

**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**245**

# Ekonomia



pod redakcją  
**Jerzego Sokołowskiego**  
**Magdaleny Rękas**  
**Grażyny Węgrzyn**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Tomasz Bernat, Waclaw Jarmolowicz, Elzbieta Kryńska,  
Andrzej Miszczuk, Marzanna Poniatowicz, Stanislaw Swadzba,  
Grazyna Wolska, Urszula Zagora-Jonszta

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Dorota Pitulec

Redakcja techniczna: Barbara Lopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-205-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|  |     |
|--|-----|
| <b>Wstęp</b> .....   | 11  |
| <b>Kamil Augustyn, Kazimierz W. Krupa:</b> Ocena stanu kapitału intelektualnego przedsiębiorstw Podkarpacia na podstawie wyników badań empirycznych..... | 13  |
| <b>Jan Borowiec:</b> Wahania cykliczne a zmiany realnego efektywnego kursu walutowego w strefie euro.....  | 23  |
| <b>Katarzyna Czech:</b> Ewolucja realizacji zrównoważonego rozwoju w Polsce  | 34  |
| <b>Karolina Drela:</b> Utrata pracy w XXI wieku.....   | 44  |
| <b>Malgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Kontrowersje wokół metod pomiaru stabilności wzrostu gospodarczego.....   | 55  |
| <b>Malgorzata Gasz:</b> Działania stabilizujące gospodarkę Unii Europejskiej w warunkach kryzysu finansów publicznych.....                               | 65  |
| <b>Łukasz Goczek:</b> Porównanie skuteczności polityki fiskalnej i monetarnej na panelowej próbie wektorowo-autoregresyjnej.....                         | 77  |
| <b>Alina Gorczyńska, Danuta Sz wajca:</b> Dekoniunktura gospodarcza a restrukturyzacja naprawcza przedsiębiorstwa.....                                   | 88  |
| <b>Beata Guziejewska:</b> Kredyty zagrożone i rezerwy celowe na tle ogólnej sytuacji w sektorze bankowym w latach 2008-2010.....                         | 98  |
| <b>Anna Horodecka:</b> Rola prądów filozoficznych w kształtowaniu metodologii nauk ekonomicznych.....  | 110 |
| <b>Robert Huterski:</b> Wybrane aspekty quasi-fiskalnej działalności Systemu Rezerwy Federalnej Stanów Zjednoczonych.....                                | 120 |
| <b>Marcin Idzik:</b> Zastosowanie gradacyjnego modelu w analizie zaufania do banków i innych instytucji finansowych w Polsce.....                        | 129 |
| <b>Michał Jurek:</b> Koncepcje monetarne D.H. Robertsona i ich wykorzystanie do analizy ilościowej i dochodowej teorii pieniądza.....                    | 139 |
| <b>Tomasz Kacprzak:</b> Bezpieczeństwo pracy a bezpieczeństwo zatrudnienia w Polsce w kontekście <i>flexicurity</i> .....                                | 148 |
| <b>Marcin Kalinowski:</b> Krytyka korporatywizmu z perspektywy nowej ekonomii politycznej.....   | 160 |
| <b>Dariusz Kielczewski:</b> Koncepcja ekonomii zrównoważonego rozwoju.....   | 170 |
| <b>Ilona Kijek, Marta Pszczółkowska:</b> Taksonomiczne ujęcie sytuacji makroekonomicznej państw Unii Europejskiej w latach 2001, 2005 I 2009.....        | 179 |
| <b>Aldona Klimkiewicz:</b> Konsekwencje podwyższenia wieku emerytalnego kobiet dla rynku pracy.....  | 191 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Ryszard Kowalski:</b> Liberalne państwo dobrobytu wobec najsłabszych grup społecznych.....  | 201 |
| <b>Sylwester Kozak:</b> Rola banków w dystrybucji produktów ubezpieczeniowych w Polsce w latach 2002-2010.....                                 | 210 |
| <b>Sylwester Kozak:</b> Zmiany w strukturze kredytów dla sektora niefinansowego w Polsce w latach 2001-2010 .....                              | 222 |
| <b>Jakub Kraciuk:</b> Wpływ światowego kryzysu finansowego z 2008 roku na gospodarkę Niemiec .....   | 233 |
| <b>Mirosław Krajewski:</b> Kapitał ludzki w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa .....  | 243 |
| <b>Barbara Kryk:</b> Szanse i zagrożenia zatrudnienia nosicieli wirusa HIV w opinii studentów.....   | 253 |
| <b>Iwa Kuchciak:</b> Crowdsourcing w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa bankowego.....  | 263 |
| <b>Robert Kurek:</b> Asymetria informacji na rynku ubezpieczeniowym .....  | 272 |
| <b>Katarzyna Kuźniar-Żyłka:</b> Media jako uczestnik procesu informacyjnego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.....                      | 283 |
| <b>Joanna Latuszek:</b> Globalizacja a nierówności między państwami.....   | 293 |
| <b>Renata Lisowska, Dorota Starzyńska:</b> Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw przemysłowych na przykładzie województwa łódzkiego | 303 |
| <b>Józef Łobocki:</b> Sektor finansowy a kapitał społeczny.....  | 314 |
| <b>Łukasz Menart:</b> Kluczowe obszary działań menedżera klastra.....  | 324 |
| <b>Aneta Mikula:</b> Poziom ubóstwa i deprywacji materialnej dzieci w krajach Unii Europejskiej .....  | 336 |
| <b>Michał Moszyński:</b> Idee ładu gospodarczego w procesie transformacji systemowej byłej NRD – oczekiwania a rzeczywistość.....              | 347 |
| <b>Arnold Pabian:</b> Zrównoważona produkcja w gospodarce przyszłości. Perspektywy i bariery rozwoju .....                                     | 357 |
| <b>Wiesław Pasewicz, Artur Wilczyński, Michał Świtlyk:</b> Efektywność państwowych wyższych szkół zawodowych w latach 2004-2010 .....          | 367 |
| <b>Iwona Pawlas:</b> Społeczno-ekonomiczny rozwój krajów Unii Europejskiej w świetle badań taksonomicznych.....                                | 377 |
| <b>Renata Pęciak:</b> Działania Jeana-Baptiste’a Saya na rzecz instytucjonalizacji nauki ekonomii .....  | 386 |
| <b>Elżbieta Pohulak-Żołędowska:</b> Innowacyjność w dobie postindustrialnej....  | 396 |
| <b>Adriana Politałaj:</b> Efektywność centrów integracji społecznej w zakresie przeciwdziałania długotrwałemu bezrobociu .....                 | 407 |
| <b>Magdalena Rękas:</b> Ulgi prorodzinne jako element polityki rodzinnej w wybranych krajach Unii Europejskiej .....                           | 418 |
| <b>Wioleta Samitowska:</b> Ekonomia społeczna wobec wyzwań rynku pracy .....   | 432 |
| <b>Anna Skórska:</b> Zmiany sytuacji na polskim rynku pracy jako konsekwencja kryzysu gospodarczo-finansowego.....                             | 443 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Grzegorz Sobiecki:</b> Pieniądz doskonały.....   | 453 |
| <b>Małgorzata Solarz:</b> Wady i zalety mikropożyczek jako narzędzia inkluzji finansowej sprzyjającego wzrostowi dobrobytu .....                          | 463 |
| <b>Robert Stanisławski:</b> Potrzeby w zakresie rozwoju innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw nieinnowacyjnych (w świetle badań własnych) ..... | 474 |
| <b>Bogusław Stankiewicz:</b> Makroekonomiczny model turystyki medycznej w Polsce – podstawowe uwarunkowania badań .....                                   | 486 |
| <b>Dariusz Eligiusz Staszczak:</b> Znaczenie globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego dla zmian światowego systemu ekonomiczno-politycznego. ....       | 497 |
| <b>Feliks Marek Stawarczyk:</b> Kryzys na przykładzie Argentyny a ekonomiczne problemy Grecji .....   | 507 |
| <b>Stanisław Swadźba:</b> System gospodarczy Polski i Republiki Czeskiej. Analiza porównawcza.....  | 517 |
| <b>Maciej Szczepankiewicz:</b> Badanie potencjału innowacyjnego studentów .....   | 527 |
| <b>Maciej Szumlański:</b> Wzrost kapitału ludzkiego w Unii Europejskiej .....   | 537 |
| <b>Sylwia Talar:</b> Crowdsourcing jako efektywna forma współpracy.....   | 548 |
| <b>Jacek Tomkiewicz:</b> Strefa euro wobec kryzysu finansowego .....  | 558 |
| <b>Magdalena Tusińska:</b> Czy wzrost gospodarek krajów Unii Europejskiej jest inteligentny? .....  | 568 |
| <b>Monika Utzig:</b> Zadłużenie gospodarstw domowych w monetarnych instytucjach finansowych.....  | 579 |
| <b>Monika Walicka:</b> Podatkowe uwarunkowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw .....  | 590 |
| <b>Grzegorz Wałęga:</b> Społeczno-ekonomiczne determinanty zadłużenia gospodarstw domowych w Polsce.....  | 600 |
| <b>Grażyna Węgrzyn:</b> Uwarunkowania ekonomiczne innowacji w sektorze usług.....   | 611 |
| <b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Uwarunkowania kreacji kapitału intelektualnego w polskich przedsiębiorstwach .....   | 622 |
| <b>Sylwia Wiśniewska:</b> Budowa współpracy nauki z gospodarką wyzwaniem dla polityki innowacyjnej państwa .....  | 633 |
| <b>Renata Wojciechowska:</b> Problem metody badawczej w ekonomii .....  | 643 |
| <b>Jarosław Wojciechowski:</b> Wpływ zaburzenia preferencji czasowej na wysokość bezrobocia równowagi na przykładzie Polski .....                         | 652 |
| <b>Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec:</b> Efektywność kosztowa aktywnych programów rynku pracy w województwie śląskim w latach 2005-2010 ...           | 663 |
| <b>Urszula Zagóra-Jonszta:</b> Sektor bankowy w drugiej Rzeczypospolitej ....   | 674 |
| <b>Małgorzata Zielenkiewicz:</b> Stopień regulacji publicznej a poziom życia .....  | 685 |
| <b>Mariusz Zieliński:</b> Polityka fiskalna a kryzys gospodarczy w wybranych krajach Unii Europejskiej .....  | 695 |

