

Bogusław Bembenek

Rola strategii rozwoju w procesie zarządzania konkurencyjnością klastra

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 30, 27-46

2013

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW BEMBENEK¹
Politechnika Rzeszowska

ROLA STRATEGII ROZWOJU W PROCESIE ZARZĄDZANIA KONKURENCYJNOŚCIĄ KLASTRA

Streszczenie

Problematyka podjęta w artykule dotyczy zarządzania strategicznego w klastrze i jest analizowana na gruncie wyników badań teoretycznych i empirycznych. Autor wskazuje, jak cenna jest zarówno wiedza o istocie zarządzania strategicznego, roli strategii rozwoju, jak i umiejętność wykorzystania tej wiedzy przez menedżerów i liderów klastrów w zarządzaniu tymi organizacjami. Ponadto podkreśla, że od sprawności procesu zarządzania strategicznego zależy ostateczny poziom konkurencyjności klastrów.

Słowa kluczowe: klaster, strategia, rozwój, zarządzanie, otoczenie, konkurencyjność

Wprowadzenie

Współczesne definicje konkurencyjności klastrów traktują tę kategorię najczęściej jako umiejętność, zdolność tej organizacji do sprawnej realizacji przyjętych celów strategicznych, bezpiecznego i trwałego funkcjonowania i rozwoju, aktywnego budowania pozycji strategicznej/konkurencyjnej na rynkach nie tylko lokalnych, krajowych, ale i zagranicznych. Konkurencyjność klastra wyraża także jego poziom sprawności w odniesieniu do innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości dla klientów, jak i pozostałych kluczowych interesariuszy².

¹ bogdanb@prz.edu.pl.

² Pojęcie konkurencyjności jest często używane do określenia stosunku cech danej organizacji odniesionych do cech jej konkurentów, wynikającego z wewnętrznych charakterystyk i umiejętności radzenia sobie ze zmiennymi uwarunkowaniami zewnętrznymi. Za: E. Urbanowska-Sojkin,

Konkurencyjność klastrów jest przedmiotem rozważań teoretycznych, badań empirycznych, ale także obszarem problemowym, wobec którego formułowane są konkretne zalecenia i wskazówki przekazywane bezpośrednio i pośrednio od krajowych i zagranicznych instytucji publicznych, odpowiedzialnych za rozwój innowacyjnej gospodarki, do menedżerów klastrów, zarówno tych dopiero rozwijających się (wzrostowych), jak i tych dojrzałych. Wymiernym efektem takiego podejścia są m.in. licznie realizowane przedsięwzięcia, które mają na celu stymulowanie rozwoju gospodarczego przez wspieranie inicjatyw klastrów i klastrów³.

Konieczność zarządzania konkurencyjnością klastra wynika głównie ze zmian, jakie zachodzą w gospodarce światowej, przez co zarządzanie to okazuje się być jednym z kluczowych wyzwań, z jakim mierzy się aktualnie niejedyn menedżer klastra. Nie jest to zadanie łatwe, gdyż wymaga intuicji, profesjonalizmu, myślenia strategicznego, a ponadto ujmowania samej konkurencyjności jako systemu stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, przez które klastr dąży do osiągnięcia swych celów na rynkowej arenie konkurencji. Zarządzanie konkurencyjnością to dlatego systematyczne, celowe, przemyślane i zaplanowane oddziaływanie na jej podsystemy, tj. instrumenty konkurowania, potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną, pozycję konkurencyjną⁴.

Celem artykułu jest przedstawienie roli strategii działania klastra w procesie zarządzania rozwojem, ukierunkowanym na budowę i wzmacnianie konkurencyjności. Z powodu podjętej tematyki, ważne było także zaprezentowanie celów i motywów zarządzania strategicznego jako procesu wspomagającego rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej w klastrze, umożliwiającego sprawniejsze wykorzystywanie szans rozwoju, generowanych przez turbulentne otoczenie. Tym samym cel artykułu ma charakter zarówno poznawczy, jak i aplikacyjny. Roz-

P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 271–272.

³ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2011–2012 realizowała przedsięwzięcie na rzecz promocji klastrów i klastringu pod nazwą „Polskie klastry i polityka klastrowa”. Przedsięwzięcie współfinansowane było z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Głównym jego celem było: wzmocnienie polskich klastrów, podniesienie ich konkurencyjności i zdolności innowacyjnej przez rozwój kapitału ludzkiego oraz podniesienie efektywności kształtowania polityki klastrowej. Działanie skierowane było przede wszystkim do koordynatorów i animatorów klastrów, podmiotów funkcjonujących w klastrach i współpracujących z klastrami, przedstawicieli administracji rządowej i samorządowej oraz wszystkich zainteresowanych rozwojem klastrów w Polsce. Zob. *Polskie klastry i polityka klastrowa*, http://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95353.asp.

⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 86–89.

ważania, jakich zarys przedstawiono w niniejszym artykule, prowadzono na podstawie wyników badań teoretycznych i empirycznych.

Istota strategii rozwoju klastra

Na podstawie analizy literatury przedmiotu łatwo stwierdzić, że wciąż brakuje kompleksowej i spójnej definicji klastra. Pomimo tego, że zaproponowana przez M. Portera⁵ pierwotna definicja nadal oddaje sens i istotę tej struktury, to i tak pojawiają się jej nowe określenia. Jest to przede wszystkim efekt dynamicznego rozwoju koncepcji klasteringu w kraju i za granicą. Przykładowo, klastery traktowane są jako aglomeracja, w której przewaga konkurencyjna wynika z fizycznych przepływów zasobów i produktów, intensywnej wymiany informacji, *know-how*, wiedzy technologicznej⁶. Takie podejście odnosi się bezpośrednio do koncentracji (skupienia) na określonym obszarze dużej liczby organizacji, ludzi i zasobów, a także funkcjonującego, spójnego zespołu wzajemnie powiązanych podmiotów, które łączy wspólna misja/wizja rozwoju. Według M. Romanowskiej, z uwagi na to, że uczestnicy klastra systematycznie dążą do ochrony krajowego i lokalnego rynku przed ekspansją obcych przedsiębiorstw oraz do podniesienia wartości i konkurencyjności głównej branży i branż pokrewnych, to tę formę współpracy należy zaliczyć do aliansów o charakterze defensywnym i charakteryzować ją jako pośrednią między aliansem międzysektorowym, partnerstwem wertykalnym a stowarzyszeniem przedsiębiorstw⁷.

