

Joanna Markiewicz

Zachodniopomorski Klaster Budowlany jako przykład powiązania klastrowego w branży budowlanej : studium przypadku

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 219-232

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA MARKIEWICZ

Uniwersytet Szczeciński

**ZACHODNIOPOMORSKI KLASTER BUDOWLANY
JAKO PRZYKŁAD POWIĄZANIA KLASTROWEGO
W BRANŻY BUDOWLANEJ – STUDIUM PRZYPADKU**

Słowa kluczowe: klastry, branża budowlana.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przybliżenie charakterystyki i potencjału Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego (ZKB) – powiązania klastrowego w branży budowlanej, które działa przy Północnej Izbie Gospodarczej (PIG) w Szczecinie od 2004 roku. Ośmioletnia historia klastra daje możliwość przeanalizowania szeregu zagadnień związanych z jego funkcjonowaniem, a także skłania do refleksji nad kierunkami dalszego rozwoju powiązania klastrowego. Wieloaspektowe przedstawienie ZKB, w tym genezy, struktury formalno-prawnej, celów, podejmowanych inicjatyw oraz zidentyfikowanie modelu biznesu, stanowi cenną wiedzę na temat praktyki klastrowej, która może być wykorzystana zarówno przez teoretyków, jak i osoby zaangażowane w animację klastrów.

1. Klastry jako ważne struktury we współczesnej gospodarce

Klaster należy rozumieć jako przestrzenną koncentrację przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym, jak i nieformalnym charakterze, opartych na wspólnej trajektorii rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe itd.), jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania¹.

Według UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) klastry to regionalne i terytorialne koncentracje firm produkujących i sprzedających podobne lub komplementarne produkty, a przez to zmuszonych do przewyższania podobnych problemów i wyzwań. W rezultacie może to powodować powstawanie wyspecjalizowanych dostawców maszyn i surowców oraz przyczyniać się do rozwoju specjalistycznych kompetencji i umiejętności, jak również specjalistycznych i zindywidualizowanych usług².

Niezależnie od istnienia różnorodnych definicji klastra oraz innych, pokrewnych koncepcji, jak sieci współpracy czy dystrykty przemysłowe³, można zidentyfikować następujące wspólne cechy grona, do których zaliczyć należy: koncentrację przestrzenną, interakcyjność i powiązania, wspólną trajektorię rozwoju oraz konkurencję i kooperację⁴.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele klasyfikacji klastrów. Ze względu na strukturę organizacyjną wyróżnia się grona zbliżone do włoskich dystryktów (z dominacją małych i średnich przedsiębiorstw – MŚP), typu *hub-and-spoke* (oparte na współpracy wielkich lokalnych korporacji powiązanych z grupą MŚP) oraz klastry satelitarne (oparte na sektorze MŚP, który uzależniony jest od przedsiębiorstw zewnętrznych)⁵.

¹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248.

² *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The experience of UNIDO, Private Sector Development Branch*, Working Paper 1999, No. 2., UNIDO, cyt. za: M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006, s. 19.

³ Twórcą koncepcji dystryktu przemysłowego był Alfred Marshall, która została rozprze-strzeniona we Włoszech w latach 70. XX wieku – tzw. włoskie dystrykty przemysłowe. Więcej nt. dystryktów przemysłowych, w: A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, Wyd. M. Arzta, Warszawa 1928.

⁴ Por. definicje klastra – www.klastry.pl (25.07.2012).

⁵ *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 82.

Ze względu na innowacyjność można wyodrębnić następujące typy klastrów:

1. Klastry oparte na wiedzy – charakterystyczne dla firm należących do sektorów o wysokiej intensywności badań i rozwoju, a także intensywności patentowania. Powstają zazwyczaj wokół silnych instytucji badawczych sektora publicznego. Często spotykane w przemyśle farmaceutycznym, chemicznym, elektronicznym czy też produkcji maszyn latających.