## Summaries

|   |     |
|---|-----|
| <b>Kamil Augustyn, Kazimierz W. Krupa:</b> Assessment of intellectual capital level in enterprises of Podkarpackie Voivodeship based on empirical research results..... | 22  |
| <b>Jan Borowiec:</b> Cyclical fluctuations and changes in real effective exchange rate in the euro zone .....   | 33  |
| <b>Katarzyna Czech:</b> Evolution of the implementation of sustainable development in Poland .....  | 42  |
| <b>Karolina Drela:</b> Job loss in the 21st century .....   | 54  |
| <b>Malgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Controversy over the methods of measurement of economic growth sustainability .....  | 64  |
| <b>Malgorzata Gasz:</b> Performance management stabilizing European Union in an economic public finance crisis.....   | 76  |
| <b>Lukasz Goczek:</b> Comparison of the effectiveness of fiscal and monetary policy in a panel vector autoregressive model.....   | 87  |
| <b>Alina Gorczyńska, Danuta Sz wajca:</b> Economic downturns and repair restructuring of a company .....  | 97  |
| <b>Beata Guziejewska:</b> Non-performing loans and dedicated reserves against the general state of banking sector in Poland in 2008-2010.....                           | 109 |
| <b>Anna Horodecka:</b> The influence of philosophical schools on the methodology of economics.....  | 119 |
| <b>Robert Huterski:</b> Selected aspects of quasi-fiscal activities of the Federal Reserve System of the United States.....   | 128 |
| <b>Marcin Idzik:</b> The use of a gradation model in the analysis of trust in banks and other financial institutions in Poland.....                                     | 138 |
| <b>Michał Jurek:</b> Monetary concepts of D.H. Robertson and their use for the analysis of the quantity and income theory of money .....                                | 147 |
| <b>Tomasz Kacprzak:</b> Job security and employment security in Poland within the context of flexicurity.....   | 159 |
| <b>Marcin Kalinowski:</b> The criticism of corporatism from the new political economy perspective .....   | 169 |
| <b>Dariusz Kielczewski:</b> Conception of the economics of sustainable development .....  | 178 |
| <b>Ilona Kijek, Marta Pszczółkowska:</b> A taxonomic view of the European Union states macroeconomic situation in 2001, 2005 and 2009 .....                             | 190 |
| <b>Aldona Klimkiewicz:</b> Consequences of the increase of women's retirement age for the labour market.....  | 200 |
| <b>Ryszard Kowalski:</b> Liberal welfare state and the most vulnerable social groups .....  | 209 |
| <b>Sylwester Kozak:</b> The role of banks in the insurance products distribution in Poland between 2002 and 2010 .....  | 221 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Sylwester Kozak:</b> Changes in the structure of loans to the nonfinancial sector in Poland in 2001-2010.....                                     | 232 |
| <b>Jakub Kraciuk:</b> The influence of the world financial crisis of 2008 on the economy of Germany .....  | 242 |
| <b>Mirosław Krajewski:</b> Human capital in the process of management of the company's value .....   | 252 |
| <b>Barbara Kryk:</b> Chances and threats of employment for carriers of HIV in students' opinion.....   | 262 |
| <b>Iwa Kuchciak:</b> Crowdsourcing in the creation of banking company value ....   | 271 |
| <b>Robert Kurek:</b> Information asymmetry on the insurance market.....  | 282 |
| <b>Katarzyna Kuźniar-Żyłka:</b> Media as a participant of information process in terms of the knowledge-based economy.....                           | 292 |
| <b>Joanna Latuszek:</b> Globalization and inequality between states .....  | 302 |
| <b>Renata Lisowska, Dorota Starzyńska:</b> Innovation activity of Polish manufacturing enterprises based on the example of Łódź Voivodeship.....     | 313 |
| <b>Józef Łobocki:</b> Financial sector and social capital .....  | 323 |
| <b>Łukasz Menart:</b> Key areas for cluster manager's activities.....  | 335 |
| <b>Aneta Mikula:</b> Level of poverty and material deprivation of children in the European Union countries .....                                     | 346 |
| <b>Michał Moszyński:</b> Ideas of economic order in the process of economic transformation of the former GDR – expectations and reality .....        | 356 |
| <b>Arnold Pabian:</b> Sustainable production in the economy of future, perspectives and barriers of development .....                                | 366 |
| <b>Wiesław Pasewicz, Artur Wilczyński, Michał Świtłyk:</b> Efficiency analysis of state higher vocational schools in 2004-2010 .....                 | 376 |
| <b>Iwona Pawlas:</b> Socio-economic development of European Union economies in the light of taxonomic analysis.....                                  | 385 |
| <b>Renata Pęciak:</b> Jean-Baptiste Say's actions for institutionalisation of economics.....   | 395 |
| <b>Elżbieta Pohulak-Żołędowska:</b> Innovation in post-industrial era.....   | 406 |
| <b>Adriana Politaj:</b> Effectiveness of centres of social integration in scope of counteraction of long-term unemployment .....                     | 417 |
| <b>Magdalena Rękas:</b> Family taxation as an instrument of family policies in selected EU countries .....   | 431 |
