konkurencyjny, jeśli utrzymuje lub zwiększa udział w rynku ze średnią lub wyższą od średniej stopą zwrotu z inwestycji z głównej linii produktowej. Zob. A. Szerenos, *Podaż na Mazowszu a rozwój klastrów*, „Problemy Jakości” 2008, nr 10, s. 36.

²⁶ Zob. A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 172.

sformułowana i przekazywana przez charyzmatyczną osobę w udany sposób, posługującą się kontaktami wewnątrz i na zewnątrz organizacji, celem zwiększenia innowacyjności, komunikatywności tej organizacji²⁷.

Zgodnie z konstatacją R. Griffina przywództwo można utożsamiać z funkcją kierowania ludźmi, która obok trzech innych funkcji, takich jak planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie oraz kontrolowanie składa się na proces zarządzania współczesną organizacją. Traktowane jest ono jako ważny i ambitny rodzaj działalności kierowniczej, a także zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie swej organizacji²⁸. Z kolei A. Wajda podkreśla, że przywództwo polega na tworzeniu stanów emocjonalnych poszczególnych uczestników organizacji, skłaniających ich do zaangażowanego realizowania zadań wraz z przywódcą, który je sformułował, i do osiągnięcia celu, do którego przywódca pociąga ich wewnętrzną siłą swojego oddziaływania²⁹. Tym samym przywództwo sprowadza się do³⁰:

- wypracowania wizji przyszłości, często odległej oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji,
- przekazywania kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię,
- wyzwalania energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier rozwoju, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich,
- wytwarzanie zmian, często drastycznych, szczególnie użytecznych, które sprzyjają rozwojowi.

Przywództwo można rozpatrywać także w płaszczyźnie zestawu cech i umiejętności przypisanych jednostce, postrzeganej i uznawanej jako przywódca. Niezbędną umiejętnością przywódcy jest zdolność wytyczania nowych moż-

²⁷ A. Dubrin, E. O'Leary, *Przywództwo*, Wyd. K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 2; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 352.

²⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 40, 43.

²⁹ Przywództwo jest sumą predyspozycji i umiejętności, w tym szczególnym rodzajem kierowania organizacją na bazie społecznego wpływu. Wiąże się ze szczególnymi cechami i zachowaniami osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się, najczęściej spontanicznie i dobrowolnie. Zob. A. Wajda, *Organizacja...*, s. 171–172.

³⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 493.

liwości w dążeniu do realizacji wspólnego, ambitnego celu. Ponadto przywódcę cechuje: pasja, intuicja, kreatywność, asertywność, poświęcenie, zdecydowanie, charyzma, odpowiedzialność, inteligencja, determinacja, zorganizowanie, umiejętności werbalne i niewerbalne, siła i wrażliwość. Również inteligencja emocjonalna jako indywidualna zdolność pozwala liderom spełniać swe podstawowe zadania i traktowana jest jako czynnik skutecznego przywództwa. D. Goleman wskazuje, że ten typ inteligencji określa zdolność rozpoznawania przez człowieka własnych uczuć i uczuć innych oraz umiejętność motywowania i kierowania emocjami własnymi i osób, z którymi łączy go jakieś więzi³¹. Kluczowymi obszarami inteligencji emocjonalnej są³²:

- samoświadomość – dotyczy rozpoznawania swoich emocji i ich działania, posługiwania się intuicją przy podejmowaniu decyzji, trafnej samooceny, pewności siebie;
- samokontrola – dotyczy panowania nad destrukcyjnymi emocjami i impulsami, uczciwości, prawości, wiarygodności, elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków, dążenia do osiągania coraz lepszych rezultatów, odpowiadających wewnętrznym standardom doskonałości, gotowości do działania i wykorzystywania pojawiających się możliwości, optymizmu;
- świadomość społeczna – odnosi się do wyczuwania emocji innych, rozumienia ich punktu widzenia, aktywnego zainteresowania się ich problemami, rozpoznawania bieżących tendencji, rozpoznawania i realizowania potrzeb partnerów;
- zarządzanie relacjami – dotyczy kierowania i motywowania poprzez mobilizującą wizję, stosowania różnych technik perswazyjnych, wspierania zdolności innych ludzi, inicjowania zmian, zarządzania zmianą i konfliktem, współpracy i budowania zespołów.

Aby prowadzić klaster we właściwym kierunku, lider partnerstwa musi posiadać umiejętność myślenia strategicznego. F. Krawiec uważa, że strategiczne myślenie powinno być naturalne i płynne, gdyż ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa określenia trafnej strategii dla organizacji lub podjęcia przez jej członków prawidłowych decyzji strategicznych³³. Powinno być zorientowane na: określenie aktualnych i potencjalnych obszarów aktywności organizacji,

³¹ M. Brzozowski, T. Kopczyński, J. Przeniczka, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 148.

