EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE

Tom 9

Ekonomia i nauki o zarządzaniu
w warunkach integracji gospodarczej

redakcja naukowa
Piotr Urbanek i Ewa Walińska

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Rozdział 2

Model struktury klastrowej dla korytarza łódzko-warszawskiego¹

Streszczenie

Celem artykułu jest zaproponowanie nowego modelu struktury klastrowej, przeznaczonej dla miast łódzko-warszawskiego korytarza współpracy. W modelu ogromne znaczenie przywiązuje się do roli animatora-koordynatora, który (szczególnie w początkowym okresie) powinien organizować szkolenia z zakresu szeroko rozumianego nowoczesnego zarządzania. Te cykliczne spotkania powinny sprzyjać wzajemnemu poznaniu się lokalnych przedsiębiorców, a zatem zmniejszeniu poziomu nieufności. Wzrost zaufania umożliwia uzyskanie synergicznych efektów konkurencyjnej współpracy. Kooperencja, która jest jednym z wyznaczników struktur klastrowych, powinna przyczynić się również do wzrostu lokalnego kapitału społecznego.

słowa kluczowe: klaster, model, kooperencja.

2.1. Wprowadzenie

Metropolie (m.in. Warszawa i Łódź) jako miejsca przyspieszonego rozwoju gospodarczego stanowią lokomotywy napędowe gospodarek narodowych. Niestety, obszary poza rozrastającymi się wielkimi miastami, z upływem czasu przekształcają się albo w zaplecze sypialniane, albo zagospodarowywane tylko okresowo strefy rekreacyjno-wypoczynkowe. Unia Europejska, dostrzegając te problemy, upatruje w „prowincji”, gdzie przecież łatwiej o międzyludzkie relacje, możliwości kreatywności, a nawet innowacyjności [Gaczek 2010, s. 5, Pięta-Kanurska 2010, s. 23]. W tym kontekście, ze względów ekonomicznych, bardzo ciekawym

¹ Bogdan Grzegorz Czapiga, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

zagadnieniem jest wiedza o stanie i czynnikach współpracy między lokalnymi przedsiębiorstwami. Z uwagi na centralne położenie na mapie Polski na szczególną uwagę zasługuje korytarz łódzko-warszawski. Dla celów analitycznych warto dokonywać porównań prowincji z aglomeracjami obu centralnych województw. W województwie łódzkim najbardziej celowym wydaje się zestawienie podregionu wokół Łodzi z terytorium między Skierniewicami a Łowiczem. Natomiast w województwie mazowieckim – subregionu wokół Warszawy oraz rejonu wokół Żyrardowa i Sochaczewa. W 2014 roku zespół pracowników naukowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego właśnie na tym obszarze przeprowadził badania wśród przedsiębiorstw. Układ sektorowy obejmował cztery wybrane branże: owocowo-warzywną, logistyczną, farmaceutyczno-kosmetyczną oraz odzieżowo-włókienniczą. Zakres przedmiotowy dotyczył wszelkiego rodzaju kontaktów o charakterze gospodarczym, instytucjonalnym, informacyjnym, które miały formy umowne i/lub pozaumowne, ciągłe lub sporadyczne, finansowe i pozafinansowe [Stawasz et al. 2014, s. 2].

Rezultaty badań ankietowych oraz wywiadów pogłębionych sygnalizują zasadność wdrożenia polityki współpracy na rzecz wsparcia rozwoju Łódzko-Warszawskiego Obszaru Metropolitalnego. W tym celu opracowano szereg rekomendacji, z których ze względu na omawianą tematykę najważniejsze są cztery zalecenia:

- sprzyjanie działalności „aktorów/liderów strategicznych” współpracy,
- inicjowanie i wspieranie wspólnych przedsięwzięć,
- budowanie tworzenie tożsamości „korytarzowej”,
- obniżanie barier współpracy [Stawasz et al. 2014, s. 21–22].

Warto również nadmienić, że praktyka gospodarcza potwierdza, że dużo większą szansę na trwałość i efektywność współpracy ma działanie oddolne [Solvell et al. 2006, s. 81] niż tylko wypełnianie odgórnych wytycznych. Dużą rolę na rzecz współpracy powinny odgrywać lokalne projekty, w tym struktury klastrowe, które postrzegane są jako „wyspy współpracy na morzach rywalizacji” [Gorynia, Jankowska, 2008r, s. 29].