| <b>Wioleta Samitowska:</b> Social economy towards labour market challenges.....  | 442 |
| <b>Anna Skórska:</b> The changes on Polish labour market as a result of the economic and financial crisis .....                                      | 452 |
| <b>Grzegorz Sobiecki:</b> The perfect currency .....   | 462 |
| <b>Małgorzata Solarz:</b> Advantages and disadvantages of micro-loans as the tool of financial inclusion enhancing wealth growth.....                | 473 |
| <b>Robert Stanisławski:</b> The needs of SMS sector (no-innovative enterprises) for the innovative development (in the lights of own research) ..... | 485 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Bogusław Stankiewicz:</b> Macroeconomic model of medical tourism in Poland – basic conditions of research.....                               | 496 |
| <b>Dariusz Eligiusz Staszczak:</b> Importance of the global financial-economic crisis for the world economic-political system changes .....     | 506 |
| <b>Feliks Marek Stawarczyk:</b> Crisis on the example of Argentina and the economic problems in Greece .....                                    | 516 |
| <b>Stanisław Swadźba:</b> Economic system of Poland and the Czech Republic. Comparative analysis.....   | 526 |
| <b>Maciej Szczepankiewicz:</b> Research of student's innovative potential.....  | 536 |
| <b>Maciej Szumlański:</b> Human capital growth in the European Union.....   | 547 |
| <b>Sylvia Talar:</b> Crowdsourcing as an effective model of cooperation.....  | 557 |
| <b>Jacek Tomkiewicz:</b> Euro-zone and the financial crisis .....   | 567 |
| <b>Magdalena Tusińska:</b> Is economic growth of the European Union countries smart?.....   | 578 |
| <b>Monika Utzig:</b> Liabilities of households in monetary financial institutions ...   | 589 |
| <b>Monika Walicka:</b> Tax impact on competitiveness of small enterprises.....  | 599 |
| <b>Grzegorz Wałęga:</b> Socio-economic determinants of household debt in Poland .....   | 610 |
| <b>Grażyna Węgrzyn:</b> Economic determinants of innovation in the service sector .....   | 621 |
| <b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Conditions of intellectual capital creation in Polish enterprises .....  | 632 |
| <b>Sylvia Wiśniewska:</b> Building cooperation between science and business as a challenge for innovation policy of state.....                  | 642 |
| <b>Renata Wojciechowska:</b> Problem of research method in economy.....   | 651 |
| <b>Jarosław Wojciechowski:</b> Impact of time preferences disturbance on the level of balance unemployment, based on the example of Poland..... | 662 |
| <b>Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec:</b> Cost efficiency of active labour market programmes in Silesian Voivodeship in 2005-2010 .....      | 673 |
| <b>Urszula Zagóra-Jonszta:</b> Banking sector in the Second Republic of Poland  | 684 |
| <b>Małgorzata Zielenkiewicz:</b> The degree of public regulation and the standard of living.....  | 694 |
| <b>Mariusz Zieliński:</b> Fiscal policy and economic crisis in selected European Union countries.....   | 704 |



**Łukasz Menart**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

---

## **KLUCZOWE OBSZARY DZIAŁAŃ MENEDŻERA KLASTRA**

---

**Streszczenie:** W ostatnich latach w Polsce obserwuje się znaczny wzrost zainteresowania zjawiskiem klastrów w aspekcie zarówno teoretycznym, jak i aplikacyjnym. W efekcie na terenie całego kraju powstają kolejne inicjatywy klastrowe, jednak wiele z nich kończy się niepowodzeniem. Jedną z głównych przyczyn jest brak odpowiedniego zarządzania formującym się klastrem na etapie jego powstawania i rozwoju. Rola menedżera klastra sprowadza się do odpowiedniego doboru działań i poziomu ich intensywności, tak aby w optymalnym stopniu wykorzystać potencjał uczestników inicjatyw oraz aby zapewnić prawidłowy rozwój danej struktury. Konieczne jest zatem określenie podstawowych obszarów oraz konkretnych działań przyczyniających się do rozwoju tych struktur. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badań dotyczące roli menedżera w tworzeniu i rozwoju klastrów.

**Słowa kluczowe:** klastry, inicjatywy klastrowe, zarządzanie klastrem, współpraca przedsiębiorstw.

### **1. Wstęp**

Sformułowana przez Portera koncepcja jednoczesnej konkurencji i współpracy staje się coraz bardziej popularna w Polsce. Zarówno władze krajowe, jak i samorządowe widzą w niej szansę na przyspieszenie wzrostu gospodarczego przez wsparcie współpracy w sektorze przedsiębiorstw. W regionalnych i krajowych programach rozwoju coraz więcej środków przeznaczane jest na wsparcie takich działań. W efekcie od kilku lat obserwuje się proces tworzenia kolejnych inicjatyw klastrowych. Doświadczenia krajowe wskazują, że działania te nie zawsze przynoszą pożądane rezultaty, a znaczna część powstałych z inicjatywy samorządów struktur klastrowych kończy się niepowodzeniem. Dla większości przedsiębiorstw – uczestników inicjatyw, a także dla ich otoczenia jest to doświadczenie nowe. Pojawia się zatem konieczność ukierunkowania ich działań, znalezienia płaszczyzn porozumienia, określenia wspólnych kierunków rozwoju. Elementem spajającym inicjatywę powinien być menedżer klastra, a poprawność doboru jego działań w poszczególnych obszarach funkcjonowania klastra powinna zapewnić prawidłowy jego rozwój.