Współczesne klastry coraz częściej stanowią historycznie ukształtowane podmioty świadomie prowadzonej działalności, stymulowanej ciągłym dążeniem do osiągnięcia określonych korzyści, związanej z trwałym zaspokajaniem potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, a ponadto realizowanej⁸:

- na podstawie wyodrębnionego zespołu środków i ludzi,
- w warunkach niepewności i ryzyka, podejmowanych decyzji i wyborów,

⁵ Klastry jako znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa współpracujących i konkurujących ze sobą przedsiębiorstw i powiązanych z nimi wyspecjalizowanych instytucji, zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca, mogą mieć różną postać w zależności od ich głębi i wyrafinowania. Zob. M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248.

⁶ B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 106.

⁷ M. Romanowska *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 170.

⁸ *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 36.

- przy dążeniu do kształtowania – tworzenia, utrwalania, ale także możliwej destrukcji – szeroko rozumianej wartości jako kategorii nierozdzielnie, choć w różnym stopniu, charakteryzującej przyjęte cele organizacji, a w konsekwencji samą organizację.

Klastry mają ponadto pewną instytucjonalną zdolność do ciągłego uczenia się, dzielenia się radami, rozwiązaniami technicznymi, informacjami o nowych technologiach, dobrych praktykach, trendach rynkowych czy także zdolność wysokiej innowacyjności i wzajemnego dostrajania⁹.

Klastry jako systemy sztuczne, ukonstytuowane przez człowieka, wykazują charakterystyczny dla systemów naturalnych atrybut, tj. dążenie do przetrwania i rozwoju. Pojęcie rozwoju, które odnosi się do procesu przebiegającego w czasie, w którym kolejne, następujące po sobie zmiany występują w sposób uporządkowany i utrzymują się względnie trwale, dotyczy zmian ilościowych i jakościowych¹⁰. Pojęcie to może być także interpretowane jako likwidacja luki rozwojowej czy proces doskonalenia miejsca organizacji w jej otoczeniu¹¹. W przypadku klastrów możliwe są dwa strategiczne sposoby ich rozwoju, tj. wewnętrzny oparty na posiadanym potencjale strategicznym oraz zewnętrzny oparty na materialnych i niematerialnych zasobach, które znajdują się w otoczeniu zewnętrznym, a pozyskiwane są m.in. dzięki współpracy, integracji, przejściom. Wyrazem rozwoju klastrów może być wzrost ich dynamiki, ekspansywności i mobilności, gdzie¹²:

- dynamika klastrów – oznacza liczbę i jakość interakcji zachodzących wewnątrz klastra, tj. między członkami tej struktury oraz w otoczeniu zewnętrznym, czyli między klastrem i jego interesariuszami,
- ekspansywność klastrów – to zdolność do rozprzestrzeniania działalności, czyli zwiększania ich siły oddziaływania na rynki zewnętrzne,

⁹ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 193.

¹⁰ J. Famielec, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s. 16.

¹¹ Lukę rozwojową stanowi różnica między posiadanymi możliwościami (potencjałem) a rzeczywistymi osiągnięciami. Za: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 14–15.

¹² Do immamentnych cech klastrów dynamicznych zalicza się: opracowywane strategie i procedury uwzględniające cały łańcuch wartości klastra; skłonność do dzielenia się zadaniami w ramach współpracy klastrowej; transfer wiedzy i innowacji; środowisko, w którym różne zasoby można szybko rekonfigurować, co pozwala na nowe i bardziej ekonomiczne kombinacje tych zasobów; wysokie tempo tworzenia nowych firm; dynamika lokalna; atrakcyjność klastra w skali globalnej; globalny zasięg rynkowy. Zob. *Tworzenie wartości w klastrze*, red. M. Frankowska, PARP, Warszawa 2012, s. 60–61.

- mobilność klastrów – oznacza zdolność do poruszania bądź przemieszczania w sensie uczestniczenia klastra jako ogniwa w różnych łańcuchach wartości i ich konfiguracjach.

Klaster jako organizacja rozwijająca się stanowi przykład nie tylko organizacji w ruchu, ale także organizacji opartej na wiedzy, uczącej się czy inteligentnej. Na podstawie wyników badań włoskich ekonomistów można przyjąć, że kluczowymi cechami rozwijających się klastrów są¹³:

- występowanie silnych zależności socjoekonomicznych między członkami klastra, którzy rozwijają się wspólnie w procesie biernej i czynnej (kreatywnej, przedsiębiorczej) adaptacji do zmian otoczenia,
- geograficzna koncentracja wyspecjalizowanych członków klastra w określonej dziedzinie,
- koncentracja niezależnych MSP wokół firm wyspecjalizowanych w jednym elemencie procesu produkcyjnego lub w produkcie końcowym,
- istnienie stosunków sieciowych między członkami klastra, bazujących na wspólnych wartościach.

L. Palmen i M. Baron podkreślają, że sukces rozwoju klastrów uzależniony jest w głównej mierze od bodźców ekonomicznych i społecznych. Te pierwsze związane są ze zwiększaniem zysku i dotyczą takich czynników, jak: określone zachęty finansowe w ramach programów publicznych, możliwość osiągnięcia korzyści, wynikających z optymalizacji procesów, poprawy produktywności i efektywności, lepszej pozycji rynkowej, dostępu do wykwalifikowanych pracowników, dostępu do wiedzy i technologii. Drugą grupę bodźców tworzą: możliwość identyfikowania się z szerszą grupą, która cieszy się dobrym wizerunkiem, docenianie przez społeczeństwo kooperencji jako możliwości jednoczesnego konkurowania i współpracy, podzielenie wspólnej wizji i celów, które skłaniają ludzi i organizacje do aktywnego działania¹⁴.