Doceniając postępowanie władz regionalnych na rzecz współpracy, należałoby bardziej podkreślać działania oddolne, których głównym zadaniem jest wyraźniejsze artykułowanie oczekiwań przedsiębiorców oraz możliwości jednostek samorządu terytorialnego (JST). Wskazaniem byłoby utworzenie, najlepiej w każdym powiecie, „Forum Rozwoju Lokalnego”, jako miejsca przede wszystkim dyskusji, ale także „sposobności” nawiązywania bezpośrednich kontaktów „prowincjonalnych” aktorów życia gospodarczego. Wszystko to łącznie mogłoby przyczynić się do zwiększenia wzajemnego zaufania, którego brak jest podstawową barierą współpracy.

2.2. Struktury gospodarcze

W polskiej praktyce gospodarczej często mylone są struktury gospodarcze, jakie powstały wraz z rozwojem ekonomicznym Polski ostatnich lat: Inkubatory Przedsiębiorczości (IP), Inkubatory Technologii (IT), Parki Technologiczne (PT), Parki Przemysłowe (PP), Specjalne Strefy Ekonomiczne (SEE), Inicjatywy Klastrowe (IK), Klastry [Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 129].

Ze względu korzyści wynikające ze współpracy gospodarczej najważniejszą rolę mają skupiska gospodarcze w formie klastra, który umożliwia szeroki dostęp do zasobów i umiejętności znajdujących się nie tylko w konkretnym podmiocie, ale również w innych, do których istnieje wtedy bezpośredni lub pośredni dostęp [Frankowska-Iwan 2012, s. 23].

Choć powstanie klastra ma przyczynę w korzystnej kompozycji czynników sprzyjających regionalnej przedsiębiorczości, które usprawniają nawiązywanie wzajemnych kontaktów między lokalnymi podmiotami gospodarczymi, to dla zbudowania efektywnej struktury klastrowej konieczne jest przekroczenie pewnej „masy krytycznej”. Trzeba jednak pamiętać, że tworzenie „samonapędzającej się” struktury klastrowej może trwać wiele lat i konieczne jest przechodzenie przez kolejne stadia rozwoju [Kaźmierski J. 2011, s. 25]. Klastry bowiem, podobnie jak przedsiębiorstwa czy produkty, podlegają cyklowi życia, zatem według stadium rozwoju wyróżnia się:

- klastry zarządkowe (ang. *embryonic clusters*),
- klastry wzrostowe (ang. *established clusters*),
- klastry dojrzałe (ang. *mature clusters*),
- klastry schyłkowe (ang. *declining clusters*). [Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 19]

W Polsce stan rozwoju klastrów podlega stałej analizie zmian, z której wynikają rekomendacje działań na przyszłość. W tym celu cyklicznie co dwa lata Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadza benchmarking, a wyniki ogłasza m.in. na łamach Portalu Innowacji [<http://www.pi.gov.pl>]. Dodatkowo dla każdego województwa PARP opracowuje odpowiednie raporty. Dla województwa łódzkiego i mazowieckiego miało to miejsce w 2012 r.

Warto nadmienić, że struktura klastrowa ma swoją specyfikę narodową, uwzględniającą rolę państwa narodowego w jej formowaniu i zarządzaniu. Dotyczący to także możliwości wsparcia ze strony nauki (co jest szczególnie istotne w przypadku nowoczesnych technologii). W takim kontekście na szczególną uwagę zasługują modele holenderski, duński oraz włoski.

Cechą charakterystyczną modelu wykreowanego w Holandii jest ścisła współpraca przedsiębiorstw z instytucją naukowo-badawczą. Natomiast struktura duńskiego modelu klastra (wypracowana w trakcie realizowania przez rząd duński w latach 1988–1993 programu sieciowania) została tak dobrana, aby pobudzać tworzenie więzi kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, gdzie istotną rolę odgrywa broker sieciowy inicjujący kontakty między partnerami i koordynujący działania klastra. Duński model, po uwzględnieniu różnic kulturowych i ekonomicznych był wdrażany m.in. w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii ale także na Węgrzech [Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 19].