³² D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, JS – Wyd. Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002, s. 57–58.

³³ F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 106.

jej celów jako całości (systemu), a nie sumy nakładów, na tworzenie korzystnego wizerunku w społeczeństwie, a nie tylko korzystnych warunków rozwoju³⁴. Lider partnerstwa, z chwilą gdy posiada odpowiednie informacje o przyszłych zmianach w otoczeniu, jest w stanie opracować różne warianty scenariuszy, by w efekcie minimalizować ryzyko podejmowanych decyzji strategicznych.

Charyzmatyczny przywódca posiada szczególny dar pozyskiwania przychylności ludzi i dysponuje niemal nadnaturalną władzą nad psychiką ludzi³⁵. Zarządza swą organizacją poprzez wizję, wartości i kulturę. Wizja, jako kluczowy element strategii, wyrażająca obraz pożądanej przyszłości organizacji, będąca zbiorem zasad i imperatywem moralnym, ma służyć jako drogowskaz oraz zbiór praw, zgodnie z którymi będą rozstrzygane wszelkie sprzeczności i konflikty³⁶. Zarządzanie poprzez wartości bazuje na systemie wartości jako czynniku kształtującym zachowania członków organizacji, w tym motywującym ich do aktywnego zaangażowania. Z kolei kultura jako zbiór wartości i założeń, które organizacja określiła, czy zbiór dopuszczalnych zachowań, które może przejawiać dana organizacja, obok struktury i strategii, jest również pomocna w osiąganiu określonych przez nią celów³⁷.

Integralnym elementem kompetencji strategicznej lidera partnerstwa jest umiejętność skutecznego przewidywania nadchodzących zmian w otoczeniu i wyprzedzającego reagowania. Z badań wynika, że sukces wprowadzanych zmian w obrębie organizacji jest zdeterminowany szacunkowo w 70–90% przez przywództwo, a tylko w 10–30% przez zarządzanie³⁸. Bazując na swej intuicji, wiedzy, kreatywności i doświadczeniu, liderzy potrafią sprawnie wykorzystywać możliwości wprowadzania zmian, opracowywać wizję zmian, zapewniać właściwą komunikację, kierując procesem planowania oraz wdrażania zmian. Uwzględniając zakres, tempo i charakter wdrażanych zmian w organizacji ze względu na zmiany w otoczeniu wyróżnia się cztery typy zachowań przywódczych, takie jak³⁹:

- administrator, który zarządza organizacją, przeprowadza systematyczne dostosowawcze zmiany ewolucyjne, wykorzystując mocne strony orga-

³⁴ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 121.

³⁵ J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 83.

³⁶ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 79.

³⁷ B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 30.

³⁸ J.P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 26.

³⁹ R. Mrówka, *Przywództwo*, w: *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 112.

nizacji, jej kultury, pojawiające się szanse, unikając nadmiernego ryzyka,

- wizjoner, który tworzy wizję przyszłości organizacji i jej otoczenia, wykorzystując mocne strony organizacji i szanse, jakie stwarza otoczenie oraz przeprowadza ewolucyjne, systematyczne zmiany, minimalizując w miarę możliwości ryzyko,
- ratownik, który poprawia bieżącą sytuację organizacji, wprowadzając krótkookresowe plany naprawcze, dokonując rewolucyjnych zmian, unikając zagrożeń i nadmiernego ryzyka,
- dekonstruktor, który istotnie zmienia strategię organizacji, często niszczy, radykalnie przekształca kulturę organizacyjną lub tworzy zupełnie nową organizację wraz z nową elastyczną kulturą organizacyjną, wyprzedzając zmiany zachodzące w otoczeniu.

Powyższe zachowania powinny okazać się adekwatne do poszczególnych faz życia klastra. W początkowych fazach rozwoju tej struktury, tj. w fazie wprowadzania i wzrostu, efektywna okazuje się rola administratora i wizjonera. W fazie obumierania i schyłku klastra konieczna jest postawa dekonstruktora. Z chwilą, gdy zmiany zostaną wprowadzone w odpowiednim czasie, zakresie, może pojawić się realna szansa na dalszy rozwój tej struktury. W przeciwnym wypadku, zgodnie z prawem entropii, struktura ta przestanie funkcjonować. Współczesny przywódca z reguły pełni kilka ról na raz, w zależności od sytuacji, potrzeb, dostosowując swój typ przywództwa do warunków turbulentnego otoczenia, przez co staje się swoistym kameleonem⁴⁰.