Istotny stymulator postępu i rozwoju klastra, źródło nowych wartości kształtowanych w procesie gospodarczym klastra, stanowi ryzyko towarzyszące dokonywanym wyborom strategicznym. Ryzyko, które immanentnie związane jest z funkcjonowaniem klastra, nie powinno być w pełni eliminowane, a jedynie identyfikowane i kontrolowane. To od menedżera klastra i jego kompetencji

¹³ E. Skawińska, R. Zalewski, *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 176.

¹⁴ L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, s. 14.

zależy, w jakim stopniu podejmowane będzie to ryzyko i jak będzie ono zarządzane w strukturze klastra.

J. Penc konstatuje, że skuteczną metodą samodoskonalenia się współczesnej organizacji jest *strateging*, którego istota wyraża się w stałym, dynamicznym dostosowywaniu się do nowych sytuacji, jakie tworzy zmieniające się otoczenie, dzięki zaangażowaniu swego potencjału intelektualnego oraz szerokiemu wykorzystaniu metod zarządzania strategicznego, umożliwiających kompleksowe opracowanie i wybór najkorzystniejszych wariantów strategii, uwzględnienie aspektów systemowych i elastyczności przy realizacji strategii. J. Penc podkreśla, że koncepcja ta ułatwia organizacji redukcję niepewności, pełniejsze rozpoznanie zachodzących zmian w otoczeniu, elastyczne reagowanie na te zmiany, efektywne wykorzystanie zasobów i zapewnienie sobie korzystnej pozycji w przyszłości¹⁵.

W literaturze z zakresu zarządzania brakuje jednolitego podejścia do definiowania strategii, w efekcie czego pojęcie to rozumiane jest jako¹⁶:

- sposób osiągania celów,
- wzorzec lub plan, który integruje w zwartą całość główne cele, politykę i sekwencje działań,
- ustalanie długookresowych celów i określanie charakteru podejmowanych działań, w tym alokacji zasobów niezbędnych do realizacji przyjętych celów,
- zbiór działań konkurencyjnych i odpowiednich podejść do biznesów, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia odpowiedniego poziomu satysfakcji kluczowych interesariuszy, przynoszących organizacji względnie trwale sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną.

Według M. Moszkowicza strategią organizacji jest wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu sposób postępowania, umożliwiający tej organizacji zachowanie stabilności względem turbulentnego otoczenia¹⁷. R. Krupski dowodzi, że współczesna definicja strategii powinna zawierać zdefiniowane okazje oraz pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, aby rozwiązać problem ssania czy tłoczenia egzogenicznego lub endogenicznego charakteru źródeł inspiracji strategicznej. Tym samym stwierdza, że strategia to zdefiniowane (*ex ante*) pomysły, dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, a także zdefiniowane redun-

¹⁵ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1995, s. 229.

¹⁶ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 20, 26.

¹⁷ *Zarządzanie strategiczne*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 48.

dancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na pojawiające się szanse i zagrożenia¹⁸. K. Obłój wskazuje, że strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę¹⁹. Zgodnie zaś z przyjętą definicją A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, strategia wyraża ciągły i dynamiczny proces podejmowania wyborów w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans), w celu tworzenia innowacyjnych wartości i długofalowego utrzymania potencjału rozwojowego organizacji²⁰. Z kolei R.M. Grant konstatuje, że strategii nie należy utożsamiać ze szczegółowym planem ani zbiorem instrukcji, gdyż jest ona motywem łączącym, który nadaje wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom jednostki lub organizacji przez co cechuje się elastycznością i zdolnością szybkiej reakcji na zachodzące zmiany w otoczeniu²¹.

Powyższe różnorodne podejścia do definiowania strategii skłaniają do określenia istoty strategii rozwoju klastra. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że strategia dotyczy sposobu, w jaki klastr zamierza zrealizować przyjętą misję, wizję oraz cele strategiczne. Tym samym odnosi się ona do złożonego procesu reagowania, pozwalającego tworzyć i utrzymywać zadowalające relacje między celami klastra i jego potencjałem a zmieniającymi się w czasie uwarunkowaniami egzo- i endogenicznymi z zachowaniem sprawności podejmowanych działań, ukierunkowanych na rozwój.

Koncepcja strategii rozwoju klastra bliska jest samej idei strategii sieci, opracowanej w grupie podmiotów po to, by urzeczywistnić cele, których żaden z tych podmiotów nie może osiągnąć samodzielnie. Strategia sieci zapewnia trwałą koordynację działań sojuszników i może mieć charakter eksploracyjny, przyczyniając się do kreowania nowych wartości z nieznanymi jak dotąd zasobów i działań oraz eksploatacyjny, dążąc do uzyskania dodatkowej wartości

¹⁸ Strategia innowacji wartości jest zarówno odpowiedzią na wzrost turbulencji otoczenia i w tym sensie ma charakter egzogeniczny, jak i jest emanacją generowanych pomysłów intraorganizacyjnych, wynikających ze skumulowanej wiedzy, przedsiębiorczych motywów działania, konsekwencją przyjętej koncepcji organizacji w ruchu, przez co ma też charakter endogeniczny. Zob. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 71. F. Krawiec wskazuje, że innowacja wartości jest zgodna z koncepcją twórczej destrukcji J. Schumpetera, gdyż odnosi się do tworzenia fundamentalnie nowej i nadrzędnej wartości, co czyni istniejące rzeczy i sposoby ich wykonania bezużytecznymi. Zob. F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 45.

¹⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 14.

²⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 115.

²¹ R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 15.

przez wykorzystanie obecnych zasobów i działań²². Ponadto opisuje ona sposoby jednoczesnego podążania za wymaganiami rynku, dzięki wykorzystaniu wewnętrznych zasobów oraz budowy związków kooperacyjnych i partnerskich opartych na zewnętrznych zasobach innych podmiotów w celu zapewnienia długotrwałego funkcjonowania i rozwoju w warunkach turbulencji²³.

Strategie rozwoju klastra są uwarunkowane przede wszystkim przyjętymi przez tę organizację kierunkami rozwoju, które pełnią funkcje wyznacznika i modyfikatora procesu decyzyjnego w zakresie określenia możliwości i wyboru właściwej strategii²⁴. Proces budowy w klastrach ich strategii rozwoju obejmuje zazwyczaj następujące etapy²⁵:

- rozpoznanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego klastra w płaszczyźnie szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron,
- rozstrzygnięcie, dokąd klastry chcą zmierzać i co chcą osiągnąć,
- kreowanie i wybór sposobu realizacji określonych celów strategicznych,
- wdrożenie strategii wraz z kontrolą jej realizacji.