Ze względu na znaczenie nieformalnych powiązań między lokalnymi aktorami gospodarczymi, najbardziej adekwatny do polskich warunków wydaje się być tzw. model włoski, którego najbardziej charakterystyczne cechy to:

- brak powiązań kapitałowych,
- duża niezależność od rządu centralnego,
- brak wyodrębnionej struktury koordynującej,
- długa tradycja silnych cechów rzemieślniczych,
- wysoki poziom tożsamości lokalnej i regionalnej,
- silne więzi rodzinne w firmach i pomiędzy firmami,
- związki pomiędzy firmami inicjowane przez właścicieli.

Znaczącym kryterium klasyfikacji klastrów jest wielkość i struktura własności podmiotów. Na podstawie tych wskaźników, w literaturze przedmiotu, wyróżnia się:

- klastry instytucjonalne (zdominowane przez instytucje publiczne, takie jak np. uniwersytety),
- klastry sieciowe (wiele małych firm działających w tych samych lub powiązanych branżach),
- klastry satelitarne (oddziały firm, których centrale znajdują się poza lokalizacją grona),
- klastry typu „hub and spoke” (jedno lub kilka dużych przedsiębiorstw otoczonych mniejszymi firmami podwykonawców i dostawców) [Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 19–22].

Nie należy jednak utożsamiać klastra z inicjatywą klastrową, którą może stanowić sama wiązka działań podejmowanych na rzecz utworzenia grona, gdzie podstawowe znacznie odrywa mniej lub bardziej formalne forum debat, służących zdefiniowaniu korzyści i zagrożeń wynikających z działalności w ramach klastra oraz jego kierunków rozwoju. Trzeba pamiętać, że rdzeń inicjatywy klastrowej powinni stanowić przedsiębiorcy, chociaż powinna ona zawierać jednostki samorządu terytorialnego oraz szkoły i uczelnie, a także instytucje otoczenia biznesu.

To właśnie ta różnorodność partnerów jest ważnym wyznacznikiem inicjatywy klastrowej odróżniającym ją od np. izby gospodarczej zrzeszającej jedynie przedsiębiorców [Kaźmierski J. 2012, s. 31].

2.3. Model struktury klastrowej

Inicjatywa klastrowa lub klastery może przyjmować różne formy (od stowarzyszeń do spółek), ale zawsze jednym z podstawowych elementów powinien być animator lub koordynator, którym może być osoba fizyczna lub prawna.

2.3.1. Teoretyczne podstawy modelu struktury klastrowej

W naukach o zarządzaniu są tworzone, a następnie rozwijane, użyteczne modele organizacji obejmujące cele, zasoby (materialne i niematerialne) oraz strukturę władzy. Najczęściej w nauce za model przyjmuje się reprezentację istniejącego lub hipotetycznego fragmentu rzeczywistości, pozbawioną szczegółów i cech nieistotnych dla osiągnięcia postawionego celu. Przy modelowaniu należy uchronić się przed pokusą nadmiernego uproszczenia, w tym celu zaleca się opracowanie wstępnego studium, opisującego różnorodność i złożoność zachodzących procesów. Należy pamiętać, że nawet prozaiczne i codzienne produkty powstawały jako idee w czyichś umysłach, właśnie jako modele.

Dobry model, jeśli zostanie inteligentnie wykorzystany, może wyjaśnić koncepcje teoretyków oraz odnieść je do świata praktycznego działania. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że wspólne dla teorii i modelu jest odnoszenie się do rzeczywistości postrzeganej w uproszczonej, abstrakcyjnej formie. Aby można stworzyć model, najpierw musi powstać teoria i dopiero z teorii można wyodrębnić model interesującego nas zagadnienia [Kuc. s. 32].

Odnosząc się do tematyki klasteringu, szczególnie w kontekście rozwoju regionalnego, należy zauważyć, że istnieją dwa sposoby tworzenia się klastrów: oddolne („Bottom-up”) oraz odgórne („Top-down”), a klastering obecnie to już nie tylko moda, ale szansa czy wręcz konieczność. Aby wytwarzane produkty mogły być coraz doskonalsze i jednocześnie tańsze, przedsiębiorcy decydują się na podejmowanie kooperacji, wyzwalającej kreatywne, a nawet innowacyjne, działania