2. Klastry oparte na korzyści skali – typowe dla firm prowadzących własne badania na bardzo małą skalę, skoncentrowanych na systemach produkcyjnych o dużej skali. Charakterystyczne dla przetwarzania żywności i przetwórstwo innych materiałów masowych, przemysłu samochodowego, wielkoskalowej inżynierii cywilnej.

3. Klastry uzależnione od dostawcy – tworzą firmy importujące technologię głównie w formie dóbr kapitałowych i półproduktów. Ich innowacyjna działalność zależy w dużym stopniu od ich zdolności do współdziałania z dostawcami, jak i usługami posprzedażowymi. Spotykane w rolnictwie, leśnictwie i tradycyjnym przemyśle przetwórczym.

4. Klastry wyspecjalizowanych dostawców – oparte na firmach o dużej intensywności B+R, kładące nacisk na innowacje produktowe i powiązanie z użytkownikiem. Typowe dla firm produkujących złożone systemy produkcyjne, takie jak np. sprzęt i oprogramowanie komputerowe.

5. Klastry intensywne w informację – charakterystyczne dla firm zarządzających złożonymi systemami przetwarzania informacji w celu dostarczania usług i dóbr zaspokajających potrzeby klientów. Typowe dla usług finansowych, handlu hurtowego, wydawnictw, firm podróźniczych itp.)⁶.

Klastry nie są nowymi strukturami (japońskie struktury klastrowe pojawiły się już w XVII wieku), jednak ich rozwój, który można obserwować w ostatnich dekadach, świadczy o wzroście znaczenia powiązań klastrowych w budowaniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Multidyscyplinarność i wielokierunkowość współczesnych procesów gospodarczych, w tym procesów innowacyjnych, sprawia, że współpraca w ramach klastra jest jedną z nielicznych możliwości dla tych podmiotów, które chcą utrzymać przewagę konkurencyjną.

⁶ Na podstawie: E. Wojnicka, P. Klimczak, M. Wojnicka, J. Dąbkowski, *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa 2006, s. 49–50.

2. Charakterystyka Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego

2.1. Geneza ZKB

Skonsolidowanie firm działających w branży budowlanej nastąpiło 21 marca 2003 roku, kiedy to przedstawiciele przedsiębiorstw budowlanych działających na terenie Szczecina podpisali porozumienie z władzami miasta w celu zintegrowania miejscowego rynku wykonawczego, zwiększenia możliwości wykonawczych i wiarygodności ekonomicznej firm. Rok później w czasie spotkania członków Północnej Izby Gospodarczej przedsiębiorcy związani z branżą budowlaną powołali Komisję Budownictwa (KB). W skład komisji weszło wówczas około stu przedsiębiorstw wykonawczych, handlowych i biur projektów związanych z branżą budowlaną w regionie zachodniopomorskim.

Komisja Budownictwa przedstawiła plan działania, który zakładał przede wszystkim stworzenie konsorcjum i grup kapitałowych. Drogą decyzji członków KB z dnia 9 września 2009 roku komisja zmieniła nazwę na: Komisja Budownictwa – Klastr Budowlany, natomiast w 2010 roku przyjęła nazwę: Zachodniopomorski Klastr Budowlany.

Pod względem organizacyjno-prawnym ZKB jest nieformalną strukturą działającą na zasadach komisji branżowej w ramach Północnej Izby Gospodarczej w Szczecinie. Statut PIG dokładnie precyzuje, na jakich zasadach członkowie Izby mogą powoływać komisje. Zatem Zachodniopomorski Klastr Budowlany powinien być postrzegany jako struktura działająca w ramach Północnej Izby Gospodarczej, która wykonuje zadania przewidziane w statucie Izby oraz w oparciu o regulamin prac ZKB.

2.2. Cele ZKB

Celem nadrzędnym Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego określonym w regulaminie pracy jest integracja środowiska budowlanego. Do celów szczegółowych zaliczyć należy:

a) ochronę interesów branży budowlanej oraz reprezentowanie jej wobec władz państwowych i samorządowych oraz wszelkich innych organów i instytucji,

Tabela 1.