W procesie planowania strategicznego warto uwzględnić kilka zasadniczych pytań, np. jakimi rodzajami działalności klastry powinien się zajmować, w jaki sposób należy rozwijać istniejące zasoby, w jaki sposób pozyskiwać potrzebne zasoby, jak kreować wartość istotną dla kluczowych interesariuszy, jak zarządzać relacjami intra- i interorganizacyjnymi, w jaki sposób wyróżniać się na rynku wśród konkurencji. F. Krawiec uważa, że brak przejrzystości sformułowanej strategii i jej logicznie spójnych teleologicznych elementów stwarza pewne niebezpieczeństwo, że kierunek rozwoju, jaki organizacja wybiera, będzie jedynie wynikiem impulsów otrzymywanych z otoczenia i agregacji nieskoordynowanych decyzji podejmowanych w organizacji²⁶.

Proces planowania strategicznego i implementacji strategii determinowany jest niepewnością, turbulencją otoczenia. Otoczenie turbulentne charakteryzuje

²² A.S. Huff, S.W. Floyd, H.S. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 29, 37.

²³ *Praktyka zarządzania strategicznego*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008, s. 33.

²⁴ T. Rojek, *Analiza kierunków rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* nr 170, Poznań 2011, s. 239.

²⁵ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 121.

²⁶ F. Krawiec, *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011, s. 28.

się wysokim wskaźnikiem zmian cech otoczenia w czasie, w trudnym do przewidzenia kierunku, a ponadto²⁷:

- złożonością otoczenia, oznaczającą wzrost liczby jego elementów i powiązań między nimi,
- szybkością zmian zachodzących w otoczeniu, które wywołuje coraz większa liczba wprowadzanych zmian, innowacji: produktowych, technologicznych, procesowych, organizacyjnych,
- intensywnością otoczenia, co powoduje coraz większe uzależnienie się od otoczenia,
- trudnościami w przewidywaniu stanów i determinant otoczenia,
- wysokim stopniem ryzyka zachodzących procesów.

Turbulentny charakter otoczenia rodzi potrzebę wręcz natychmiastowej antycypacji sposobów reagowania organizacji; w szczególności jej uczestnicy muszą podejmować działania oparte na szybkim cyklu kreowania wiedzy lub też przez tworzenie nowej wiedzy²⁸. W literaturze przedmiotu prezentowane są również takie poglądy, jak ten, że w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, jego nieprzewidywalności, precyzyjne określanie celów i strategii działania oraz fetyszowanie tych kategorii jest nie tylko zbędne, ale nawet szkodliwe²⁹.

Klasy jako systemy otwarte mogą funkcjonować i rozwijać się przez tworzenie korzystnych relacji z otoczeniem. Według R. Krupskiego organizacja, aby istnieć, musi się rozwijać przynajmniej w takim samym tempie, jak jej otoczenie, gdyż w przeciwnym wypadku nie przetrwa³⁰. Tym samym współczesne klasy jako organizacje przedsiębiorcze muszą stawać się organizacjami izomorficznymi, czyli dorównującymi złożonością swych wewnętrznych struktur i systemów złożoności swego otoczenia oraz odpowiadającymi na zmiany otoczenia własną zmiennością, szybko i skutecznie reagując na jego wymagania³¹.

²⁷ K. Janasz W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2010, s. 152.

²⁸ *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, red. K. Perechuda, M. Sobańska, Difin, Warszawa 2008, s. 20.

²⁹ W tym podejściu akcentuje się, że projektowanie strategii nie powinno przypominać superprojektu działania organizacji w dłuższej perspektywie czasu, lecz powinno stanowić system pojedynczych, szybkich, czasami różnokierunkowych działań, które mają na celu przede wszystkim wyprzedzanie podmiotów konkurencyjnych w identyfikacji i wykorzystywaniu okazji. Zob. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu...*, s. 48.

³⁰ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, s. 47.

³¹ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 10. Organizacja przedsiębiorcza wprowadza bardziej skuteczne niż dotychczas znane sposoby prowadzenia działalności w konkurencyjnym otoczeniu, m.in. przez wybór odpo-

Szczególnego znaczenia w tym wypadku nabiera zdolność i łatwość dokonywania zmian. Zdolność ta bywa często utożsamiana z elastycznością działania, gdyż wyraża³²:

- zdolność reagowania organizacji i radzenia sobie z imperatywem dokonywania zmian w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji,
- reakcję na niepewność warunków działania organizacji i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania,
- zdolność do aktywnego radzenia sobie z niepewnością działania, stanowiąc swoisty „bufor” dla rosnącej niepewności, w tym umiejętność reagowania na przewidywalne i nieprzewidywalne zmiany przez tworzenie oraz wybór właściwych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowanie sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji z zachowaniem ciągłości działania.

Konkludując warto podkreślić, że posiadanie strategii nie gwarantuje rozwoju, jeśli nie jest ona oparta na przesłankach ekonomicznych, rzeczywistych i potencjalnych uwarunkowaniach działań gospodarczych w turbulentnym otoczeniu, a tym samym nie jest adekwatna do potrzeb klastra³³. Ponadto, nawet idealna strategia nie przyczyni się do rozwoju, jeśli będzie nieprawidłowo realizowana..

wiednich strategii, odpowiednie wykorzystanie zasobów, tworzenie elastycznych struktur, promowanie innowacyjności. Skupia się na poszukiwaniu i stosowaniu nowych idei lub technologii, elastycznym dostosowaniu się do zmian w otoczeniu, niekonwencjonalnym identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów. Oferta rynkowa tej organizacji szybko dostosowuje się do zmian popytu. Ponadto charakteryzuje ją orientacja na przyszłość, dynamiczność, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka i eksperymentowania, skłonność do identyfikowania i wykorzystywania szans, zdolność do permanentnej innowacyjności, gotowość do zmian mających na celu podwyższenie efektywności funkcjonowania i rozwoju. Zob. M. Smolarek, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 80. Organizacje izomorficzne wykazują cechy organizacji zwinnej, co dotyczy: sprawnego pozyskiwania i transferu wiedzy, umiejętności ciągłej rekonfiguracji i integracji procesu wytwarzania, elastycznego podejścia do klienta, współpracy z podmiotami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, wysokiego poziomu komunikatywności. Zob. S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 12.