przy korzystaniu i przetwarzaniu osiągalnych zasobów. Coraz krótszy cykl życia produktów wymusza innowacyjną organizację procesu zarządzania i produkcji nowych wyrobów. W epoce gospodarki globalnej, innowacyjność stała się właściwie jedyną drogą do osiągnięcia sukcesu na rynkach globalnych oraz jedyną drogą rozwoju. Nawet dużym podmiotom gospodarczym bardzo trudno jest sprostać wieloobszarym wyzwaniom globalnej działalności gospodarczej. Coraz większego znaczenia dla gospodarki nabierają zatem struktury klastrowe, regionalno-branżowe sieci firm zdolne do koncentracji i racjonalnego wykorzystania sił, środków, zasobów i technologii w celu podniesienia konkurencyjności i innowacyjności wytwarzanych produktów [Szajna W. 2011, s. 6].

Struktury klastrowe należy postrzegać nie tylko jako „zgęstki” gospodarcze ale przede wszystkim jako skupiska ludzkie. Można podać trzy wejściowe warunki do rozwoju społeczności w klastrach. Jako pierwszy z nich należy przyjąć wzajemność, czyli nastawienie na „dawanie i otrzymywanie” ze świadomością, że niekoniecznie muszą one wystąpić „od zaraz” i w tym samym okresie. Warunek drugi odnosi się do szacunku dla norm i wartości, co stanowi bazę dla budowania zaufania w długotrwałych relacjach. Trzecim warunkiem jest przekonanie, że relacje horyzontalne (dialog i współpraca partnerska) mogą przynosić lepsze efekty niż struktury wertykalne (polecenia i kontrola) [Palmen L., Baron M., 2011, s. 14].

Wciąż należy podkreślać zagadnienia odnoszące się do kwestii zaufania, jak zauważają autorzy *Przewodnika dla animatorów klastrowych w Polsce*, bo ufności nie można ani kupić, ani importować. Zaufanie w kontaktach biznesowych wydaje się być kluczowym czynnikiem sukcesu klastrow, szczególnie ze względu na zwiększające się znaczenie gospodarki globalnej, w której staje się ono bezcennym składnikiem przewagi konkurencyjnej [Palmen L., Baron M., 2011, s. 51].

2.3.2. Centrum Rozwoju Lokalnego w Łowiczu jako model struktury klastrowej

Ekonomia neoklasyczna, w erze gospodarki przemysłowej, postrzegała przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy, którego celem było maksymalizowanie zysku w wyniku optymalnej kombinacji takich czynników wytwórczych jak środki trwałe (np. ziemi, budynki, maszyny i urządzenia), surowce i materiały, energia i praca [Mikula B. 2006, s. 99].

Współcześnie, w ekonomii opartej na wiedzy, poza koncentrowaniem uwagi na zasobach rzeczowych i finansowych, coraz większego znaczenia

nabiera kapitał społeczny, który może być źródłem łagodzącym, a nawet usuwającym istniejące i potencjalne konflikty, powstrzymującym destabilizację życia społecznego. Warto przypomnieć, że przejawami kapitału społecznego są:

- zmniejszanie poziomu niepewności w życiu społecznym i gospodarczym,
- podejmowanie efektywnej współpracy (wymiany świadczeń) w życiu gospodarczym i społecznym,
- kreowanie nowych, pożądaných indywidualnie oraz społecznie, zjawisk i struktur, wspomaganie ich funkcjonowaniu i rozwoju [Przybysz J. 2013, s. 93].

Jedną z najnowszych możliwości poprawy kapitału społecznego stwarza ekonomia społeczna, która jako jedna z metod definiowania działalności gospodarczej, łączy cele społeczne z ekonomicznymi [<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp 04.07.2015)]. Z jednej strony, na poziomie indywidualnym pracownicy przedsiębiorstw społecznych, rozbudowując swoje relacje i zwiększając swoje kompetencje, wchodzi w nowe powiązania społeczne. Z drugiej strony, na poziomie publicznym funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego zwiększa zaufanie obywateli, szczególnie do instytucji publicznych, umożliwiając zatrudnienie przedstawicielom grup wyjątkowo trudnych na rynku pracy, przekształcając dotychczasowych biernych klientów instytucji pomocy społecznej w partnerów aktywnie zabiegających o poprawę swojej sytuacji życiowej [Cibor K, 2014, s. 24]. W tym kontekście warto przytoczyć słowa Ministra Pracy i Polityki Społecznej, Władysława Kosiniaka-Kamysza: „Pokazanie zysku społecznego płynącego z przedsięwzięć ekonomii społecznej przy jednoczesnych silnych ekonomicznych podstawach jest bardzo ważne. Jednak nie należy się też wstydzić zysku finansowego – ekonomia społeczna nie ma być przecież działalnością charytatywną, tylko taką formą aktywizacji, która umożliwia pełne wykorzystanie – również ekonomiczne – potencjału osób zaangażowanych w dane przedsięwzięcie” [Cibor K. 2014, s. 13].