Celem pracy jest określenie kluczowych działań wspierających rozwój inicjatyw klastrowych i klastrów w pięciu podstawowych obszarach ich działalności: informacja i komunikacja, szkolenia i kwalifikacje, współpraca, marketing i PR oraz ekspansja klastra. W ramach przeprowadzonych badań ankietowych poproszono grupę respondentów o określenie stopnia przydatności wymienionych w kwestionariuszu działań, co pozwala na ich zhierarchizowanie i ocenę istotności w rozwoju klastrów.

Należy zwrócić uwagę, że klastry są strukturami unikatowymi, tworzonymi w specyficznych warunkach terytorialnych, gospodarczych czy kulturowych; podmioty wchodzące w skład klastra różnią się wielkością, kapitałem i zasobami ludzkimi. Cechuje je różnorodność oczekiwań wynikających z uczestnictwa w klastrze, rozbieżność priorytetów i wizji funkcjonowania czy stopień zaangażowania w jego działalność. Głównym zadaniem dobrego menedżera jest połączenie oczekiwań wszystkich uczestników i, przy uwzględnieniu warunków otoczenia, taki dobór działań, aby utrzymując odpowiedni poziom satysfakcji uczestników, optymalizować korzyści wynikające ze współpracy. Przytaczane wyniki badań mogą być wskazówką ułatwiającą osobom zarządzającym klastrami czy inicjatywami klastrowymi prawidłową realizację stawianych przed nimi zadań.

## 2. Zarys teorii klastrów

Klastry (zwane także gronami) należy postrzegać jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji<sup>1</sup>. Podobną definicję przyjmuje Komisja Europejska<sup>2</sup>, uznając, że wspólne działania są możliwe dzięki specyficznym warunkom, do których oprócz bliskości geograficznej i pokrewności branżowej należy zaliczyć m.in. istnienie powiązań i interakcji między podmiotami, osiągnięcie odpowiedniej masy krytycznej<sup>3</sup> oraz wspólnej trajektorii rozwoju, pozwalającej osiągnąć zbieżny dla wszystkich podmiotów cel<sup>4</sup>.

Struktury klastrowe powstają i funkcjonują w różnorodnych branżach – zarówno wysokich technologii, jak i tradycyjnych, o większym bądź mniejszym poziomie innowacyjności, w usługach, jak i w przemyśle. Oprócz przedsiębiorstw stanowiących rdzeń grona, w skład klastrów często wchodzi podmioty związane z otoczeniem biznesu (agencje rozwoju, inkubatory przedsiębiorczości, izby gospodarcze i handlowe, cechy i inne zrzeszenia przedsiębiorstw), jednostki naukowo-badawcze

<sup>1</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji. Grona a konkurencja*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

<sup>2</sup> European Commission, *Regional clusters in Europe*, "Observatory of European SMEs" 2002, no. 3, s. 13-14.

<sup>3</sup> Ch. Ketels, *European Cluster. Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions*. Hagbarth Publications, Bollschweil, Germany 2004, s. 1.

<sup>4</sup> P. Cooke, *Knowledge Economies. Cluster, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London 2002, s. 121.

(uczelnie wyższe, instytuty naukowo-badawcze, instytuty, zakłady i pracownie PAN, centra transferu technologii itp.) oraz jednostki administracji samorządowej różnych szczebli i podległe im komórki.

W literaturze przedmiotu wymienia się szereg korzyści, jakie mogą osiągnąć podmioty współpracujące w ramach klastra. Wynikają one przede wszystkim ze zwiększonej możliwości konkurowania z podmiotami z innych lokalizacji, wzrostu ich innowacyjności (dzięki dyfuzji wiedzy w skupisku), tworzeniu efektywnych sieci kooperacyjnych (pozwalających na obniżenie kosztów transakcyjnych), realizacji wspólnych projektów badawczych czy wzmocnienia pozycji grupy w kontaktach z administracją, jak uważają Dzierżanowski<sup>5</sup> i Brandys<sup>6</sup>. Istnienie klastrów powoduje przyspieszenie procesu powstawania nowych, pokrewnych branżowo firm wokół grona. Jest to efekt tworzenia w jego otoczeniu sprzyjających warunków do prowadzenia danej działalności (wyspecjalizowani dostawcy, wykwalifikowana kadra, instytucje naukowe i technologiczne itp.). Zjawisko to w znacznym stopniu przyczynia się do rozwoju zarówno poszczególnych firm, jak i całego regionu.

Pojęciem związanym, lecz nie tożsamym z klastrem jest inicjatywa klastrowa. W Zielonej Księdze Inicjatyw Klastrowych zdefiniowano ją jako zorganizowane działania zmierzające do rozwoju i podniesienia konkurencyjności klastrów w regionie, z uwzględnieniem uczestnictwa firm klastra, administracji i sektora badawczo-rozwojowego<sup>7</sup>. Postrzegane są one także jako zorganizowane sieci sektorowe pomiędzy partnerami gospodarczymi ukierunkowane na poprawę wyników innowacyjnych oraz konkurencyjność międzynarodową<sup>8</sup>. Podkreśla się, że inicjatywy klastrowe są świadomym, zorganizowanym przedsięwzięciem, mającym na celu w sposób bardziej usystematyzowany wpływać na potencjał rozwoju danego klastra, przybierającym zazwyczaj formę projektu<sup>9</sup>. Nie należy jednak utożsamiać ich z klastrem, który jest obiektywną strukturą ekonomiczną<sup>10</sup>. Inicjatywy mogą powstawać w ramach klastra, z uwzględnieniem wszystkich lub części podmiotów w nim funkcjonujących. W warunkach polskich, ze względu na wczesny etap rozwoju struktur klastrowych i zainteresowania polityką rozwoju w oparciu o klastry, za inicjatywy klastrowe należy uznać również działania zmierzające do stworzenia klastra, a nie tylko wzmacniania już istniejących. Pozwala to zatem na wykorzystanie podobnych

<sup>5</sup> *Klastry – recepta na sukces Pomorza!*, red. M. Dzierżanowski, IBnGR, Gdańsk 2008, s. 7.