Struktura celów Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego

Obszary Cele	Integracja	Edukacja	Współpraca	Wsparcie	Konkurencyjność i innowacyjność	Marka
Cele strategiczne	Wzmocnienie integracji firm budowlanych	Zapewnienie edukacji przedsiębiorców i pracowników firm budowlanych Dostosowanie systemu edukacji młodzieży na poziomie zawodowym, średnim i wyższym do potrzeb firm budowlanych	Wzmocnianie współpracy pomiędzy firmami budowlanymi Pomoc w nawiązywaniu kontaktów zagranicznych w branży budowlanej Nawiązanie współpracy z partnerami z regionu związanymi z branżą budowlaną	Ochrona interesów branży budowlanej oraz reprezentowanie jej wobec władz państwowych i samorządowych oraz wszelkich innych organów i instytucji	Wzmocnianie pozycji innowacyjnej i konkurencyjnej firm skupionych w ZKB	Silna i rozpoznawalna marka ZKB Silna pozycja partnera do rozmów w kwestiach branży budowlanej
Cele cząstkowe	Organizacja spotkań mających na celu integrację branży Tworzenie podkomisji budowlanych w Oddziałach PIG	Organizacja szkoleń/warsztatów dla firm budowlanych Utworzenie Akademii Dobrego Zawodu jako platformy współpracy pomiędzy głównymi instytucjami zaangażowanymi w proces edukacji Aplikowanie o fundusze UE, które wspierać mogą działalność edukacyjną w branży budowlanej	Organizacja giełd budowlanych, wymiana ofert kooperacyjnych, przepływ informacji o potencjalnych kontrahentach Nawiązywanie współpracy z podobnymi organizacjami z Niemiec i Skandynawii Stała współpraca z Komisją ds. Budownictwa, Planowania Przestrzennego i Mieszkalnictwa, działającą przy Radzie Miasta Gminy Miasto Szczecin	Ochrona interesów firm w procedurze zamówień publicznych Rozwiązywanie problemów branży budowlanej na linii firmy – władza lokalna oraz pozostali partnerzy Wsparcie dla mikro- i małych firm budowlanych	Nawiązywanie współpracy ze sferą nauki, ekspertami, wyspecjalizowanymi dostawcami Dostęp do informacji, badań i analiz Wymiana ofert technologicznych Edukacja firm	Aktywność w rozwiązywaniu problemów branży budowlanej na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym Dobra komunikacja z otoczeniem

Źródło: J. Markiewicz: *Komisja Budownictwa – Klastr Budowlany. Ekspertyza na temat potencjału, współpracy i potrzeb rozwojowych struktury klastrowej*. Analiza Północnej Izby Gospodarczej w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy”, Szczecin 2010, s. 40–41.

- b) pomoc w nawiązywaniu kontaktów zagranicznych w branży budowlanej,
- c) stałą współpracę z Komisją ds. Budownictwa, Planowania Przestrzennego i Mieszkalnictwa, działającą przy Radzie Miasta Gminy Miasto Szczecin,
- d) organizowanie szkoleń dla pracowników z branży budowlanej,
- e) organizację targów, giełd oraz konferencji o tematyce budowlanej,
- f) rozwój inicjatywy Akademii Dobrego Zawodu⁷.

Mając na uwadze zapisy regulaminu pracy ZKB oraz bieżące działania podejmowane przez Klaster, możliwe jest zaprezentowanie rozbudowanej struktury celów, obejmującej zagadnienia strategiczne i cząstkowe dla rozwoju struktury klastrowej, co zaprezentowano w tabeli 1.

W regulaminie pracy ZKB nie zidentyfikowano misji działalności klastra, jednak stanowiska poszczególnych zarządów, wyznaczone cele oraz podejmowane działania skłaniają do wniosku, że misją klastra jest dążenie do takiej współpracy i zaangażowania firm, które pozwolą skutecznie rozwiązywać problemy branży budowlanej i wspierać firmy budowlane.

