

# Roman Chorób

---

## Koordynator klastra kluczowym elementem rozwoju innowacyjnych więzi integracyjnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 117, 331-339

---

2015

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*ROMAN CHORÓB*

Uniwersytet Rzeszowski

**KOORDYNATOR KLASTRA KLUCZOWYM ELEMENTEM ROZWOJU  
INNOWACYJNYCH WIĘZI INTEGRACYJNYCH<sup>1</sup>**

**Streszczenie**

Głównym celem niniejszego opracowania jest ukazanie koordynatora inicjatyw klastrowych będącego inicjatorem powstania i ekspansji innowacyjnych powiązań integracyjnych. Koncepcja lidera klastra niezbędnego do kreowania efektywnych działań w zakresie tworzenia i zarządzania strukturą klastrową wpisuje się w szerszą koncepcję, gdzie za czynnik sprawczy innowacyjności klastrów uznaje się kapitał ludzki i społeczny. Prawdłowo funkcjonujące klastry wpływają nie tylko na konkurencyjność regionu, ale również na rozwój gospodarki lokalnej i regionalnej.

**Słowa kluczowe:** koordynator, klastr, integracja, innowacje, ekspansja.

**Wprowadzenie**

Małe i średnie przedsiębiorstwa w porównaniu z firmami wielonarodowymi mają mniejsze możliwości nawiązania współpracy międzynarodowej ze względu na swoje ograniczone możliwości finansowe i niższą skalę działań operacyjnych. Wyszukanie odpowiednich partnerów za granicą jest czasochłonne i kosztowne, ponadto wymaga pokonania wielu wyzwań, takich jak brak informacji o wybranych rynkach, brak odpowiednich predyspozycji, konieczność znalezienia właściwych kontaktów i zbudowania zaufania. Skutecznymi obiektami internacjonalizacji MSP mogą być struktury klastrowe, gdyż umożliwiają lepsze wykorzystanie ekonomii

---

<sup>1</sup> Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/03911.

skali oraz skuteczniejszą identyfikację projektów i możliwości współpracy. Organizacje zarządzające klastrami (koordynatorzy) mogą zaoferować uczestnikom wiele usług ułatwiających internacjonalizację i skutecznie pośredniczyć w procesie jej wspierania dla MSP i struktur klastrowych (Lublińska-Kasprzak 2014, s. 5).

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest ukazanie koordynatora inicjatyw klastrowych będącego siłą sprawczą powstania i rozwoju innowacyjnych powiązań integracyjnych. Zwrócono szczególną uwagę na jego cechy osobiste, tj. charyzma, poświęcenie czy zdolność do podejmowania wyzwań, które determinują istotnie ekspansję struktur klastrowych. Praca ma charakter teoretyczny i poznawczy, wzbogacona została danymi empirycznymi pochodzącymi z województwa podkarpackiego, a prowadzone aktualnie dalsze badania pozwolą na prezentację ich szczegółowych wyników w przyszłości.

## **1. Zarys koncepcji innowacyjnych powiązań integracyjnych**

Z uwagi na fakt, że definicje klastra (grona, wiązki przemysłowej, sieci współpracy) w różnych przekrojach i odniesieniach były już wielokrotnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, jak również ze względu na ograniczoną objętość, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z ich przytaczania, a skupiono się jedynie na krótkim przeglądzie koncepcji klasteringu, determinantach rozwoju oraz korzyściach płynących z ich funkcjonowania.