³² *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 9, s. 24–25.

³³ Brak sukcesów w realizacji strategii wynikać może także z: niedostatecznego rozpoznania otoczenia i przewidywania jego zachowań, niedostatecznego powiązania strategii z pozostałymi funkcjami zarządzania, małej elastyczności w planowaniu strategicznym, niedostatecznego uwzględnienia ryzyka podejmowanych decyzji. Zob. A.P. Wiatrak, *Istota i uwarunkowania zarządzania strategicznego w małych firmach*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2008, tom 3, s. 87.

Strategia jako instrument zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne bazuje na wiedzy z wielu dziedzin ekonomicznych. W literaturze przedmiotu można także spotkać się z tezą, że stopniowy wzrost znaczenia strategii doprowadził do przekształcenia zarządzania klasycznego (tradycyjnego), wywodzącego się od F.W. Taylora, H. Fayola czy M. Webera, w zarządzanie strategiczne³⁴. Według Z. Pierścionka, zarządzanie strategiczne to zarządzanie przez strategię, czyli pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa, to określona koncepcja zarządzania organizacją skierowana ku przyszłości i oparta na: analizach przyszłych warunków działania, wizji, misji, celach i systemie działań³⁵. Ponadto jest to proces związany z określaniem i realizacją celów strategicznych, w tym także z organizacją, planowaniem i realizacją konkretnych zmian w organizacji. Z kolei M. Romanowska, za przedstawicielami szkoły planistycznej konstatuje, że zarządzanie strategiczne to wielowymiarowy proces podejmowania decyzji nastawiony na wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń, jakie pojawiają się w burzliwym otoczeniu, oparty na świadomości mocnych i słabych stron³⁶.

W teorii i praktyce zarządzania funkcjonują różnorodne definicje zarządzania strategicznego, w związku z czym pojęcie to oznacza także³⁷:

- proces, który związany jest z działaniem przedsiębiorczym, unowocześnianiem organizacji, jej rozwojem i wzrostem, wykorzystywaniem strategii jako przewodnika w prowadzonej działalności,
- proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizowania, motywowania i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności organizacji, o jej przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia,
- proces dwufazowy, obejmujący planowanie strategiczne i implementację strategii, związany z podejmowaniem decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania i ich urzeczywistnianiem.

³⁴ B. Gliński, B. Kuc, H. Fołtyn, *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie*, Wyd. Key Text, Warszawa 2000, s. 87.

³⁵ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 14.

³⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 30.

³⁷ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 124–125.

Według J. Jezaka, zarządzanie strategiczne wyraża określoną filozofię kompleksowego rozwoju organizacji, polegającą na dynamice i otwartości, których wymaga dynamika zmian zachodzących w otoczeniu oraz charakter, wynikających stąd wzajemnych interakcji na linii organizacja–otoczenie³⁸. Zarówno sam proces zarządzania strategicznego, jak i formułowanie strategii nie jest celem samym w sobie. Stanowią one tylko pewne narzędzia, które służą sprawniejszej realizacji zamierzeń.

Zarządzanie strategiczne jako narzędzie sterowania rozwojem organizacji, umożliwia w sposób reaktywny i proaktywny przeciwstawianie się negatywnym bodźcom zewnętrznym, zapewniając względnie stabilne warunki do dalszego funkcjonowania i rozwoju. Ponadto do jego zadań należy³⁹:

- zdefiniowanie modelu biznesu organizacji oraz określenie misji i wizji, jako podstawy do ustalenia, dokąd zmierza organizacja, co może zrobić i jakie może zająć miejsce w przyszłości,
- ustalenie strategicznych celów i zadań do wykonania,
- sformułowanie strategii dla osiągnięcia założonych celów i pożądaných rezultatów,
- wprowadzenie w życie i wykonanie wybranego planu strategicznego,
- ocenę realizacji strategii i podejmowanie decyzji korygujących w celu przystosowania strategii do zmieniających się uwarunkowań, w tym nowych idei i możliwości, pozyskanych m.in. dzięki uczeniu się, eksperymentowaniu i współpracy.

W trakcie opracowywania systemu zarządzania strategicznego w klastrze, adekwatnego do wewnętrznych potrzeb decydentów, należy zapewnić systemowe i procesowe powiązanie ze sobą wszystkich funkcji zarządzania klastrem oraz realizowanych procesów, opierając się na identyfikacji i diagnozie aktualnych i przyszłych uwarunkowań, według schematu: „gdzie jesteśmy w chwili obecnej?”, „dokąd zmierzamy?”, „w jaki sposób chcemy to osiągnąć?”⁴⁰. Dzięki celowo wdrożonej i realizowanej koncepcji zarządzania strategicznego w klastrze możliwe jest⁴¹:

- dwustronne strategiczne dopasowanie między klastrem a otoczeniem, co prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,

³⁸ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 15.

³⁹ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 2001, s. 127.

⁴⁰ A.P. Wiatrak, *Istota i uwarunkowania zarządzania...*, s. 86.

⁴¹ *Praktyka zarządzania strategicznego*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008, s. 32.

- właściwe dostosowywanie do zmian zachodzących w otoczeniu, przewidywanie tych zmian i szybkie wykorzystywanie tej wiedzy,
- aktywne poszukiwanie innowacyjnych sposobów sprzyjających wzrostowi wartości w klastrze,
- świadome i kontrolowane zarządzanie rozwojem klastra,
- stałe koordynowanie i integracja użytkowanych zasobów dla osiągnięcia celów, z zachowaniem zasady racjonalnego gospodarowania,
- stopniowe redukowanie niepewności, której źródłem jest turbulentne otoczenie,
- szacowanie efektywności wdrażania strategii, uwzględniające przyszłe wymagane zmiany.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że ten typ zarządzania zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu w przekładaniu założeń strategii rozwoju na cele i działania każdego z podmiotów współpracującego w strukturze klastra. Zwiększa również zdolność do efektywnego i szybkiego identyfikowania oraz powiązania niezbędnych zasobów i działań w ramach realizacji strategii.