2.3. Wybrane działania ZKB

Zachodniopomorski Klaster Budowlany podejmuje szereg realnych działań na rzecz branży budowlanej. Zgodnie z wyznaczonym celem głównym, wiele uwagi poświęca się integracji branży (organizacja Majówek Budowlanych, Dni Budowlanych), co ma prowadzić do ukształtowania relacji sieciowych.

Innym przykładem konkretnej i wymiernej pomocy na rzecz firm budowlanych jest Akademia Dobrego Rzemiosła. Był to projekt zrealizowany przez Północną Izbę Gospodarczą wraz z Wojewódzkim Zakładem Doskonalenia Zawodowego w Szczecinie, który został współfinansowany ze środków Unii Europejskiej oraz budżetu państwa w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Działanie 8.1 PO KL⁸.

Celem głównym projektu było zapewnienie nowych, podwyższanie lub uzupełnianie kwalifikacji budowlanych w szczególności u osób o niskich lub zdezaktualizowanych kwalifikacjach, co miało przyczynić się do lepszego

⁷ Na podstawie: Regulamin Pracy Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego przy Północnej Izby Gospodarczej z dnia 21 maja 2010 r.

⁸ Umowa nr: PO KL.08.01.01-32-081/08-00.

przygotowania zawodowego tychże osób do potrzeb ze strony firm budowlanych, a tym samym zwiększyć ich wartość pod kątem możliwości na zachodniopomorskim rynku pracy.

Inicjatywa Akademii Dobrego Rzemiosła narodziła się na posiedzeniu ZKB, podczas którego przedsiębiorcy jednogłośnie wskazali na problem braku pracowników na budowach, deficyt osób z wykształceniem budowlanym oraz niedostosowanie oferty edukacyjnej zawodowych i technicznych szkół budowlanych. Zasugerowano, że rozwiązaniem problemu byłoby powołanie Akademii Dobrego Rzemiosła, czyli ośrodka szkolącego zarządzanego przez przedsiębiorców (firmy budowlane), w którym prowadzącymi byłyby osoby z dużą praktyką na budowach. W ten sposób wyszkolone osoby trafiłyby w określone potrzeby kadrowe firm, a tym samym znajdowałyby w tych firmach zatrudnienie. W rezultacie w okresie od 1.08.2008 do 31.12.2009 roku w ramach zrealizowanego projektu przeszkolono 70 osób w następujących zawodach: cieśla, glazurnik, monter instalacji wodno-kanalizacyjnych i centralnego ogrzewania; monter instalacji elektrycznych, murarz oraz technolog robót wykończeniowych.

Warto wymienić również prace przeliczeniowe dotyczące kosztu odtworzenia 1 m kw. powierzchni mieszkaniowej. Zachodniopomorski Klaster Budowlany w 2009 roku zwrócił uwagę na problem zbyt niskiej wartości odtworzeniowej 1 m kw. lokali mieszkalnych dla miasta Szczecin. Wskazano na konieczność wypracowania czynnika obiektywizującego wartość odtworzeniową, ponieważ ówczesna odbiegała od średnich warunków rynkowych. Wysokość wskaźnika przeliczeniowego ma istotne znaczenie dla ustalania stawek czynszu lokali mieszkalnych, kaucji mieszkaniowych, dodatków mieszkaniowych i preferencyjnych kredytów oraz innych zagadnień związanych z określeniem wartości odtworzeniowej lokali mieszkalnych. Wartość odtworzeniową lokalu stanowi iloczyn powierzchni użytkowej lokalu i wskaźnika przeliczeniowego.

W ramach ZKB powołano grupę roboczą do spraw wskaźnika przeliczeniowego, której zadaniem było zgromadzenie od firm stosownych danych dotyczących realnych kosztów odtworzeniowych 1 m kw. powierzchni mieszkaniowej. Uzyskane dane zostały przekazane przedstawicielowi Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie, który to organ ogłasza aktualną wartość odtworzeniową 1 m kw. lokali mieszkalnych. Nadal trwają rozmowy zespołu roboczego z przedstawicielami Urzędu, w efekcie których ma dojść do zmiany metody obliczania wskaźnika.