Przedsiębiorstwa, zarówno tradycyjne, jak i innowacyjne, nowe przedsięwzięcia biznesowe, uczelnie wyższe oraz instytucje naukowo-badawcze stanowią fundament postępu technologicznego i rozwoju gospodarczego oraz zmian strukturalnych. Takie kluczowe czynniki, jak wiedza, stosowane technologie, a co za tym idzie wytwarzane produkty oraz powstające w tych instytucjach usługi, stają się coraz bardziej wyspecjalizowane. W światowym procesie postępu technologicznego i rozwoju gospodarczego coraz większą rolę odgrywać będą innowacje radykalne, na znaczeniu tracić będą zaś innowacje przyrostowe. Odpowiedzią na wyzwania globalnej konkurencji są głównie wspólne działania przedsiębiorstw, różnych instytucji (np. uczelni wyższych, instytucji naukowo-badawczych) oraz usługodawców w regionalnych sieciach współpracy lub w strukturach klastrowych. Dzięki takim działaniom możliwe jest szybsze i bardziej efektywne tworzenie innowacji o wysokim potencjale w łańcuchu wartości, a następnie umieszczenie ich w obiegu gospodarczym, zdobywając ogromną przewagę na rynku krajowym i międzynarodowym (Köcker, Garnatz 2012, s. 17). Możliwość i efektywność współpracy wspierane są ponadto przez rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych, dzięki którym część działań przenoszona jest do przestrzeni wirtualnej. Wirtualizacja, eliminując ograniczenia współpracy i ułatwiając ją, przyczynia się m.in. do szybkości i elastyczności, a także ograniczania kosztów i ryzyka (Kuczera 2014, s. 17).

Atrybutem kluczowym struktury klastrowej, jak się wydaje, jest systemowość powiązań łączących podmioty klastra pozwalające osiągnąć istotne korzyści wewnętrzne (zinternalizowane przez poszczególne podmioty) oraz zewnętrzne. Warto tu podkreślić, że nie każdą koncentrację terytorialną przemysłu czy aglomerację można uznać za klastr (Brodzicki 2012, s. 17). Cechami wyróżniającymi klastry są ponadto: wieloletnie czy nawet wielowiekowe tradycje, funkcjonowanie rozwiniętego rynku wyspecjalizowanej siły roboczej oraz koncentracja wyspecjalizowanych poddostawców i kooperantów, ponadsektorowość, efektywna dyfuzja tzw. wiedzy ukrytej/milczącej, czy znaczące pokłady kapitału społecznego oznaczające wzajemne zaufanie, efektywną współpracę w układzie potrójnej helisy (Etzkowitz, Leydesdorff 2000, s. 109–123), tj. między przedsiębiorcami, sektorem B+R oraz władzami samorządowymi (Brodzicki 2012, s. 17).

Współpraca przedsiębiorstw należących do klastra z jednostkami nauko-badawczymi oraz samorządu terytorialnego przyczynia się ponadto do wzrostu wiarygodności tych firm. Kooperacja w ramach struktury klastrowej wpływa na obniżenie barier wejścia do sektora, w którym funkcjonuje sam klastr. Ponadto dobrze działający klastr wpływa na lepszy przepływ informacji pomiędzy jego członkami. Bardzo często podmioty klastra podejmują działalność eksportową, co ma bezpośrednie przełożenie na sytuację finansową regionu oraz postrzeganie go na arenie międzynarodowej. W przypadku, gdy klastr funkcjonuje wzorcowo, poprawiając kondycję finansową regionu, istnieje możliwość pozyskania wyższych środków na rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Dochodzi wówczas do decentralizacji polityki prowadzonej przez państwo, a decyzyjność regionu sukcesywnie wzrasta. Rozwój struktur klastrowych daje również możliwość subspecjalizacji regionalnej oraz doskonalenie posiadanych w danym obszarze geograficznym kluczowych kompetencji. Specjalizacja regionu stymuluje wzrost nowych inwestycji i prowadzi do standaryzacji procesów oraz lobbingu na rzecz rozwoju regionalnego (Adamiak 2013, s. 156).

## 2. Czynniki warunkujące powstawanie struktur klastrowych

Wybór lokalizacji działalności przez przedsiębiorstwa ma charakter endogeniczny, a nie egzogeniczny. Oznacza to, że w swoich decyzjach lokalizacyjnych podmioty gospodarcze uwzględniają decyzje firm z identycznego sektora, jak i sektorów powiązanych. Zachodzą tym samym relacje strategiczne między podmiotami, wiążące się z występowaniem równowagi rynkowej w sensie Nasha. O stopniu przestrzennej koncentracji – dyspersji poszczególnych sektorów gospodarki decyduje bilans sił proaglomeracyjnych (dośrodkowych) i prodyspersyjnych (odśrodkowych). Powstanie struktur klastrowych wymaga dominacji sił dośrodko-

wych nad siłami odśrodkowymi. Bilans powyższych sił nie jest trwały – zmienia się w dłuższych okresach czasu (Brodzicki 2012, s. 19).