Analiza strategiczna fundamentem procesu zarządzania konkurencyjnością

Zarządzanie konkurencyjnością klastra wymaga kompleksowej znajomości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego klastra, a także zmian w nim zachodzących, oceny wpływu otoczenia na tę strukturę i zdolności w zakresie właściwego reagowania na te zmiany. Informacji potrzebnych do realizacji tego procesu dostarcza analiza strategiczna, która w ujęciu czynnościowym odnosi się do zbioru działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, umożliwiających zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. Z kolei w ujęciu narzędziowym dotyczy zestawu metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów organizacji i jej otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju⁴².

Według A. Stabryły, analiza strategiczna jest postępowaniem badawczym, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez organizację strategii zarządzania, z drugiej – wytyczenie praktycznych możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w otoczeniu⁴³. Do najważniejszych celów analizy strategicznej, identyfikowanej jako

⁴² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 17.

⁴³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 137.

proces holistycznego podejścia do monitorowania organizacji i jej otoczenia, zalicza się⁴⁴:

- identyfikację szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w kontekście dalszego dynamicznego rozwoju organizacji,
- możliwe wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji oraz ich źródeł i przyczyn,
- ocenę organizacji i ustalenie jej miejsca na rynku w stosunku do głównych konkurentów,
- stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamizowania organizacji i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych,
- analizę szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron organizacji w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju.

Proces analizy strategicznej w klastrze powinien być realizowany w sposób ciągły, ponieważ zarówno poszczególne czynniki otoczenia, jak i ich siła wpływu na klaster zmieniają się w czasie w sposób bardziej rewolucyjny niż ewolucyjny⁴⁵. Zakres i dobór wykorzystanych metod analizy zależą bezpośrednio od określonych potrzeb informacyjnych decydentów w klastrach. Użytkownikami wyników przeprowadzonej analizy mogą być oprócz wymienionych decydentów, także inni kluczowi interesariusze, np. członkowie klastra, partnerzy zewnętrzni, klienci, dostawcy czy nawet konkurenci. Wiedza o zmianach zachodzących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym nabiera strategicznego znaczenia, gdyż zrozumienie tendencji rynkowych, kierunku zachodzących zmian, ich siły wpływu na klaster pozwala na sprawniejsze podejmowanie decyzji. Tym bardziej dziwi postawa wielu menedżerów klastrów, którzy nie doceniają wciąż roli analizy strategicznej, bazując głównie na intuicji i doświadczeniu. Swoje podejście menedżerowie tłumaczą m.in. dobrą znajomością sytuacji klastra i jego członków, wystarczającym rozpoznaniem swego otoczenia, znacznym obciążeniem obowiązkami zawodowymi czy brakiem środków finansowych.

Reasumując, należy stwierdzić, że brak kompleksowej analizy strategicznej w strukturze klastra ogranicza zasoby wiedzy o potencjale wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznym, w tym też możliwości elastycznego wykorzystania poja-

⁴⁴ Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 101.

⁴⁵ G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013, s. 43.

wiąjących się okazji. Tym samym stwarza to niebezpieczeństwo, że podejmowane działania w klastrze będą mieć charakter bardziej biernej adaptacji niż antycypacji. W efekcie klastrer rezygnuje z aktywnego minimalizowania niepewności i sprawnej oceny ryzyka.

Strategia rozwoju klastrów w Polsce w świetle wyników badań

Z przeprowadzonych badań benchmarkingowych w 2012 roku wynika, że prawie 90% badanych klastrów dysponowało sformułowaną strategią rozwoju. Strategia ta u większości respondentów miała charakter sformalizowany, zapisany na papierze. Główne cele strategiczne funkcjonowania klastrów dotyczyły: wspólnych projektów zorientowanych na tworzenie rozwiązań innowacyjnych i nowych technologii, pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych dla rozwoju klastra, wzrostu znaczenia rynkowego marki klastra, wzrostu pozycji klastra jako partnera wobec otoczenia, poprawy przepływu informacji i wiedzy⁴⁶. Powyższe cele nieco różnią się od tych, które wykazali badani w poprzedniej edycji badań. Ówczesne cele badanych klastrów dotyczyły: promocji i rozwoju branży, większych możliwości projektowych, wymiany wiedzy i doświadczeń, promocji i rozwoju firm klastra, promocji i rozwoju regionu, wspólnych prac nad nowymi technologiami⁴⁷.

Strategie rozwoju wielu klastrów zostały opracowane przez firmy konsultingowe, co budzi jednak obawy dotyczące słuszności takich działań. W opinii A. Kalety, strategie wypracowane przez tego typu firmy bardzo często rozmiągają się z faktycznymi warunkami rozwoju zleceniodawcy. Przeważają w nich rozwiązania standardowe, uniwersalne nietrafiające w specyfikę danych jednostek, niekreujące nowych pomysłów, a przez to mało przydatne zleceniodawcom⁴⁸.

⁴⁶ Badania benchmarkingowe realizowane były w ramach inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn. „Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012” od czerwca do listopada 2012 roku. Zastosowana metoda badań pozwoliła na pokazanie pozycji poszczególnych klastrów na tle całej badanej populacji oraz na identyfikację pozycji klastra na tle benchmarku. Badaniami objęto 35 klastrów. Analizując silne strony klastrów zauważono, że na mapie klastrów w Polsce jest coraz więcej takich, w których: udział wydatków na B+R w wydatkach na działalność innowacyjną w rdzeniu klastra w ciągu ostatnich dwóch lat przekroczył 25%, w ciągu ostatnich dwóch lat zrealizowano więcej niż pięć projektów badawczych, członkowie klastra i produkty klastra obecne są na co najmniej 10 rynkach zagranicznych. Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*, red. J. Hołub, PARP, Warszawa 2012, s. 9, 32.

⁴⁷ W poprzedniej edycji badań uczestniczyło 47 klastrów. Badania realizowane były także w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010, s. 36.