Bardzo istotne dla branży budowlanej było nawiązanie współpracy z Urzędem Miasta Szczecina. W czerwcu 2009 roku z inicjatywy Komisji ZKB podpisane zostało porozumienie, którego stronami były: Północna Izba Gospodarcza w Szczecinie, Zachodniopomorska Okręgowa Izba Architektów, Zachodniopomorska Okręgowa Izba Inżynierów Budownictwa, Zachodnia Okręgowa Izba Urbanistów we Wrocławiu oraz Stowarzyszenie Architektów Polskich Oddział Szczecin. Celem porozumienia było podjęcie działań, w wyniku których strategia i polityka przestrzenna miasta Szczecina będą prowadzone w warunkach jawności oraz poddane stałej społecznej kontroli i konsultacjom. W wyniku porozumienia wyłoniono zespoły robocze składające się z przedstawicieli sygnatariuszy porozumienia oraz, co bardzo ważne, również z przedstawicieli Urzędu Miasta.

Powołano zespoły: do spraw planowania przestrzennego, do spraw architektury i rozwoju oraz do spraw związanych z procedurami Wydziału Urbanistyki i Administracji Budowlanej. Członkowie zespołów nadal będą na bieżąco monitorować skuteczność wdrażania wypracowanych wniosków przez wychwytywanie spraw ze swoich środowisk ukazujących dobre i złe praktyki w procedowaniu. Sygnatariusze porozumienia i dyrektorzy wydziałów podjęli decyzję o kontynuowaniu spotkań zespołów roboczych nie rzadziej niż raz na sześć miesięcy⁹.

Za konkretny przykład działań posłużyć może również instrukcja oprostowywania przetargów publicznych. Zarząd ZKB postanowił wykorzystać fakt, że Północna Izba Gospodarcza działająca w rozumieniu ustawy o izbach gospodarczych¹⁰ jest wpisana na listę organizacji uprawnionych do wnoszenia środków ochrony prawnej przewidzianych w ustawie Prawo zamówień publicznych¹¹. Organizacjom tym przysługuje prawo do korzystania ze środków ochrony prawnej wobec ogłoszenia o zamówieniu oraz specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Oznacza to, że firmy budowlane, które napotkają w procedurze zamówień publicznych oraz specyfikacji istotnych warunków zamówienia uchybienie, mogą odwoływać się za pośrednictwem Północnej Izby Gospodarczej.

Zarząd ZKB podjął się, przy współpracy z radcami prawnymi, opracowania „Instrukcji dotyczącej wnoszenia środków ochrony prawnej przez Północną

⁹ Na podstawie: *Podsumowanie prac Komisji Budownictwa – Klastra Budowlanego*, „Zachodniopomorski Przedsiębiorca” 2010, nr 6, s. 39.

¹⁰ Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych, Dz. U. nr 35, poz. 195, z późn. zm.

¹¹ Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004 r. z późn. zm.

Izbę Gospodarczą w Szczecinie w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego”. Instrukcja ta określa warunki, jakie firma budowlana musi spełnić, aby skorzystać z możliwości oprotestowania przetargu przy pomocy Północnej Izby Gospodarczej. Dotyczą one terminów, opłat oraz wytycznych dotyczących samego wniosku, tak aby spełnione były kryteria proceduralne¹².

Z kolei Forum Bezpośredniego Dialogu to inicjatywa Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego, która polega na cyklu spotkań umożliwiających dialog między zamawiającymi i wykonawcami. W roku 2011 odbyło się pierwsze spotkanie – pod hasłem „Zamówienia publiczne a proces inwestycyjny”. Oprócz Klastra w organizację spotkania włączył się Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego oraz Urząd Miasta Szczecina. Partnerami wydarzenia byli: Zachodniopomorska Okręgowa Izba Architektów RP, Zachodniopomorska Okręgowa Izba Inżynierów Budownictwa, Polski Związek Inżynierów i Techników Budownictwa oraz Pracodawcy RP.