Zależnie od kraju lub regionu mogą dominować różne modele inicjowania sieci współpracy, które następnie oddziałują na strukturę, cele oraz działanie danej organizacji. W praktyce, tak naprawdę, można mówić o trzech podstawowych kategoriach powstawania sieci współpracy i klastrów, tj.: oddolne sieci współpracy, egzogeniczne sieci współpracy oraz endogeniczne sieci współpracy. Oddolne sieci współpracy (oparte na *bottom-up*) powstają z reguły jako stowarzyszenia przedsiębiorstw, zwłaszcza MSP, ukierunkowane na sprecyzowane korzyści gospodarcze. Podmioty te posiadają już partnerów, z którymi prowadzą czasową i trwałą współpracę od wielu lat, kontakty te powinny jednak zostać ustrukturyzowane i rozbudowane w ramach sieci. Dzięki wieloletniej współpracy sieć ma z reguły mocną, stabilną pozycję i dysponuje zrównoważoną strukturą relacji. Sieci tego typu cechuje intensywna, zdecentralizowana współpraca poszczególnych uczestników, którzy działają na równych prawach, ustalając priorytety i obszary aktywności. Kluczowe cele sieci współpracy to działania networkingowe, wymiana doświadczeń, wspólna praca nad rozwojem technologii oraz pozyskiwanie nowych rynków (Köcker, Garnatz 2012, s. 19).

Inicjatorami egzogenicznych sieci współpracy (opartych na *top-down*) mogą być zarówno instytucje promujące rozwój gospodarczy w regionie, jak również poszczególne kraje związkowe lub instytucje rządowe. Sieci, które powstały w ten sposób, nie są w stanie zapewnić sobie samodzielnego finansowania w początkowej fazie rozwoju. Inicjatorzy tego rodzaju sieci przenoszą także na wstępie odpowiedzialność za zarządzanie nimi na określone przez nich instytucje zaufania (agencje rozwoju gospodarczego, instytucje zarządzające projektami etc.). Wymienione organizacje z reguły nie są członkami sieci, lecz zarządzają nią z zewnątrz, a instrumentem służącym do tego jest często tzw. wewnętrzne grono, które określa poszczególne obszary działalności (Köcker, Garnatz 2012, s. 20).

Sieci, w centrum których znajduje się jeden główny lub kilku członków, nazywane są endogenicznymi sieciami współpracy typu *top-down*. Zazwyczaj takim aktorem jest uczelnia wyższa, ewentualnie jednostka naukowo-badawcza, która będąc inicjatorem przedsięwzięcia, zajmuje się również zarządzaniem siecią przy pomocy własnego personelu. Niezbędne środki finansowe zapewniane są zazwyczaj przez głównego aktora sieci lub w ramach realizowanych wspólnie przez wszystkich członków projektów B+R. Członkostwo w tego typu sieci często nie ma charakteru wiążącego i ma z góry określony horyzont czasowy, na przykład zależnie od długości trwania projektu. Charakteryzowane sieci nie posiadają z reguły własnej formy prawnej, co odróżnia je od sieci wcześniej opisywanych, które w większości przypadków istnieją jako zarejestrowane stowarzyszenia (Köcker, Garnatz 2012, s. 20).

Wydaje się, że determinantami powstawania i ekspansji struktur klastrowych są z reguły zbiorcze zestawy czynników i uwarunkowań, a nie pojedyncze wyznaczniki o kluczowym znaczeniu. Istotną rolę, przynajmniej na etapie inicjowania klastra, może odegrać jednoczesne wystąpienie kilku zdarzeń mające charakter często przypadkowy.