<sup>6</sup> K. Brandys, *Klastry – wybrane przykłady*, Politechnika Opolska, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, 2006, s. 10.

<sup>7</sup> O. Solvel, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower, Stockholm 2003, s. 15.

<sup>8</sup> *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, PARP, 2007, s. 13.

<sup>9</sup> L. Palmén, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008, s. 12.

<sup>10</sup> B. Plawgo, *The food sector cluster of Podlasie – study of cluster enterprise case*, [w:] *Clusters. Politics. Management, Good clusters practices in the world*, ed. E. Bojar, TNOiK, Toruń 2009, s. 123.

narzędzi zarządzania inicjatywami klastrowymi, zarówno w ramach tworzenia nowych gron, jak i wzmocnienia klastrow we wczesnej fazie rozwoju.

### 3. Obszary działania w zarządzaniu inicjatywą klastrową

W ramach międzynarodowego projektu CLOE (Clusters Linked Over Europe) opracowano podręcznik zarządzania inicjatywami klastrowymi (Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrow), przedstawiający skuteczne sposoby tworzenia, finansowania oraz rozwijania klastrow, najważniejsze etapy tworzenia inicjatyw klastrowych oraz przykłady najlepszych praktyk partnerów projektu.

Tworząc skuteczną inicjatywę klastrową, trzeba podjąć szereg spójnych i konsekwentnych działań, do których należy zaliczyć<sup>11</sup>:

- wstępną analizę informacji podstawowych, uwzględniającą badanie obecnie stosowanych polityk gospodarczych i klastrowych, ekonomiczną analizę mocnych i słabych stron, definicję właściwych gałęzi przemysłu, analizę przedsiębiorstw i ich potrzeb oraz potencjalnych partnerów,
- przygotowanie struktury oraz organizacji wewnętrznej, obejmujące: strategiczne umiejscowienie w regionie, definicję celów, zadań i działań, definicję organu odpowiedzialnego oraz zespołów projektowych i rady doradczej klastra, a także płaszczyzny informacyjnej struktury,
- zapewnienie odpowiedniego finansowania inicjatywy,
- rozpoczęcie inicjatywy klastrowej.

Kluczowym czynnikiem prawidłowego funkcjonowania inicjatyw klastrowych jest odpowiednie zarządzanie działaniami realizowanymi przez współpracujące podmioty. Główną rolę w tym procesie odgrywa menedżer klastra (w literaturze i praktyce spotyka się również inne określenia, np. animator, lider, dyrektor), odpowiedzialny za podejmowanie działań zmierzających do osiągnięcia jak największej skuteczności inicjatywy. Działania te powinny być dostosowane do oczekiwań członków klastra, uwzględniać warunki, w jakich funkcjonuje struktura, zasoby, kapitał ludzki, otoczenie i wiele innych elementów charakteryzujących grono.

Zarządzanie inicjatywami klastrowymi uwzględnia pięć obszarów działania<sup>12</sup>:

- Informacja i komunikacja – sprawnie funkcjonujący system wymiany informacji pomiędzy uczestnikami inicjatyw jest niezbędnym elementem ich sukcesu (opracowanie platformy komunikacji, ustalenie harmonogramu spotkań uczestników, wizyty, wydarzenia, biuletyny czy informatory);
- Szkolenia – zapewnienie odpowiednich szkoleń pracownikom podmiotów uczestniczących w IK pozwala na znaczny wzrost ich potencjału, w odniesieniu zarówno do pracowników produkcyjnych, jak i kadry kierowniczej. Należy zatem inicjować i wspierać szereg środków edukacyjnych, takich jak zaawansowa-

<sup>11</sup> *Europejska sieć...*, s. 19-24.

<sup>12</sup> Tamże, s. 25-30.

ne szkolenia zawodowe, warsztaty i seminaria, wyjazdy studyjne czy wzajemne uczenie się między przedsiębiorstwami;

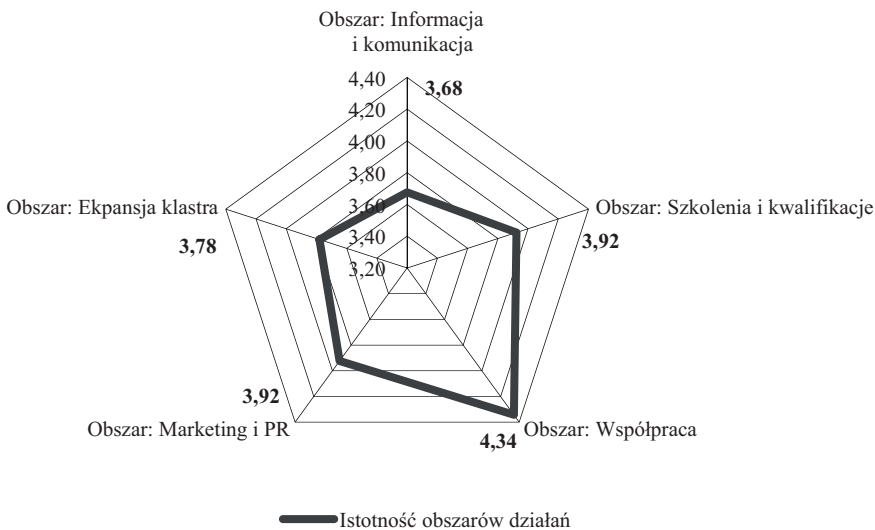
- Współpraca – współpraca podmiotów w ramach klastra stanowi sens jego istnienia, kluczowe zatem jest wspieranie jej w różnych obszarach działań podmiotów i stanowi ono jedno z głównych zadań menedżera klastra (wspólne badania, produkcja, marketing, logistyka itp.). Dzięki projektom współpracy można odpowiednio wykorzystać efekt synergii, co przyczynia się do wzmocnienia całej struktury klastrowej;
- Marketing i PR – regularnie przeprowadzane działania marketingowe wzmacniają zaangażowanie obecnych członków IK i zachęcają nowe przedsiębiorstwa i organizacje badawcze do przyłączenia się do klastra;
- Internacjonalizacja – intensywne działania na rzecz umiędzynarodowienia klastra pozwalają na otwarcie nowych rynków, znalezienie i przyciągnięcie nowych partnerów czy zwiększoną specjalizację łańcucha wartości poza granicami kraju.

#### **4. Kluczowe działania menedżera klastra – wyniki badań**

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja kluczowych działań w zakresie zarządzania inicjatywą klastrową, niezbędnych do skutecznej jej realizacji. Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzono w 2010 r. na grupie 21 osób, uczestników projektu „Grono menedżerów – sieć współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami w województwie warmińsko-mazurskim”. Respondenci reprezentowali zarówno sektor przedsiębiorstw, nauki, instytucji otoczenia biznesu, jak i administracji samorządowej. W kwestionariuszu poproszono o ocenę istotności przykładowych działań w pięciu głównych obszarach zarządzania klastrami i inicjatywami klastrowymi. Do oceny istotności posłużono się pięciostopniową skalą ocen (5 oznaczało działanie bardzo istotne, a 1 – zupełnie nieistotne). Następnie zbadano zgodność odpowiedzi ankietowanych przy wykorzystaniu odchylenia standardowego i współczynnika zmienności oraz dokonano hierarchizacji działań i obszarów, w których mogą być realizowane.