Zaangażowanie ZKB w tematykę zamówień publicznych znalazło swoje odzwierciedlenie w pracach instytucji publicznych w zakresie procesów przetargowych, czego dowodem jest zaangażowanie członków klastra do komisji przetargowej Uniwersytetu Szczecińskiego w związku z wyborem głównego wykonawcy budynku Service InterLab.

3. Zachodniopomorski Klaster Budowlany w ujęciu modelu biznesu

Współczesna literatura (zwłaszcza amerykańska) omawiająca zagadnienia związane z rozwojem organizacji podkreśla znaczenie modeli biznesu, które, określając sposób, w jaki firma wykorzystuje swoje zasoby i kompetencje, wpływa na pozycję rynkową i rozwój przedsiębiorstwa. Według definicji A. Osterwaldera i Y. Pigneur¹³ model biznesu to narzędzie koncepcyjne zawierające zestaw elementów i ich powiązań, pozwalające na scharakteryzowanie logiki biznesu konkretnej firmy. Każda organizacja posiada charakterystyczny dla siebie model biznesu, który warunkuje sposób, w jaki tworzy, dostarcza i akumuluje wartość oraz generuje dochód.

¹² Opisane w rozdziale 2: Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 marca 2010 r. w sprawie regulaminu postępowania przy rozpoznawaniu odwołań.

¹³ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation*, Wiley 2010, s. 14.

Charakterystyka ZKB w ujęciu modelu biznesu przedstawiona została w tabeli 2.

W literaturze zaprezentowanych jest wiele rodzajów modeli biznesu. Czynniki determinujące wybór modelu biznesu pochodzą zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i z samej organizacji. Wielu autorów przyjmuje, że spośród elementów struktury modelu biznesu jednym z kluczowych jest oferta rozumiana jako główna wartość dla klienta. W literaturze nie opisano jeszcze klasyfikacji modeli biznesu związanych z instytucjami otoczenia biznesu lub organizacjami typu klastr. Jednak należy zauważyć, że wartość dla firm budowlanych generowana przez ZKB jest istotnym czynnikiem integrującym podmioty budowlane w branży.

4. Dalszy rozwój Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego – postulowane kierunki działań

Rozwój każdej organizacji, w tym struktury klastrowej, wymaga konsekwentnej realizacji założonych celów, ale też stawiania nowych wyzwań, które pozwolą budować pozycję konkurencyjną w zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. Propozycja kierunków działań dla Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego powinna mieć swoje uzasadnienie w jego możliwościach rozwojowych, zatem należy mieć na uwadze potencjał ZKB w kontekście:

- dotychczasowej ośmioletniej działalności (podjętych inicjatywy na rzecz członków klastra i branży budowlanej);
- wypracowanych zasobów klastra (ludzkich, finansowych, organizacyjnych oraz technicznych i lokalowych, wypracowanej marki, kanałów komunikacji);
- potrzeb rozwojowych firm w klastrze;
- grupy interesariuszy klastra;
- budowania powiązań sieciowych z podmiotami publicznymi i prywatnymi;
- innowacyjności i internacjonalizacji firm w klastrze;
- trendów współczesnej gospodarki, w tym trendów w budownictwie (np. ekologia, inteligentne budynki, współpraca z przemysłem kreatywnym).

Tabela 2.