### 3. Rola koordynatora w ekspansji inicjatyw klastrowych

Obserwacja klastrów zarówno na świecie, jak i w skali regionalnej, pozwala na wyodrębnienie jeszcze jednego, często najbardziej istotnego elementu związanego z samym powstawaniem, a następnie funkcjonowaniem klastra – mianowicie konieczności wykreowania i własnego zaangażowania lidera (osoby) odpowiedzialnego za inicjowanie i koordynowanie współpracy wewnątrz i na zewnątrz struktury. Warto zauważyć, że taką funkcję może pełnić zarówno osoba fizyczna lub instytucja działająca w imieniu państwa lub samorządu, silna jednostka naukowo-badawcza czy duże przedsiębiorstwo. Z uwagi na fakt, że klastry nie muszą być strukturą organizacyjną sformalizowaną prawnie, rola lidera i jego charyzmatyczne podejście do powołania, funkcjonowania i rozwoju klastrów nabierają kluczowego znaczenia w realizacji idei klasteringu, a w konsekwencji definiowaniu samego pojęcia klastra (Bojar, Bojar 2008, s. 148).

Warto w tym miejscu podkreślić, że koncepcja lidera klastra (osoby/podmiotu) niezbędnego do kreowania efektywnych działań w zakresie tworzenia i zarządzania działaniami struktury klastrowej wpisuje się w szerszą koncepcję mającą odbicie w literaturze przedmiotu, gdzie za czynnik sprawczy innowacyjności klastrów uznaje się szeroko pojmowany kapitał ludzki i społeczny. W myśl koncepcji S. Szultki i in. w tego typu strukturach do rangi innowacyjnego symbolu podnoszona jest nie materia, lecz człowiek i współpraca. Co istotne, im więcej współpracy pomiędzy przedsiębiorcami (nawet tymi, którzy *de facto* konkurują ze sobą), im współpraca ta jest bardziej efektywna i wielostronna, tym więcej innowacji i konkurencyjności. Jednocześnie, na co warto zwrócić uwagę, koncepcja ta nie neguje zasad konkurencji, a raczej stara się odnaleźć równowagę pomiędzy współpracą i konkurencją (koopetycja), czyli pomiędzy tym, co tworzy potencjał, elastyczność oraz efektywność, a tym, co wymusza zmiany i wzmacnia dynamikę (Szultka i in. 2004, s. 5).

Badania klastrów w Polsce, zrealizowane przez PARP w ramach dwóch edycji benchmarkingu klastrów, również pokazują, że wzajemne zaufanie i chęć współpracy to podstawa każdej struktury klastrowej. Tworzenie takich relacji, przelamywanie barier i zachęcanie do wspólnych przedsięwzięć to jedno z głównych zadań koordynatora klastra jako podmiotu zaufania publicznego. Wciąż bowiem, jak się wydaje, pomimo pojawienia się licznych struktur klastrowych w Polsce, istnieje



silna potrzeba działań integrujących i konsolidacyjnych. Działania koordynatora klastra zmieniają się w zależności od fazy rozwoju klastra – są one widoczne zwłaszcza w fazie początkowej (embrionalnej), kiedy członkowie klastra rozpoczynają wzajemną współpracę i zgłaszają potrzebę podmiotu, który będzie reprezentował ogólny interes klastra, a nie partykularne interesy poszczególnych jego członków. W tym etapie koordynator pełni rolę animatora procesów wewnętrznych, konsolidacyjnych, które wiodą do identyfikacji wspólnych interesów wszystkich członków klastra i opracowania wspólnej strategii rozwoju. Tak zarysowana rola koordynatora klastra zmienia się z czasem, kiedy coraz silniejsze więzy współpracy nabierają coraz większego znaczenia. Przejście do etapu ekspansji klastra zmienia pozycję i funkcję koordynatora względem pozostałych członków. Na tym etapie nabiera także znaczenia wsparcie zarządzania klastrem oraz rozszerzenie zakresu kompetencji koordynatora i oferowanych członkom klastra nowoczesnych usług, głównie w kierunku rozwoju współpracy międzynarodowej (Buczyńska 2014; Fura 2012, s. 69–70).