Na rys. 1 przedstawiono wyniki oceny istotności poszczególnych obszarów zarządzania klastrami i inicjatywami klastrowymi.

Za najistotniejsze pole działań respondenci uznali obszar związany z pobudzeniem i intensyfikacją współpracy między podmiotami uczestniczącymi w klastrze. Średnia ocena istotności dla tego obszaru wyniosła 4,34, co świadczy o dużym jego znaczeniu dla rozwoju gron. Uwzględnia on organizowanie i nawiązywanie współpracy na różnych płaszczyznach działalności klastra. Dotyczy zarówno kontaktów zewnętrznych, jak i inicjacji współpracy wewnątrz struktury. Ten sam poziom istotności (3,92) przyznano działaniom w obszarze marketingu i PR (związane z reprezentowaniem i dbaniem o pozytywny wizerunek klastra, jak i branży na rynkach



1 – zupełnie nieistotne; 2 – niezbyt istotne; 3 – dość istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

**Rys. 1.** Kluczowe obszary działań menedżera klastra

Źródło: badania własne.

zewnątrznych) oraz realizacji szkoleń i podnoszeniu kwalifikacji (zakładające m.in. wspólne uczenie się i podnoszenie kwalifikacji pracowników), co świadczy o dużym znaczeniu tych obszarów. Nieznacznie mniejszą wagę przyznano działaniom związanym z ekspansją klastra (3,78) oraz tworzeniem sieci informacji i komunikacji (3,68).

W najistotniejszym, w ocenie respondentów, obszarze działań, jakim jest współpraca wyodrębniono pięć podstawowych działań, jakie mogą podejmować menedżerowie w celu wzmocnienia i przyspieszenia rozwoju struktury (tab. 1). Za najważniejsze uznano podejmowanie współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi i edukacyjnymi (4,57). Istotne jest także nawiązywanie kontaktów między potencjalnymi partnerami (4,52), a w efekcie inicjacja projektów współpracy dotyczących różnych aspektów działalności klastra (4,43). Za najmniej istotne w tej kategorii uznano poszukiwanie możliwości finansowania wspólnych działań (4,19) oraz współpracę na rzecz podnoszenia innowacyjności (4,00).

Odpowiedzi respondentów dotyczące istotności poszczególnych działań w omawianym obszarze charakteryzowały się stosunkowo dużą zgodnością, o czym świadczą przedstawione w tab. 1 wartości współczynnika zmienności. Należy zaznaczyć, że największa zgodność odpowiedzi respondentów pojawiała się przy działaniach ocenionych jako najistotniejsze.

W tab. 2 przedstawiono ocenę istotności w obszarze szkoleń i kwalifikacji. Za najważniejsze uznano możliwość wspólnego uczenia się z innymi przedsiębior-

**Tabela 1.** Kluczowe działania menedżera klastra w obszarze „Współpraca”

| Lp. | Działania   | Ocena istotności | Współczynnik zmienności |
|-----|---|------------------|-------------------------|
| 1   | Współpraca z instytucjami B+R, edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych | 4,57             | 0,13                    |
| 2   | Nawiązanie kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami projektu                     | 4,52             | 0,17                    |
| 3   | Inicjacja oraz wsparcie projektów współpracy (np. dotyczących wspólnych zakupów)    | 4,43             | 0,13                    |
| 4   | Poszukiwanie możliwości pozyskiwania wsparcia ze środków publicznych i UE           | 4,19             | 0,19                    |
| 5   | Wsparcie rozwoju innowacyjności   | 4,00             | 0,22                    |

1 – zupełnie nieistotne; 2 – niezbyt istotne; 3 – dość istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

Źródło: badania własne.

stwami dzięki przepływowi wiedzy w ramach klastra (4,14) oraz podwyższanie kwalifikacji pracowników poszczególnych podmiotów (4,10). Mniejsze znaczenie miały działania związane z analizą wymagań edukacyjnych branży (3,86), organizacja warsztatów i szkoleń (3,81) oraz wyjazdów firmowych, wizyt studyjnych itp. (3,71).

**Tabela 2.** Kluczowe działania menedżera klastra w obszarze „Szkolenia i kwalifikacje”

| Lp. | Działania  | Ocena istotności | Współczynnik zmienności |
|-----|--|------------------|-------------------------|
| 1   | Wspólne uczenie się z innymi przedsiębiorstwami        | 4,14             | 0,26                    |
| 2   | Podwyższanie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa | 4,10             | 0,28                    |
| 3   | Analiza wymagań edukacyjnych powiązanych z branżą      | 3,86             | 0,19                    |
| 4   | Warsztaty i szkolenia                                  | 3,81             | 0,21                    |
| 5   | Regularne wydarzenia, wyjazdy firmowe, wizyty studyjne | 3,71             | 0,21                    |

1 – zupełnie nieistotne; 2 – niezbyt istotne; 3 – dość istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

Źródło: badania własne.

Stopień zgodności odpowiedzi respondentów był niższy niż w przypadku współpracy. Najbardziej zróżnicowane odpowiedzi pojawiały się w przypadku najwyższych ocenionych działań – wspólnego uczenia się i podwyższania kwalifikacji kadry pracowniczej (współczynnik zróżnicowania wyniósł odpowiednio 0,26 i 0,28).

Za najważniejsze działania marketingowe uznano uczestnictwo w targach, wizyty przedsiębiorstw i organizacja prezentacji dla kluczowych klientów (4,19), co świadczy o konieczności budowy pozytywnego wizerunku samego klastra i przedsiębiorstw w nim funkcjonujących (tab. 3). Za równie istotny uznano także pozy-



tywny lobbing na rzecz groma. Mniejszą wagę przyznano działaniom reklamowym (3,90) i związanym ze wzmacnianiem wizerunku branży (3,86). Za najmniej istotne działanie uznano konieczność kreowania marki regionu poprzez działania klastra (3,48).