Zachodniopomorski Klaster Budowlany w ujęciu modelu biznesu według koncepcji Osterwaldera i Pigneura

Sieć partnerów	Kluczowe działania	Oferta	Relacje z klientami	Segmenty klientów
<ul style="list-style-type: none"> - Instytucje otoczenia biznesu, w tym w szczególności izby gospodarcze, zrzeszenia firm; JST i podległe im podmioty; - Organizacje i stowarzyszenia zawodów związanych z budownictwem (architektów, inżynierów, urbanistów); - Placówki edukacyjne i organy administracyjne związane z edukacją w zakresie budownictwa (szkoły zawodowe, technika, uczelnie wyższe); - Eksperti i firmy świadczące usługi na rzecz firm budowlanych (eksperti budowlani, prawnicy, doradcy biznesowi); - Jednostki naukowo-badawcze; - Zagraniczne klustry i zrzeszenia firm 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozwiązywanie problemów branży budowlanej oraz tworzenie sieci współpracy firm budowlanych <p>Kluczowe zasoby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zasoby ludzkie ZKB, a w szczególności aktywność społeczna i zaangażowanie przewodniczącego wraz z zarządem ZKB na rzecz rozwiązywanie problemów branży budowlanej; - Zasoby ludzkie, finansowe i organizacyjne PIG 	<p>Redukcja ryzyka prowadzenia działalności w branży budowlanej poprzez wsparcie dla firm budowlanych w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - integracji firm budowlanych i nawiązywania współpracy, ochrony interesów branży budowlanej oraz reprezentowanie jej wobec władz państwowych i samorządowych oraz wszelkich innych organów i instytucji, - edukacji pracowników firm budowlanych <p>Kanady dystrybucji</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usługi Północnej Izby Gospodarczej, - Usługi i działalność partnerów ZKB, - Komunikacja poprzez kanały PIG (mailing, kontakty bezpośrednie, telefoniczne, internetowy serwis informacyjny PIG, magazyn PIG , internetowy serwis budowlany ZKB 	<p>Bezpośrednie relacje z firmami z ZKB (wspólna notacja klientów),</p> <p>Pośrednie z firmami spoza ZKB</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Firmy z branży budowlanej i około budowlanej niezależnie od wielkości
<p>Struktura kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> - koszty biurowe (ponoszone przez PIG), - organizacja spotkań, konferencji, szkoleń i warsztatów (ponoszone przez PIG) 		<p>Struktura przychodów</p> <ul style="list-style-type: none"> - składki członkowskie PIG, - dofinansowanie uzyskiwane w ramach projektów unijnych realizowanych przez PIG na rzecz ZKB 		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Markiewicz, Komisja Budownictwa – Klaster Budowlany..., s. 60–61.

Mając na uwadze powyższe aspekty, należy stwierdzić, iż decyzje strategiczne zarządu ZKB powinny koncentrować się na budowaniu silnej pozycji konkurencyjnej firm klastra na rynku regionalnym i rynkach zewnętrznych. Tak wyznaczonemu celowi głównemu można podporządkować następującą grupę celów cząstkowych:

1. Integracja i sieciowanie podmiotów związanych z branżą budowlaną w regionie – wzmocnienie współpracy pomiędzy firmami, dialog i współpraca z instytucjami związanymi z budownictwem, wypracowanie kanałów wymiany informacji między firmami budowlanymi i instytucjami związanymi z branżą budowlaną.

2. Edukacja przedsiębiorców i pracowników firm budowlanych – zapewnienie oferty edukacyjnej skierowanej do kadry menedżerskiej i pracowników produkcyjnych firm budowlanych, dostosowanie systemu edukacji młodzieży na poziomie zawodowym, średnim i wyższym do potrzeb firm budowlanych.

3. Ochrona interesów branży budowlanej oraz reprezentowanie jej wobec władz państwowych i samorządowych oraz wszelkich innych organów i instytucji – ochrona interesów firm w procedurze zamówień publicznych, rozwiązywanie problemów branży budowlanej na linii firmy–władza lokalna oraz pozostali partnerzy, wsparcie dla mikro- i małych firm budowlanych.

4. Wzrost innowacyjności firm budowlanych – nawiązywanie współpracy ze sferą nauki, ekspertami, wyspecjalizowanymi dostawcami; dostęp do informacji, badań i analiz oraz ofert technologicznych; edukacja i podnoszenie świadomości innowacyjnej firm, poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania na działania innowacyjne.