Mimo że menedżerowie i przywódcy z reguły różnią się pod względem realizowanej przez nich funkcji, to w przypadku menedżerów klastrów różnice te nie są aż tak widoczne. Menedżerowie ci łączą często zarządzanie i przywództwo, a tym samym nie tylko wyznaczają ambitne cele i sposoby ich realizacji, ale także mobilizują, inspirują członków tej struktury do aktywnego uczestnictwa w dążeniu do osiągnięcia tych celów. Warto zaznaczyć, że nie ma w tym przypadku uniwersalnego modelu zarządzania, gdyż każdy klastrowy jest inny, ma odmienny charakter. Tym samym w niektórych klastrach menedżerów określa się także mianem animatorów, koordynatorów klastra⁴¹.

Animator zwykle pojawia się w początkowej, tzw. załążkowej fazie życia klastra. To osoba fizyczna lub prawna wybrana spośród członków grupy inicjatywnej klastra albo spoza tego układu, która działa w imieniu klastra w celu

⁴⁰ Ibidem, s. 115.

⁴¹ *Menedżer klastra – wywiad*, www.pi.gov.pl/klastry/chapter_86410.asp.

budowy jego struktury, pozyskiwania partnerów i informacji, rozwoju partnerstwa, maksymalizacji potencjału klastra. Wykorzystując swe umiejętności, animator uosabia nowy styl przywództwa, określany „przywództwem służebnym” (ang. *servant leadership*), przez co służy członkom klastra, pomaga im w osiągnięciu zamierzeń i elastycznie nimi kieruje. Rola animatora wymaga od jednostki przyjmowania różnego rodzaju zachowań, np. typowych dla⁴²:

- menedżera firmy – planuje, organizuje, motywuje i kontroluje,
- kronikarza – odpowiada za prawidłową i klarowną komunikację oraz prowadzenie dokumentacji,
- lidera zmian – wprowadza zmiany w zależności od pojawiających się potrzeb,
- nauczyciela – dba o podnoszenie świadomości oraz rozwój wiedzy i umiejętności w klastrze,
- analityka – gromadzi informacje o otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym klastra,
- mediatora – zarządza ewentualnymi konfliktami, uczestniczy w rozstrzygnięciu sporów,
- uzdrowiciela – potrafi przywrócić dobry nastrój i uzdrowić dysfunkcyjne relacje między partnerami,
- rodzica – troszczy się o partnerstwo i jego rozwój do czasu osiągnięcia przez nie dojrzałości,
- policjanta – pilnuje, aby partnerzy działali w sposób transparenty i odpowiedzialny.

Skuteczny animator jest świadomy swoich mocnych stron, wierzy w siebie, myśli pozytywnie, budzi zainteresowanie innych, konsekwentnie pozostaje w zgodzie z deklarowanymi wartościami. L. Palmen i M. Baron podkreślają, że animator będący osobą inspirującą, mobilizującą, cechującą się wiedzą o współczesnej gospodarce i cieszącą się dużym zaufaniem wśród członków klastra odgrywa aktywną rolę w generowaniu możliwości intensyfikacji interakcji między partnerami w klastrze, wynikającymi z powiązań biznesowych i innowacyj-

⁴² Koncepcję przywództwa służebnego sformułował pod koniec lat 60. XX wieku R.K. Greenleaf. Idea tej koncepcji ma zachęcać liderów partnerstw do odejścia od tradycyjnego stylu opartego na bezpośrednim prowadzeniu i kontrolowaniu podwładnych, do stylu opartego na zachęcaniu członków tej organizacji do doskonałości i udzielaniu im pomocy. Zob. R. Tennyson, *Poradnik animatora partnerstwa*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2010, s. 8–9.

nych oraz przedsięwzięć związanych z transferem wiedzy i wykorzystywaniem komplementarnych zasobów⁴³.

Kiedy struktura klastra jest już w pełni ukształtowana i gotowa do podejmowania nowych wyzwań, w tym realizowania własnych, złożonych projektów np. badawczo-rozwojowych, społeczno-gospodarczych, zwykle w klastrze pojawia się koordynator, czyli osoba fizyczna lub prawna wybrana przez członków i zatrudniona do kierowania tą strukturą. O przywództwie decyduje wówczas m.in. siła i pozycja koordynatora w tej strukturze w zakresie motywowania do wspólnych przedsięwzięć, realizowania wspólnej wizji, tworzenia wspólnej strategii⁴⁴.

W wielu przypadkach bywa tak, że partnerzy, którzy w sposób naturalny są bardziej aktywni, ze względu na poziom wiedzy, doświadczenia, posiadany autorytet, mogą przejąć rolę lidera, biorąc jednocześnie odpowiedzialność wobec pozostałych członków klastra za podejmowane decyzje. W takiej sytuacji animatorzy i koordynatorzy skupiają się jedynie na realizacji funkcji menedżera, a liderzy na sprawnym przywództwie.