Warto nadmienić, że chociaż Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, nie dysponuje własnymi środkami finansowymi, to działania KPRES są powiązane z funduszami właściwego ministra, a także pochodzącymi z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) 2014–2020, regionalnych programów operacyjnych (RPO) oraz budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Warto też przypomnieć, że Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej przewiduje możliwość tworzenia przez JST spółdzielni oraz spółek.

Właśnie ekonomia społeczna może być z jedną z inspiracji zagospodarowania nieruchomości przeznaczonej przez władze Łowicza

na „Centrum Rozwoju Lokalnego Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”. Projekt rozpoczął się w 2014 r., kiedy miasto Łowicz nabyło od Usługowej Spółdzielni Osób Prawnych „Samopomoc Chłopska” 4-hektarową działkę po byłym Ośrodku Szkoleniowo-Konferencyjnym. Początkowo rozważano przeznaczenie mieszczącego się tam budynku hotelowego na mieszkania komunalne oraz przeniesienie tam miejskiej biblioteki, co oznaczałoby radykalne odejście od utrwalonego przeznaczenia obiektu i konieczności wprowadzenia poważnych zmian w miejscowym planie zagospodarowania. Stopniowo pojawiały się nowe propozycje tożsame lub rozszerzające dotychczasowe przeznaczenie obiektu np. Centrum Zajęć Międzyszkolnych. Ostatecznie zdecydowano się na kontynuowanie usług hotelowych a pomieszczenia o dużej kubaturze (poprzednio wynajmowane m.in. przez sąd) przeznaczono na działalność gospodarczą – Inkubator Przedsiębiorczości. Po analizie przepisów prawnych pojawił się pomysł powołanie spółki miejskiej, co jednak wywołało sprzeciw części opozycyjnych radnych. Należy dodać, że wciąż brak jest jednej, spójnej strategii łowickiego forum przedsiębiorczości.

Sprawa jest o tyle warta uwagi, że mamy tu do czynienia z działaniami oddolnymi oraz z deklaracjami działań na rzecz rozwoju lokalnego. Sukces łowickiego CRL mógłby stać się modelowym rozwiązaniem na innych miast i miejscowości, szczególnie dla korytarza łódzko-warszawskiego, co mogłoby poszerzyć przeprowadzone wcześniej badania. Warto tu odwołać się do wniosków uczonych z Uniwersytetu Łódzkiego, konkretnie do rekomendacji drugiej, skierowanej przede wszystkim do Marszałków województw łódzkiego i mazowieckiego, a dotyczącej powołania Łódzko-Warszawskiej Izby Współpracy korytarzowej, zrzeszającej firmy i instytucje samorządowe i organizacje społeczne z siedzibą np. w Skierniewicach [Stawasz et al. 2014, s. 22]. Łowicz skutecznie rozwijający współpracę lokalnych aktorów gospodarczych, po uwzględnieniu międzynarodowej rozpoznawalności miejscowego folkloru, mógłby okazać się lepszą lokalizacją.

Dla obecnego stanu dość charakterystyczna jest wypowiedź jednego z przedsiębiorców z Łowicza: „Tutaj, w Łowiczu, żaden klastery nie działał, miał działać mleczarski, ale mleczarnia jest wielką fabryką działającą na całą Polskę, i pieniądze i ludzie, zasoby są (...), które mogą na to poświęcić, a tutaj jest bardziej rozdrobniony przemysł. Nie ma tutaj osoby, którą można byłoby wyznaczyć do organizacji tego wszystkiego. Chcielibyśmy, żeby włączyło się w to miasto, czy starostwo, aby wystąpiło z inicjatywą, którą my moglibyśmy popierać, uczestniczyć, ale jeszcze specjalnie nie zostało nic uzgodnione” [Stawasz et al. 2014, s. 26]. Uprawniony jest zatem wniosek, że zasadnicze znaczenie dla sukcesu CRL będą miały kompetencje animatora.