5. Wzrost aktywności firm budowlanych w kraju i za granicą – poszukiwanie partnerów z kraju i za granicy, współtworzenie kreatywnych partnerstw na poziomie regionalnym i transgranicznym¹⁴.

Zaproponowane kierunki działań mogą posłużyć jako wskazówka do sformułowania nowej strategii rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego. Jednak zarówno bieżąca aktywność klastra, jak i jego przyszłe funkcjonowanie uzależnione są przede wszystkim od przedsiębiorców, którzy aktywnie angażują się w prace na rzecz ZKB. Budowanie zaufania opartego

¹⁴ Na podstawie: P. Niedzielski, J. Markiewicz, *Plan działania dla branży budowlanej*, Analiza Północnej Izby Gospodarczej w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy”, Szczecin 2010, s. 43–49.

na bezpośrednich relacjach (formalnych i nieformalnych) między firmami oraz postawa społeczna połączona z przedsiębiorczością – są to czynniki, które stanowią podstawę rozwijania powiązań klastrowych niezależnie od branży.

Wnioski

Klustry są istotnym elementem kreowania środowiska proinnowacyjnego. Multidyscyplinarność i wielokierunkowość procesów gospodarczych, w tym procesów innowacyjnych, sprawia, że współpraca w ramach klastra jest jedną z nielicznych możliwości dla tych podmiotów, które chcą utrzymać przewagę konkurencyjną.

Zachodniopomorski Klaster Budowlany działający przy Północnej Izbie Gospodarczej jest strukturą klastrową z dużym potencjałem rozwojowym. Należy podkreślić, że jako oddolna inicjatywa klastrowa, której początki nie były związane z pozyskaniem funduszy z UE na rozwój klastrów, osiągnęła wiele sukcesów i jest silnie utożsamiana z branżą budowlaną w Szczecinie i regionie. Dalszy rozwój ZKB powinien być monitorowany za pomocą kryteriów ilościowych i jakościowych, jednak najważniejszym wyznacznikiem powinno być zadowolenie firm budowlanych wynikające z korzyści płynących z przynależności do klastra.

Literatura

- Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Markiewicz J., *Komisja Budownictwa – Klaster Budowlany. Ekspertyza na temat potencjału, współpracy i potrzeb rozwojowych struktury klastrowej*. Analiza Północnej Izby Gospodarczej w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy”, Szczecin 2010.
- Marshall A., *Zasady ekonomiki*, Wyd. M. Arzta, Warszawa 1928.
- Niedzielski P., Markiewicz J., *Plan działania dla branży budowlanej*, Analiza Północnej Izby Gospodarczej w ramach projektu „Transfer wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy”, Szczecin 2010.

- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, Wiley 2010.
- Podsumowanie prac Komisji Budownictwa – Klastra Budowlanego*, „Zachodniopomorski Przedsiębiorca” 2010, nr 6.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004 r. z późn. zm.
- Regulamin Pracy Zachodniopomorskiego Klastra Budowlanego przy Północnej Izby Gospodarczej* z dnia 21 maja 2010 r.
- Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 marca 2010r. w sprawie regulaminu postępowania przy rozpoznawaniu odwołań.
- Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych, Dz.U. nr 35, poz. 195 z późn. zm.
- Wojnicka E., Klimczak P., Wojnicka M., Dąbkowski J., *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa 2006.
- www.klastry.pl (25.07.2012)

WESTPOMERANIAN CONSTRUCTION CLUSTER AS THE EXAMPLE OF CLUSTER CONNECTION IN CONSTRUCTION SECTOR – CASE STUDY

Summary

Contemporary literature highlights that clusters are striking feature of all modern economies. This kind of connections are essential for developing the competitive advantage of companies. Therefore the aim of this article is to present the Westpomeranian Construction Cluster – its genesis, legal form, goals, initiatives and business model, which constitutes valuable knowledge on cluster practice, both for researchers and cluster animators.

Translated by Joanna Markiewicz