**Tabela 3.** Kluczowe działania menedżera klastra w obszarze „Marketing i PR”

| Lp. | Działania  | Ocena istotności | Współczynnik zmienności |
|-----|--|------------------|-------------------------|
| 1   | Targi, wizyty przedsiębiorstw, prezentacje dla głównych klientów | 4,19             | 0,31                    |
| 2   | Lobbing (pozytywny) na rzecz klastra                             | 4,19             | 0,24                    |
| 3   | Krajowy i międzynarodowy PR oraz działania reklamowe             | 3,90             | 0,19                    |
| 4   | Środki wzmocnienia wizerunku branży                              | 3,86             | 0,22                    |
| 5   | Kreowanie marki regionu  | 3,48             | 0,21                    |

1 – zupełnie nieistotne; 2 – niezbyt istotne; 3 – dość istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

Źródło: badania własne.

Podobnie jak w przypadku obszaru szkoleń, respondenci byli najmniej zgodni w ocenie działań uznanych przez nich za najistotniejsze. Współczynnik zmienności wyniósł w przypadku targów i wizyt przedsiębiorstw 0,31, a w przypadku lobbingu na rzecz klastra – 0,24. W ocenie pozostałych działań odpowiedzi respondentów charakteryzowały się mniejszym zróżnicowaniem.

Uczestnictwo w międzynarodowych wydarzeniach branżowych uznano za najistotniejsze działanie (4,14) w ramach obszaru ekspansji klastra (tab. 4). Dość istotne są także działania wspierające przedsiębiorstwa w procesie umiędzynarodawiania, które uzyskało średnią ocenę 3,95. Mniej istotne okazały się dążenie do wspierania współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw (3,76), organizowanie

**Tabela 4.** Kluczowe działania menedżera klastra w obszarze „Ekspansja klastra”

| Lp. | Działania  | Ocena istotności | Współczynnik zmienności |
|-----|--|------------------|-------------------------|
| 1   | Dostęp do krajowych i międzynarodowych targów, konferencji, wydarzeń branżowych itp. | 4,14             | 0,21                    |
| 2   | Wspieranie przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodawiania (np. wspieranie eksportu)  | 3,95             | 0,25                    |
| 3   | Wspieranie współpracy międzynarodowej  | 3,76             | 0,22                    |
| 4   | Działania sieci między porównywalnymi/komplementarnymi międzynarodowymi klastrami    | 3,67             | 0,26                    |
| 5   | Organizowanie zagranicznych wizyt w klastrze   | 3,38             | 0,32                    |

1 – zupełnie nieistotne; 2 – niezbyt istotne; 3 – dość istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

Źródło: badania własne.



sieci współpracy między klastrami o podobnym profilu na świecie (3,67) oraz organizacja zagranicznych wizyt w klastrach (3,38).

Rozbieżność odpowiedzi respondentów była znaczna, zwłaszcza w ocenie organizacji wizyt zagranicznych w klastrze i działania sieci pomiędzy klastrami. Największą zgodnością charakteryzowało się działanie związane z organizowaniem dostępu do krajowych i międzynarodowych wydarzeń branżowych, takich jak targi, konferencje, seminaria itp., które zostało uznane za najistotniejsze w obszarze ekspansji.

W tab. 5 przedstawiono ocenę poszczególnych działań menedżera klastra w najmniej istotnym obszarze – informacji i komunikacji. Wszystkie zaproponowane działania uzyskały średnią ocenę istotności poniżej 4,00, co świadczy o braku konieczności podejmowania intensywnych działań związanych z organizowaniem przepływu informacji w ramach klastra i tworzenia platform komunikacji pomiędzy przedsiębiorcami. Respondenci uznali, że najważniejszym narzędziem związanym z tym obszarem jest stworzenie strony internetowej klastra (3,95), a także katalogu dostawców i usług (3,90). Mniej istotne jest stworzenie szczegółowych baz danych (3,86) i organizowanie częstych wywiadów z klientami (3,62). Za najmniej ważne spośród wszystkich działań podejmowanych przez osoby zarządzające klastrami uznano tworzenie/prowadzenie biuletynów i czasopism zawierających informacje o działaniach struktury.

**Tabela 5.** Kluczowe działania menedżera klastra w obszarze „Informacji i komunikacji”

| Lp. | Działania                                      | Ocena istotności | Współczynnik zmienności |
|-----|--|------------------|-------------------------|
| 1   | Internet/strona domowa                         | 3,95             | 0,26                    |
| 2   | Katalog dostawców i usług                      | 3,90             | 0,33                    |
| 3   | Szczegółowa baza danych                        | 3,86             | 0,19                    |
| 4   | Częste wywiady z klientami                     | 3,62             | 0,24                    |
| 5   | Comiesięczne informacje (biuletyn, czasopismo) | 3,05             | 0,35                    |

1 – zupełnie nieistotne; 2 – niezbyt istotne; 3 – dość istotne; 4 – istotne; 5 – bardzo istotne.

Źródło: badania własne.

W analizowanym obszarze odpowiedzi charakteryzowały się dużą rozbieżnością, o czym świadczą wysokie wartości współczynnika zmienności dla poszczególnych działań (tab. 5). W przypadku działań związanych z udzielaniem comiesięcznych informacji i tworzeniem katalogu dostawców i usług były to najmniej zgodne odpowiedzi spośród wszystkich obszarów.

Spśród 25 proponowanych działań we wszystkich obszarach jedynie 10 uzyskało ocenę kwalifikującą je jako istotne bądź bardzo istotne. W tab. 6 przedstawiono syntetyczne zestawienia najistotniejszych, w opinii badanych, działań mających

na celu rozwój klastrów i inicjatyw klastrowych, wraz ze zgodnością respondentów co do ich wagi. Można zatem wyodrębnić następujące grupy działań:

- Działania bardzo istotne, co do których była znaczna zgodność odpowiedzi – zawierają kluczowe działania menedżera, które powinny być traktowane priorytetowo.
- Działania bardzo istotne, z mniejszą zgodnością odpowiedzi – działania priorytetowe, ale ze względu na rozbieżność odpowiedzi respondentów – nie we wszystkich przypadkach klastrów.
- Działania istotne, charakteryzujące się dużą zgodnością odpowiedzi – ważne z punktu widzenia rozwoju klastrów, traktowane jednak jako drugoplanowe.
- Działania istotne, co do których nie ma pełnej zgodności odpowiedzi respondentów, stosowane wybiórczo do rozwiązywania specyficznych problemów i wyzwań, przed jakimi stają konkretne struktury klastrowe.

W grupie pierwszej, skupiającej działania najistotniejsze, znalazły się dwa zadania menedżerów związane z nawiązywaniem współpracy z instytucjami B+R, edukacyjnymi i dostawcami usług specjalistycznych oraz nawiązywaniem kontaktów między potencjalnymi partnerami projektu. Można uznać, że wymienione działania stanowią załączek do budowania skutecznej współpracy zarówno między przedsiębiorcami – uczestnikami klastra, jak i z jego otoczeniem, której efektem ma być realizacja konkretnych projektów rozwojowych. W grupie działań istotnych, co do oceny których istniała duża zgodność, zaliczają się inicjacja i wsparcie projektów współpracy oraz poszukiwanie możliwości wsparcia finansowego ze środków publicznych i UE. Stanowią one naturalne rozwinięcie i kontynuację kroków podjętych w ramach wymienionych w grupie pierwszej działań bardzo istotnych.