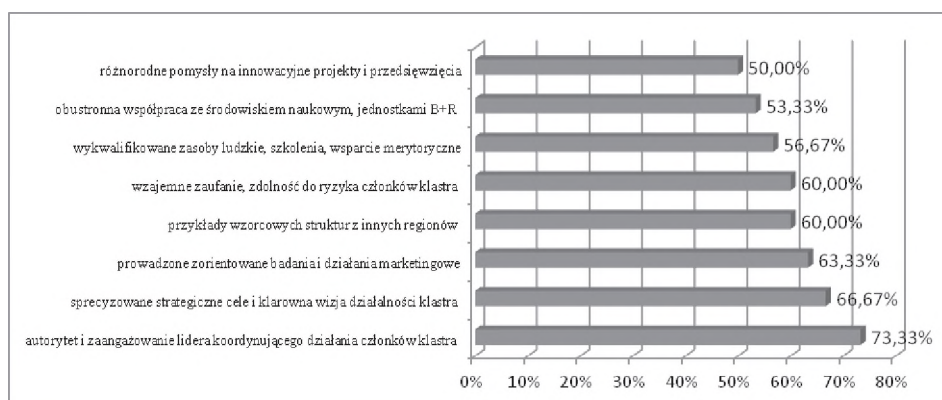
Zgodnie z rekomendacjami zawartymi w Perfect Cluster Program (PCP), opracowanym w drugim etapie projektu NGPEXcellence Cluster (w którym uczestniczyła PARP), na sukces klastra składa się nie tylko potencjał jego członków czy warunki otoczenia biznesu w regionie, ale także poziom i jakość działań zarządczych koordynatora. Istotny jest zarówno jego potencjał, standardy zarządzania, zasoby, ale również jego aktywność i skuteczność działań w kraju i na arenie międzynarodowej. Zgodnie z analizą roli koordynatora w PCP podkreślono dwa powody takiego stanu (Lämmer-Gamp i in. 2011):

- koordynator klastra ma fundamentalne znaczenie dla klastra, gdyż może ułatwiać współpracę pomiędzy członkami klastra a innymi podmiotami (np. innymi klastrami), z korzyścią dla realizowanych wspólnie projektów;
- koordynator klastra, pozostając w bliskim kontakcie z członkami klastra i decydentami, może też służyć jako „ogniwo” komunikacyjne, za pośrednictwem którego przekazywane są informacje na temat potrzeb rozwojowych oraz identyfikacji stosownych rozwiązań.

Trafnym potwierdzeniem wcześniejszych rozważań mogą być wyniki badań<sup>2</sup> przeprowadzonych przez autora niniejszego opracowania, które zostały zaprezentowane na rys. 1. Respondenci mieli za zadanie wskazać główne determinanty rozwoju struktur klastrowych.

---

<sup>2</sup> Badania pilotażowe przeprowadzono w 2014 r. wśród 30 przedsiębiorców skupionych w Podkarpackim Klastrze Rolno-Spożywczym (dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi).



Rys. 1. Główne determinanty rozwoju struktur klastrowych w opinii przedsiębiorców

Źródło: badania własne.

Analizując dane przedstawione na rysunku 1, należy zauważyć, że kluczowym czynnikiem zainicjowania i ekspansji struktur klastrowych, zdaniem większości ankietowanych przedsiębiorców, jest autorytet i zaangażowanie charyzmatycznego menedżera-lidera koordynującego działania uczestników klastra (73,33%), co potwierdza raz jeszcze jego doniosłe znaczenie dla funkcjonowania tej struktury. Na drugiej pozycji uplasowały się sprecyzowane cele i przejrzysta wizja działalności klastra (66,67%). Na kolejnych pozycjach znalazły się takie czynniki, jak: prowadzone zorientowane badania i działania marketingowe; przykłady podobnych sprawdzonych struktur z innych regionów; większa otwartość, wzajemne zaufanie i zdolność do ponoszenia ryzyka w biznesie; wykwalifikowane zasoby ludzkie, szkolenia, wsparcie merytoryczne; szeroko pojęta współpraca ze środowiskiem naukowym i jednostkami B+R oraz różnorodne pomysły na projekty i przedsięwzięcia innowacyjne.