2.3.3. Kompetencje animatora struktury klastrowej

Pamiętając, że kompetencje to potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki, należy zaznaczyć, że w przypadku struktur klastrowych za najbardziej oczekiwane efekty przyjmuje się:

- wzrost innowacyjności,
- zwiększenie liczby miejsc pracy,
- wzrost liczby nowych przedsiębiorstw,
- wzrost produktywności lokalnych przedsiębiorstw.

Struktury klastrowe, szczególnie na etapie załączków klastrów oraz inicjatyw klastrowych, są kreowane przez animatora, który będąc neutralny, inicjuje nawiązywanie współpracy między klastrowymi aktorami (przedsiębiorcami, światem nauki, administracją samorządową), aby z czasem przekształcić się w organizację koordynującą wspólne działania lub świadczącą określone usługi na rzecz podmiotów działających w strukturze lub przyjąć funkcję menedżera dojrzałego już klastra. Animator jest kluczową postacią każdej inicjatywy klastrowej. Klastry być może nie wymagają funkcjonowania takiej osoby lub jednostki, jednak z pewnością w swojej historii doświadczyły działania liderów, którzy animowali procesy rozwojowe. Zauważmy, że często nawet w dojrzałych klastrach funkcja animatorów jest podtrzymywana, choć niejednokrotnie może ona być ukryta i zdywersyfikowana w sieci usług specjalistycznych skupionych wokół klastrów.

Podstawową rolę animatora, szczególnie w polskich warunkach, jest rozwijanie relacji opartych na zaufaniu, bowiem między uczestniczącymi podmiotami klastrowymi brak jest hierarchicznych zależności ze względu na ich sieciowy charakter. Atmosfera zaufania sprzyja też konkurencyjnej współpracy (kooperencji) między lokalnymi przedsiębiorcami, głównymi aktorami klastra.

Nowoczesne organizacje, a takimi są struktury klastrowe, w coraz większym stopniu doceniają znaczenie otoczenia, zwracając uwagę na społeczną odpowiedzialność działalności gospodarczej, zatem najistotniejszymi cechami animatora powinny być:

- empatia (hamująca zachowania agresywne),
- elastyczność (niezbędna ze względu na konieczność dostawiania się nowych sytuacji),
- szacunek (umożliwiający poważne przeanalizowanie każdego pomysłu),

- szczerłość (konieczna do utrzymania zaufania),
- odpowiedzialność (zgodnie z regułą „to co zostało ustalone, należy realizować”).

W całym procesie rozwoju struktury klastrowej, animator musi wykazać zdolności do:

- inspirowania liderów do aktywnego zaangażowania w przygotowanie, wdrożenie i ocenę konkretnych działań, przy jednoczesnym dążeniu do przekonania uczestników klastra do samodzielnego realizowania nowych inicjatyw,
- rozwijania i usprawniania relacji w ramach łańcuchów produkcji, sieci współpracy, interakcji z podmiotami spoza klastra,
- zaangażowania podmiotów w przygotowanie i realizację wizji, misji, celów, działań,
- zrównoważenia prac analitycznych i działań.

Dobry animator struktury klastrowej powinien ciągle rozwijać własne umiejętności, z których za najważniejsze obszary doskonalenia należy uznać:

- prowadzenia spotkań (początkowo animator jest zaangażowany w prowadzenie małych spotkań, warsztatów, rozmów w przedsiębiorstwach, uczestnicy prawdopodobnie mają wysokie oczekiwania wobec nowej inicjatywy, zatem należy dobrze określać cele każdego spotkania, przewidywać scenariusze przebiegu oraz przygotować listę istotnych pytań),
- monitorowania i coachingu (po pewnym czasie powstają zespoły tematyczne i grupy zadaniowe, a uczestnicy wybierają spośród siebie liderów, działalność staje się zbyt jednostajna, wtedy animator powinien przyjąć postawę coacha, który z drugiego planu wspiera liderów swoją wiedzą, ale także powinien zaproponować ponowne zdefiniowanie wizji i strategii, bowiem kiedy uczestnicy struktury klastrowej tracą zainteresowanie rozwojem, wtedy oznaczać to może stagnację, następnie koniec tego grona),
- negocjowania (animator spotyka się z sytuacjami, w których podmioty prowadzą na co dzień twarde negocjacje między sobą i powinni znaleźć rozwiązania, które zadowolają wszystkie strony. W procesie budowania konsensusu umiejętności negocjacji oparte na neutralności, wrażliwości oraz empatii odgrywają kluczową rolę. animator musi nie tylko rozpoznawać kluczowych graczy i perspektywiczne procesy ale także wstępnie rozpoznać, czy uczestnicy spotkania mają ukryte priorytety).