**Tabela 6.** Kluczowe działania menedżera klastra

|               | Działania istotne  | Działania bardzo istotne   |
|---------------|--|--|
| Duża zgodność | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inicjacja oraz wsparcie projektów współpracy</li> <li>– Poszukiwanie możliwości pozyskiwania wsparcia ze środków publicznych i UE</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Współpraca z instytucjami B+R, edukacyjnymi oraz dostawcami usług specjalistycznych</li> <li>– Nawiązanie kontaktów pomiędzy potencjalnymi partnerami projektu</li> </ul> |
| Mała zgodność | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wsparcie rozwoju innowacyjności</li> <li>– Wspólne uczenie się z innymi przedsiębiorstwami</li> <li>– Podwyższanie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa</li> <li>– Targi, wizyty przedsiębiorstw, prezentacje dla głównych klientów</li> <li>– Lobbing (pozytywny) na rzecz klastra</li> <li>– Dostęp do krajowych i międzynarodowych targów, konferencji, wydarzeń branżowych itp.</li> </ul> |  |

Źródło: badania własne.

W badaniu nie zakwalifikowano żadnych działań do grupy bardzo istotnych o mniejszym stopniu zgodności odpowiedzi. Natomiast w grupie istotnych, lecz co do których odpowiedzi respondentów były bardziej zróżnicowane, zaliczono wsparcie rozwoju innowacyjności, wspólne uczenie się, podwyższanie kwalifikacji, lobbing na rzecz klastra oraz organizowanie i uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych targach, konferencjach i innych wydarzeniach branżowych. Należy zauważyć, że większość wymienionych działań może być celem i efektem realizacji wspólnych projektów klastrowych.

## 5. Podsumowanie

Rozwój struktur klastrowych w Polsce wymaga podejmowania odpowiednich i skutecznych inicjatyw klastrowych. Kluczem do ich sukcesu jest sprawne zarządzanie, przejawiające się podejmowaniem trafnych działań i wytyczaniem prawidłowych celów przez osoby nimi zarządzające. Dokonano zatem oceny istotności poszczególnych działań, jakie mogą być realizowane przez menedżerów klastrów, i przeprowadzono ich hierarchizację.

Do działań priorytetowych należy zaliczyć nawiązywanie kontaktów między potencjalnymi partnerami projektów oraz podejmowanie współpracy z instytucjami B+R, szkoleniowymi i dostawcami specjalistycznych usług, co do których badani byli bardzo zgodni. Najistotniejsze jest zatem stworzenie odpowiedniego pola współpracy, nawiązanie kontaktów z otoczeniem klastra i przygotowanie gruntu pod realizację konkretnych inicjatyw przyjmujących formę projektów współpracy. Za nieznacznie mniej istotne działania uznano inicjację oraz wsparcie projektów współpracy, a także poszukiwanie sposobów ich finansowania ze środków publicznych i unijnych. Wymienione działania należą do obszaru nawiązywania i rozwijania współpracy w ramach klastra, co świadczy o tym, że jest to najważniejszy zakres działań, na którym należy skupić uwagę, wytyczając kierunki rozwoju.

Wśród pozostałych istotnych działań z innych obszarów działalności gron znajdują się: działania na rzecz wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw, wspólne uczenie się przedsiębiorstw, podwyższanie kwalifikacji kadry pracowniczej przedsiębiorstw, pozytywny lobbing na rzecz klastrów oraz udział i organizacja wydarzeń związanych z klastrem i branżą, którą reprezentuje, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym (targi, konferencje, spotkania branżowe, seminaria itp.). Wymienione działania charakteryzował niższy stopień zgodności odpowiedzi respondentów, co świadczy o tym, że nie mają one zastosowania we wszystkich przypadkach, ale istnieje konieczność ich dostosowania do potrzeb i wymagań w odniesieniu do konkretnej struktury klastrowej.

Na podstawie uzyskanych informacji, przyporządkowując wymienionym działaniom kolejność według uzyskanego stopnia istotności, można wytyczyć ścieżkę zadań, których realizacji powinien się podjąć menedżer klastra. Pierwszym krokiem staje się poszukiwanie i nawiązywanie kontaktów między potencjalnymi uczestni-

kami projektu – członkami klastra. Kolejnym krokiem są działania na rzecz nawiązania współpracy z otoczeniem klastra, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji badawczo-rozwojowych czy szkoleniowych. Następnie pojawia się konieczność podjęcia działań zapewniających odpowiednie finansowanie inicjatywy przyjmującej formę projektu współpracy oraz samą jego inicjację i dalsze wsparcie. Wśród pozostałych wymienionych zadań można upatrywać celów i efektów realizacji takich projektów, np. wspólnych projektów szkoleniowych (podwyższanie kwalifikacji pracowników), marketingowych (targi, konferencje, seminaria) czy działań na rzecz opracowania lub/i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

## Literatura

- Brandys K., *Klustry – wybrane przykłady*, Politechnika Opolska, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Opole 2006.
- Cooke P., *Knowledge Economies. Cluster, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London 2002.
- Klustry – recepta na sukces Pomorza!*, red. M. Dzierżanowski, IBnGR, Gdańsk 2008.
- European Commission, *Regional clusters in Europe*, “Observatory of European SMEs” 2002, no. 3.
- Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, PARP, 2007.
- Ketels Ch., *European Cluster: Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions*, Hagbarth Publications, Bollschweil, Germany 2004.
- Solvel O., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower, Stockholm 2003.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008.
- Plawgo B., *The food sector cluster of Podlasie – study of cluster enterprise case*, [w:] *Clusters. Politics. Management, Good Clusters Practices in the World*, ed. E. Bojar, TNOiK, Toruń 2009.
- Porter M., *Porter o konkurencji. Grona a konkurencja*, PWE, Warszawa 2001.

## KEY AREAS FOR CLUSTER MANAGER’S ACTIVITIES

**Summary:** In recent years, in Poland we can observe the increased interest in the phenomenon of clustering, both in theoretical and application aspect. As a result, a lot of cluster initiatives were formed throughout the country, but a lot of them failed. One of the main reasons was the lack of proper management of forming a cluster at the stage of its formation and development. The role of the cluster manager refers to a selection of activities and their level of intensity, so as the optimum degree of participants potential ensures the proper development of the structure. Therefore it is necessary to define the basic areas and specific actions, contributing to the development of these structures. This paper presents the results of research concerning the role of the manager in the creation and development of clusters.

**Keywords:** clusters, cluster initiatives, cluster management, enterprise collaboration.