⁴⁸ A. Kaleta, *Organizacja procesu zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, red. K. Moszkowicz, B. Olszewska, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 951, Wrocław 2002, s. 36.

Korzystnym rozwiązaniem jest w tym wypadku podejście mieszane, w którym strategia rozwoju powstaje w wyniku pracy zespołowej w organizacji, przy jednoczesnym wsparciu ze strony doświadczonych konsultantów zewnętrznych. Tego typu podejście w zakresie formułowania strategii już od momentu podjęcia prac projektowych wzbudza zaangażowanie wśród członków organizacji i rodzi naturalną motywację do aktywnego włączenia się w późniejszą jej realizację.

Przedstawiciele wielu działających klastrów są świadomi, że budowa strategii to proces ciągły i rozwojowy, a nie pojedyncze przedsięwzięcie polegające na stworzeniu „martwego” dokumentu. Ponadto są świadomi, że kluczową kwestią w tworzeniu strategii jest wypracowanie i uświadomienie wspólnego celu, a także korzyści, jakie mogą uzyskać poszczególni członkowie z faktu rzeczywistego włączenia się w późniejszą jej realizację⁴⁹.

Sformułowane strategie rozwoju klastrów w większości przypadków stanowią pewien zbiór ich celów strategicznych, misji i wizji, opracowanych w formie dokumentu formalnego. Przykładowo, strategia rozwoju Klastra Spawalniczego „Klastal” zakłada, że kluczowym kierunkiem jego rozwoju jest sprawna i skuteczna poprawa konkurencyjności członków klastra przez innowacje, wiedzę, rozwój zasobów ludzkich i ochronę środowiska naturalnego. W ramach tak sformułowanego kierunku rozwoju zidentyfikowano cele strategiczne, takie jak: sprawne i skuteczne zarządzanie rozwojem klastra oraz aktywne i praktyczne uczestnictwo w życiu gospodarczym regionu i branży, kształtowanie rynku usług spawalniczych oraz budowanie pozytywnego wizerunku branży i członków klastra w otoczeniu, pozyskiwanie i rozwój zasobów ludzkich klastra opartych na wiedzy, praktyce, kreatywności oraz kształtowanie osobowości, ciągle doskonalenie i systematyczne wdrażanie procesów innowacyjnych opartych na innowacjach własnych oraz analizie trendów europejskich i światowych, popularyzacja klastra za granicą jako wiarygodnego partnera. Zgodnie z deklaracją misji klastra, organizacja ta będzie aktywnie wspierać rozwój przedsiębiorstw oraz stymulować współpracę w celu zwiększania konkurencyjności branży spawalniczej i jej działań w regionie w drodze ciągłego doskonalenia umiejętności tychże firm w obszarach zarządzania, marketingu, nowych technologii i innowacji oraz internacjonalizacji i finansów, w tym edukacji i rozwoju kapitału ludzkiego, ochrony środowiska naturalnego oraz specjalizacji. Z kolei wizja klastra wskazuje, że będzie to wiodący ośrodek i partner w procesie tworzenia, rozwoju i wdrażania innowacji w dziedzinie spawalnic-

⁴⁹ *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, red. S. Szultka, PARP, Warszawa 2012, s. 19.

twą oraz nowoczesnego kształcenia praktycznego wysokospecjalizowanych zasobów ludzkich na potrzeby branży w regionie Centralnej i Wschodniej Polski⁵⁰.

Kolejnym przykładem strategii rozwoju, która powstała z powodu sytuacji przemysłu chemicznego w regionie, a także możliwości, jakie stwarza turbulentne otoczenie, jest strategia Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego. Misją klastra jest aktywne wspieranie rozwoju firm oraz stymulowanie współpracy dla zwiększenia poziomu międzynarodowej konkurencyjności branży chemicznej w województwie zachodniopomorskim. Przyjęte cele strategiczne zakładają: poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw dzięki współpracy, wymianie wiedzy i doświadczeń oraz lobbingu w kwestiach ważnych dla branży chemicznej w regionie, rozwój innowacyjnych produktów o wyższej wartości dodanej, poprawę skuteczności pozyskiwania finansowania dla realizowanych inwestycji, zapewnienie odpowiedniej bazy zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach. W strategii wskazano także, że klastr powinien dążyć do stworzenia stałej platformy komunikacji, która ułatwiłaby reagowanie na zmieniające się w czasie i przestrzeni problemy oraz wyzwania⁵¹.

W odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia i elastyczne wykorzystywanie pojawiających się okazji, powstała także strategia Pomorskiego Klastra ICT. Zgodnie z wizją, klastr będzie rozpoznawalny w skali światowej, będzie innowacyjny i atrakcyjny dla partnerów biznesowych i naukowych, integrujący ich we wspólnych działaniach przy wsparciu władz regionalnych i otoczenia biznesu oraz we współpracy z innymi globalnymi partnerami klastra. Misją klastra jest kształtowanie szczególnie korzystnych warunków dla rozwoju firm branży ICT w regionie przez dostarczanie wiedzy, wspieranie innowacyjności, stymulowanie współpracy firm i instytucji oraz realizowanie wspólnych celów członków klastra. Przyjęte cele strategiczne zakładają: ułatwienie dostępu do nowej wiedzy i stymulowanie innowacji, zapewnienie wykwalifikowanych pracowników, rozwój współpracy między uczestnikami klastra, aktywne wspieranie rozwoju poszczególnych członków klastra, promocję klastra jako innowacyjnego i atrakcyjnego ośrodka ICT⁵².

Podstawą konkurencyjności klastrów są odpowiednie ich zasoby materialne i niematerialne. Uwzględniając fakt, że poziom konkurencyjności na rynku

⁵⁰ M. Kępka, B. Kępka, M. Kępka, *Strategia rozwoju i współpracy Klastra Spawalniczego Klastra*, Warszawa 2012, s. 54–55; <http://www.klastal.org/o-nas/dokumenty-strategiczne/>.

⁵¹ M. Koszarek, S. Szultka, *Strategia rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Szczecin 2008, s. 45–46.