Animator wykazujący entuzjazm, rozwijający relacje, inspirujący do działania, a jednocześnie skromny, musi jednak wykazywać w działaniu kluczowe umiejętności, do których zalicza się:

- umiejętność zjednywania ludzi,
- umiejętność słuchania i obserwacji,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność zadawania otwartych pytań,
- umiejętność komunikowania się również w relacjach nieformalnych, włącznie z poczuciem humoru,
- umiejętność podsumowywania i przedstawiania wyników dyskusji przeprowadzonych w grupach,
- umiejętność identyfikowania nowych pomysłów, grupowania ich w odpowiednie kategorie oraz dostrzeganie możliwości kreowania synergii,
- umiejętność szybkiej interpretacji i reagowania na zmieniającą się sytuację (wyobraźnia, spostrzegawczość),
- umiejętność dostrzegania roli i wartości emocji w relacjach międzyludzkich (kultura poruszenia się w różnych środowiskach, dyplomacja),
- umiejętność prowadzenia trudnych dyskusji (rozwiązywanie problemów, doprowadzanie do konstruktywnych decyzji),
- konsekwencja i wiara w profesjonalizm,
- umiejętność obsługi sprzętu multimedialnego oraz sprzętu ułatwiającego prowadzenie warsztatów.

Analizując listę umiejętności animatora struktury klastrowej, można stwierdzić, że animator struktury klastrowej powinien być osobą wielu profesji:

- analitykiem gromadzącym informacje o tym, co się dzieje i może się dziać,
- ojcem czuwającym nad dojrzałym poziomem relacji w strukturze klastrowej,
- lekarzem-psychologiem pielęgnującym zdrowe i leczącym złe relacje,
- policjantem pilnującym przestrzegania obowiązujących reguł,
- trenerem nastawionym na zwiększenie świadomości oraz na rozwój umiejętności,
- menedżerem skupiającym się na osiągnięciu konkretnych wyników.

Należy podkreślić, że chociaż część kompetencji menedżerów klastrów jest identyczna jak w klasycznych organizacjach, oczekiwania wobec nich są zdecydowanie większe. Wynika to z faktu, iż ich działania wychodzą poza granice organizacji, a nawet sieci, ale przede wszystkim jest to konsekwencją środowiska pracy, w którym codziennością są niuanse i ograniczenia. Istotnymi kompetencjami koordynatora klastra jest, poza umiejętnościami komunikacyjnymi czy technikami prezentacji i negocjacji, umiejętnościami mediacyjnymi i prowadzeniem spotkań, inteligencja

emocjonalna, w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób. Należy podkreślić, że w literaturze pojawiają się opinie, iż poziom inteligencji ogólnej oraz umiejętności techniczne są jedynie progiem zdolności do bycia efektywnym liderem, podczas gdy inteligencja emocjonalna jest warunkiem koniecznym [Hawrysz 2011, s174].

Inni badacze (np. Baron, Palmen 2011, s. 98) zwracają uwagę, że animator przyjmujący jedną z poniższych cech, może zagrozić istnieniu struktury klastrowej:

- animator chce być wszędzie obecny i ma trudności z delegowaniem zadań na poziomie liderów grup tematycznych, tym samym niepotrzebnie przedłuża procesy podejmowania decyzji;
- animator nie potrafi zdystansować się od inicjowanych działań. Każde działanie, pomysł traktuje jak własne dziecko. Każdy sukces i porażkę traktuje bardzo osobiście;
- animator zachowujący się jak koordynator-kontroler. Zamiast swoją postawą zachęcać, inspirować, wykazuje się brakiem elastyczności wobec pomysłów i propozycji innych, próbuje panować nad wszystkim i wszystkimi;
- animator szybko osiada na laurach po pierwszych dobrych wynikach. W komunikacji zewnętrznej kładzie nacisk na swoją osobę, zamiast na grupę, która zapewniła dobre osiągnięcia;

2.4. Podsumowanie

Chociaż zróżnicowanie poziomu rozwoju regionów jest zjawiskiem naturalnym w procesach gospodarczych zachodzących tak w Polsce, jak w Unii Europejskiej, to problematyka obszarów zmarginalizowanych jest to jednym z zasadniczych wyzwań współczesnych gospodarek [Lisowska R., 2013, s. 18].