Z badań⁴⁵, którymi objęto klastry z całej Polski w 2010 roku, daje się zauważyć ścisłą korelację między inicjatorem a sposobem powstania klastra. Dzięki oddolnej inicjatywie prywatnych przedsiębiorców, 36% przebadanych klastrów powstało samoistnie. Pozostałe badane klastry (64%) powstały wskutek odgórnej i mieszanej inicjatywy. Rodzaj przywództwa w poszczególnych klastrach zależy m.in. od typu partnerstwa, charakteru klastra, składu i cech osobowych członków. Tym samym zachowania liderów są bardzo różne i wynikają z różnych pobudek. Koordynatorzy w zdecydowanej większości klastrów pracują społecznie na rzecz klastra i muszą godzić tę funkcję z pełnionymi, podstawowymi obowiązkami zawodowymi. W związku z pojawiającymi się problemami w zakresie finansowania wynagrodzenia koordynatora w wielu klastrach stworzono dodatkowe organy wspierające działania klastra, w postaci grup roboczych, rad naukowych itp. Jest to skuteczne rozwiązanie zważywszy chociażby na fakt, że koordynator nie ma możliwości fizycznego angażowania

⁴³ Praca animatorów w Polsce była i jest z reguły opłacana ze środków publicznych oraz środków prywatnych. Zob. L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla...*, s. 157.

⁴⁴ *Potencjał wzrostu klastra*, www.pi.gov.pl/klastry/chapter_86434.asp.

⁴⁵ Projekt „Benchmarking klastrów w Polsce” był realizowany w okresie 23.03.2010–23.11.2010 roku i obejmował analizę porównawczą 47 działających klastrów w Polsce. Przeprowadzany był w ramach projektu systemowego PARP pt. „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”. Przy realizacji projektu współpracowały ze sobą: PARP, konsultanci, firma Deloitte jako główny wykonawca. Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010, s. 153.

się we wszystkie zadania realizowane przez klastr. Respondenci za jeden z kluczowych czynników sukcesu klastrów uznali doświadczenie i autorytet koordynatora oraz odpowiednie kompetencje członków klastra.

Istotnym zadaniem liderów jest ciągle uświadamianie członkom klastra, że wyniki tej struktury zależą bezpośrednio od jakości ich zaangażowania we wspólne działania. Ponadto konieczne staje się podejmowanie przez nich właściwych decyzji, wynikających z potrzeb w zakresie głębokości integracji partnerów w strukturze klastra i dalszego rozszerzania składu członkowskiego.

Podsumowanie

Sprawne przywództwo jest kluczowym czynnikiem wzmocniającym konkurencyjność klastra, funkcjonującego w warunkach wysoce interakcyjnego rynku globalnego. Pozwala ono rozwijać relacje partnerskie i wyzwalać tkwiącą w strukturze klastra energię, wiedzę i umiejętności. Spójna wizja rozwoju klastra wskazana przez lidera pobudza do intensywnego organizacyjnego uczenia się i prowadzi do coraz lepszego zrozumienia wzajemnych potrzeb. Jej ewentualny brak mógłby skutkować pojawieniem się tzw. luki asymilacyjnej, interpretowanej jako sytuacja, w której kreatywne rozwiązania nie są wdrażane z powodu braku wspólnego, powszechnie uznanego kierunku działania⁴⁶.

Konkurencyjność klastra może wpływać pobudzająco na poszczególnych członków tej struktury w zakresie dalszego wzrostu przedsiębiorczości, produktywności, tworzenia i komercjalizacji innowacji, transferu wiedzy, w tym technologii. Jej wysoki poziom stwarza realne szanse na bezpieczne i trwałe działanie klastra w warunkach burzliwego otoczenia. M. Porter podkreśla, że sukces klastra przyciąga do tej struktury bezpośrednie inwestycje zagraniczne, a także ludzi najbardziej utalentowanych, gdyż oferuje większe możliwości rozwoju⁴⁷. Jednocześnie pozytywne efekty wynikające z funkcjonowania klastra, przenikając do otoczenia, zgodnie z tzw. efektem rozlewania (*spill-over*), przyczyniają się do zdynamizowania rozwoju gospodarczego regionu i kraju.

⁴⁶ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 124.

⁴⁷ M.E. Porter, *Porter...*, s. 304.

LEADERSHIP AS A FACTOR FOR COMPETITIVENESS INCREASING IN CLUSTER

Summary

In the paper there was presented a cluster as an example for contemporary form of organization which (as some kind of identified entity) has its own structure composed of single parts that are collaborating for the success of the entity. There were also discussed key cluster attributes and the idea of its competitive advantage. The author has marked that effective leadership in the cluster structure determines the opportunities for this structure development especially because of integrating and inspiring its members around mutual activities as well as identification of appropriate direction of changes.