## Podsumowanie

Reasumując, należy zdecydowanie stwierdzić, że rola koordynatora klastra w rozwoju struktur klastrowych jest znacząca i niezwykle istotna. Koordynator stanowi bowiem, jak się okazuje, kluczowy element ekspansji tego rodzaju struktur. Efekty jego działań winny być zauważalne w regionie, kraju, jak również na arenie międzynarodowej. Jego działania powinny być ukierunkowane na uczestników-członków klastra, winny wpisywać się w strategię rozwoju, jak również umożliwić wyodrębnienie dominującej branży struktury klastrowej, warunkującej specjalizację regionu. Jednocześnie warto zauważyć, że rosnące wymagania wobec koordynatorów sprawiają, że coraz bardziej oczekuje się od nich nabywania nowych kompetencji, innowacyjnego wachlarza usług oraz nowatorskiego podejścia do zagadnie-



nia jakości zarządzania klastrem. Nieocenioną rolę w tym względzie mogą pełnić szerokie działania i programy wspierające koordynatorów klastrów, prowadzone dzięki finansowym instrumentom wsparcia struktur klastrowych na poziomie lokalnym, regionalnym, jak również krajowym. Wsparcie koordynatorów w tym zakresie determinuje rozwój nie tylko samych struktur klastrowych, ale również ekspansję gospodarki lokalnej i regionalnej.

## Literatura

1. Adamiak K. (2013), *Klasy w ujęciu regionu – charakterystyka i dynamika powstawania*, „Europa Regionum”, t. XVII, Szczecin.
2. Bojar E., Bojar M. (2008), *Koncepcja klastrów a doświadczenia regionu lubelskiego*, w: B. Plawgo (red.), *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, PWSiP w Łomży, Łomża.
3. Brodzicki T. (2012), *Teoretyczne aspekty koncepcji klastra*, w: T. Brodzicki, J. Kuczevska (red.), *Klasy i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
4. Buczyńska G. (2014), *Koordynator klastra – rola, działania, wyzwania*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=9483E955378E44999F0D2969B5A9B574](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=9483E955378E44999F0D2969B5A9B574) [dostęp 22.12.2014].
5. Etzkovitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: from national systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-industry-government relations*, „Research Policy”, Vol. 29.
6. Fura B. (2012), *Principles of Quality and ISO 14001 System Implementation in the Knowledge-Based Economy*, w: M.G. Woźniak, G. Ślusarz (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Rozwój zrównoważony i problemy obszarów wiejskich*, Zeszyt 29, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
7. Köcker G.M. zu, Garnatz L. (2012), *Klasy jako instrumenty inicjujące prace badawczo-rozwojowe między Niemcami a Koreą*, PARP, Warszawa.
8. Kuczera K. (2014), *Organizacja wirtualna – teoria a praktyka biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 5.
9. Lämmer-Gamp T., Köcker G.M. zu, Christensen T.A. (2011), *Klasy i ich indywidualizm. Wzrost gospodarczy poprzez polityki klastrowe ukierunkowane na kreowanie doskonałości w zarządzaniu klastrami*, Wyd. VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT), tłum. PARP, Berlin.
10. Lublińska-Kasprzak B. (2014), *Słowo wstępne*, w: B. Greenhalgh (red.), *Internacjonalizacja klastrów*, PARP, Warszawa.
11. Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E. (2004), *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk.

---

**CLUSTER COORDINATOR AS A MAIN DEVELOPMENT ELEMENT  
OF INNOVATIVE INTEGRATION TIES****Summary**

The main objective of this paper is to present the coordinator of cluster initiatives being the initiator the creation and expansion of innovative integration links. The concept of cluster leadership necessary to create effective measures for the creation and management structure of the cluster is part of a broader concept, where as the causative agent of innovation clusters are considered to human and social capital. Properly functioning clusters not only affect the competitiveness of the region, but also on the development of local and regional economy.

**Keywords:** coordinator, cluster, integration, innovation, expansion.

*Translated by Roman Chorób*