⁵² <http://interizon.pl/index.php/pl/o-nas/wizja-misja-cele>.

określony jest jako intensywność konkurowania, J. Rokita podkreśla, iż organizacja ma tym większą zdolność do konkurowania, przy jej dużej intensywności na rynku, im bardziej jej zasoby są przystosowane do podejmowania pojawiających się wyzwań (nowe rynki, technologie, produkty)⁵³. Z badań w 2012 roku metodą benchmarkingu wynika, że kluczową i mocną stroną w ocenianych zasobach, które znajdują się w dyspozycji klastrów, są głównie zasoby infrastrukturalne. W klastrach dojrzałych ponadto mocną stroną są powszechnie wykorzystywane technologie teleinformatyczne oraz wyspecjalizowane laboratoria, odpowiednio przygotowane dla członków tych struktur. Warto podkreślić, że to głównie klastry dojrzałe o właściwej masie krytycznej cechują się wysokim poziomem umiędzynarodowienia działalności, lepszą pozycją konkurencyjną. Z kolei w zakresie rozwoju zasobów ludzkich stwierdzono tendencję spadkową w stosunku do poprzedniej edycji badań w 2010 roku. Ponadto wyniki badań dowodzą, że badane klastry rozwijają się w różnym tempie, ze względu na różne uwarunkowania, możliwości uzyskania dofinansowania czy modele i typy rozwoju. Pewnym ograniczeniem w kreowaniu strategii rozwoju jest podporządkowanie obecnych, krótkofalowych kierunków rozwoju, celom związanym z realizacją projektów dofinansowanych ze środków publicznych i Unii Europejskiej⁵⁴.

W związku z wdrażaniem koncepcji inteligentnej specjalizacji regionalnej, strategii rozwoju klastrów i sposób ich realizacji będą w najbliższej przyszłości podstawą do oceny działalności, w tym identyfikacji klastrów o największym potencjale konkurencyjnym, tzn. klastrów kluczowych na poziomie regionu i kraju⁵⁵. Tym samym przyszła, kompleksowa ocena funkcjonowania klastrów rodzi nowe wyzwanie, jakiemu sprostać muszą menedżerowie i liderzy klastrów, m.in. przez świadome wdrożenie w klastrze koncepcji zarządzania strategicznego.

⁵³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 58.

⁵⁴ *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012...*, s. 68, 95–96, 104.

⁵⁵ Charakterystyczną cechą klastrów kluczowych (krajowych i regionalnych) są: większa intensywność prac badawczo-rozwojowych (realizowanych w istotnym stopniu ze środków działających w nich przedsiębiorstw) i wykorzystywania wiedzy oraz silne interakcje pomiędzy firmami a uczelniami i instytucjami badawczymi (przepływy pracowników i wiedzy, wspólne projekty B+R, współpraca i komunikacja itp.). Zob. *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej*, red. M. Dzierżanowski, PARP, Warszawa 2012, s. 22.

Podsumowanie

Klasy jako systemy otwarte pozostają permanentnie we wzajemnej zależności ze swym turbulentnym otoczeniem. Z przeprowadzonych badań teoretycznych wynika, że od poprawności opracowania i wdrażania „skutecznych strategii”⁵⁶, dostosowujących klaster do otoczenia oraz otoczenie do klastra, zależy dalsze przetrwanie i dalszy rozwój tej organizacji. Sprawność tych wzajemnych dostosowań może przejawiać się w stopniowym budowaniu i wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej. Ponadto w miarę wzrostu zdolności konkurencyjnej klastra, poprawia się także pozycja konkurencyjna członków tej struktury. Tym samym wysoki poziom konkurencyjności klastra może gwarantować efektywny, korzystny rozwój zarówno klastra jako całości, jak i jego poszczególnych członków.

Turbulentne otoczenie nie tylko wymusza potrzebę identyfikacji i formalizacji strategii rozwoju, ale także redefinicji uprzednio sformułowanej strategii. Jedną z rekomendacji, jaka wynika z raportu dotyczącego badań benchmarkingowych w Polsce w 2012 roku, jest właśnie potrzeba rewizji opracowanych dotąd strategii pod kątem zmian m.in.⁵⁷:

- rynkowych, w tym w odniesieniu do kluczowych czynników sukcesu działalności klastrów i ich członków oraz nowych rynków,
- polityczno-prawnych, w tym dotyczących polityki klastrowej na poziomie kraju i UE,
- ekonomicznych, w tym odnoszących się do zasad przydzielania środków finansowych dla klastrów, celem wzmocnienia ich innowacyjności i konkurencyjności.

Uwzględniając powyższe wnioski, można przyjąć, że przez zarządzanie strategiczne klaster ma możliwość budowy lepszej przyszłości, gdyż jest w stanie sprawniej radzić sobie z coraz bardziej skomplikowaną naturą relacji intra- i interorganizacyjnych, a także z turbulencją otoczenia. Ma to bezpośredni wpływ na poziom konkurencyjności, a im jest on wyższy, tym pozycja klastra jest stabilniejsza i pewniejsza, a jego funkcjonowanie na rynku mniej narażone na niekorzystne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

⁵⁶A. Kaleta uważa, że najlepsze strategie wyróżniają się m.in. odwagą w formułowaniu atrakcyjnych, zwycięskich koncepcji rozwojowych, orientacją na wyzwaniach przyszłości, przy jednoczesnym zachowaniu dystansu do problemów bieżących, prostotą, otwartym charakterem, tak by mogły być one rozwijane dla zapewnienia nieustannej aktualności oraz nieustannego, wizjonerskiego wybiegania w odległą przyszłość. Zob. *Zarządzanie strategiczne*, red. S. Kielczewski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 26–35.

⁵⁷*Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012...*, s. 169.

THE ROLE OF STRATEGY DEVELOPMENT IN PROCESS COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF THE CLUSTER

Summary

The issue made in the paper relates to the strategic management of the cluster and is analyzed on the basis of the results of theoretical and empirical research. The author points out how valuable are both the knowledge about the essence of strategic management, the role of strategy development, as well as the ability to use this knowledge for managers and leaders of clusters in the management of these organizations. The author also points out that the efficiency of strategic management depends on the ultimate level of competitiveness clusters.

Keywords: cluster, strategy, development, management, environment, competitiveness

Translated by Bogusław Bembenek