Współcześnie w naukach o zarządzaniu coraz większą rolę ogrywa koncepcja wzajemnego zaufania podmiotów, szczególnie we współczesnych formach organizacji działań gospodarczych [Góra 2008, s. 25] a zatem przy konstruowaniu modelu struktury klastrowej należy zwracać uwagę przede wszystkim na mechanizmy budujące wzajemne zaufanie.

Po wieloletnim okresie oczekiwania, (w tym również w Łowiczu), na „magicznego” inwestora zewnętrznego (najlepiej zagranicznego) przy-

szedł czas na rewizję tego poglądu i zwrócenie się do lokalnych przedsiębiorców, którzy zorganizowani w struktury klastrowe oraz w oparciu o instytucję podobną do łowickiego Centrum Rozwoju Lokalnego mogliby w sposób bardziej skuteczny tworzyć miejsca pracy oraz konkurować z zagranicznymi produktami.

Model of cluster structure for Warsaw-Lodz corridor

Abstract

The purpose of this article is to propose a new model of cluster structure, dedicated to the city of Lodz and Warsaw corridor, with particular emphasis on the role of animator-coordinator. The model assumes that regular training in the field of broadly understood favor reciprocal knowledge and growth of trust between local entrepreneurs, allowing for synergistic effects of competitive cooperation. Thus obtained competitive collaboration, characteristic of cluster structures should also contribute to the growth of local social capital.

keywords: cluster, model, coopetition.

Bibliografia

- Benchmarking klastrów w Polsce – wyniki 2014*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95064.asp (dostęp 26.06.2015).
- Cibor K. (2014), *Usługi użyteczności publicznej a ekonomia społeczna*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Co to jest ekonomia społeczna?*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp 04.07.2015).
- Frankowska-Iwan M. (red.) (2012), *Tworzenie wartości w klastrze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Gaczek W.M. (2010), *Metropolia jako źródło przewagi konkurencyjne gospodarki regionu*, „Acta Universitatis Lodzensis”, Łódź.
- Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Góra J. (2008), *Model dynamiki klastra jako narzędzie badania możliwości adaptacyjno-rozwojowych klastra*, referat wygłoszony na IV Konferencji Naukowej z serii „Wiedza i Innowacje” pt. „Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki”, Uniwersytet Jagielloński, <http://www.instytut.info/IVkonf/referaty/Gora.pdf> (dostęp 26.06.2015).
- Każmierski J. (2012), *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Klastry w województwie łódzkim* (2012), Portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/index/more/27897.pdf> (dostęp 26.06.2015).
- Klastry w województwie mazowieckim* (2012), Portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/13958.pdf> (dostęp 26.06.2015).
- Kuc B-R., *Rola modelu i modelowania w pracy naukowej*, <http://www.doktoraty.pl/teksty-na-temat-doktoratu-i-nauki> (dostęp 04.07.2015).
- Lisowska R. (2013), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J. (2009), *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa.
- Mikula B. (2006), *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków.

- Palmen L., Baron M. (2011), *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości <https://www.parp.gov.pl/index/more/25033> (dostęp 26.06.2015).
- Pięta-Kanurska M. (2010), *Oddziaływanie metropolii na region*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Łódź.
- Przebysz J. (2013), *Zarządzanie kapitałem społecznym przedsiębiorstw. Uwarunkowania i perspektywy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch. (2006), *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak, Sztokholm–Warszawa.
- Stawasz E., Fabińska M., Lisowska R., Ratalewska R. (2014), *Obszary i efekty współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi w korytarzu łódzko-warszawskim*, Łódź.
- Szajna W. (red.) (2010), *Jak stworzyć klaster*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8088-203-4

9 788380 882034