

ANNA M. LIS

WSPÓŁPRACA W INICJATYWACH KLASTROWYCH

ROLA BLISKOŚCI W ROZWOJU
POWIĄZAŃ KOOPERACYJNYCH

POLITECHNIKA GDAŃSKA

monografie

178

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Janusz T. Cieśliński

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH

Michał Szydłowski

REDAKTOR SERII

Piotr Grudowski

RECENZENCI

Joanna Cygler

Wojciech Czakon

PROJEKT OKŁADKI

Jolanta Cieślawska

Wydano za zgodą
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem
<https://sklep.pg.edu.pl>.

Publikacja dostępna na licencji [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2025

ISBN 978-83-7348-936-3

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. wyd. 36,1, ark. druku 25,0, 178/1012

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW.....	7
WSTĘP	9
Umiejscowienie poruszanej problematyki w naukach o zarządzaniu.....	9
Problem badawczy i jego uzasadnienie	11
Cele i pytania badawcze	12
Metodyka badań.....	15
Paradygmat badawczy	15
Strategia badawcza	17
Ujęcie indukcyjno-abdukcyjne	18
Metodyka teorii ugruntowanej	20
Proces badawczy.....	23
Układ pracy	27
1. GENEZA I ROZWÓJ PROBLEMATYKI SKUPISK PRZEMYSŁOWYCH	31
1.1. Teorie lokalizacji.....	31
1.2. Dystrykt przemysłowy	35
1.2.1. Główne założenia marshallowskiego dystryktu przemysłowego	35
1.2.2. Główne założenia włoskich dystryktów przemysłowych	39
1.3. Teorie rozwoju regionalnego traktujące region jako centrum generowania wiedzy	55
1.3.1. Region uczący się	57
1.3.2. Innowacyjne środowisko	57
1.3.3. System innowacji.....	58
1.3.4. Ekosystem innowacji.....	63
1.4. Wnioski.....	65
2. KONCEPCJA KLASTRA I INICJATYWY KLASTROWEJ	68
2.1. Koncepcja klastra	68
2.1.1. Definicja klastra.....	68
2.1.2. Główne atrybuty klastra.....	71
2.2. Koncepcja inicjatywy klastrowej.....	75
2.2.1. Definicja inicjatywy klastrowej	75
2.2.2. Tworzenie i wspieranie inicjatyw klastrowych.....	76
2.2.3. Elementy składowe inicjatyw klastrowych oraz ich relacje wewnętrzne i zewnętrzne	77
2.2.4. Główne obszary działalności inicjatyw klastrowych	81
2.2.5. Zaangażowanie w działalność inicjatyw klastrowych	84
2.2.6. Atrybuty organizacji w inicjatywie klastrowej.....	86
2.3. Rozwój koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej.....	88

2.4. Dynamika klastra i inicjatywy klastrowej.....	92
2.5. Wnioski.....	100
3. PROBLEMATYKA BLISKOŚCI W BADANIACH NAD WSPÓŁPRACĄ MIĘDZYORGANIZACYJNĄ	103
3.1. Bliskość i jej wymiary	103
3.2. Bliskość społeczna	111
3.3. Bliskość organizacyjna	113
3.4. Bliskość instytucjonalna	117
3.5. Bliskość poznawcza.....	120
3.6. Bliskość geograficzna.....	123
3.7. Bliskość w teoriach dotyczących skupisk przemysłowych	132
3.8. Wnioski.....	138
4. BADANIA JAKOŚCIOWE – PROCEDURA BADAWCZA	141
4.1. Dobór próby	141
4.1.1. Etap pierwszy doboru próby – dobór inicjatyw klastrowych	143
4.1.2. Etap drugi doboru próby – dobór podmiotów	148
4.1.3. Etap trzeci doboru próby – dobór osób	151
4.2. Techniki gromadzenia danych	151
4.3. Techniki analizy i interpretacji danych	157
4.4. Rygor metodologiczny.....	158
5. TRAJEKTORIA ROZWOJU POWIĄZAŃ KOOPERACYJNYCH W INICJATYWACH KLASTROWYCH – WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH	161
5.1. Wyniki badań empirycznych.....	162
5.1.1. Poziomy współpracy: cele główne i wyróżniki	162
5.1.2. Role i cele szczegółowe	176
5.1.3. Zaangażowanie.....	185
5.2. Koncepcja trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych.....	219
5.2.1. Poziomy współpracy: cele główne i wyróżniki	220
5.2.2. Role i cele szczegółowe	225
5.2.3. Zaangażowanie	231
5.3. Dyskusja	233
5.3.1. Ogólne założenia koncepcji.....	233
5.3.2. Role inicjatywy klastrowej: dostarczanie zasobów	234
5.3.3. Role inicjatywy klastrowej: integracja.....	238
6. ROZWÓJ BLISKOŚCI W INICJATYWACH KLASTROWYCH – WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH	245
6.1. Pojęciowe kategorie i ich konceptualizacja	245
6.2. Wyniki badań empirycznych	254
6.2.1. Bliskość na I poziomie współpracy.....	254

6.2.2. Bliskość na II poziomie współpracy	258
6.2.3. Bliskość na III poziomie współpracy	261
6.2.4. Bliskość na IV poziomie współpracy	264
6.3. Koncepcja rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych	269
6.3.1. Relacje między poziomami współpracy a wymiarami bliskości	270
6.3.2. Relacje między wymiarami bliskości	278
6.4. Dyskusja	282
7. BADANIA ILOŚCIOWE – PROCEDURA BADAWCZA.....	286
7.1. Operacjonalizacja zmiennych.....	286
7.2. Dobór próby	292
7.3. Techniki gromadzenia danych	296
7.4. Techniki analizy danych.....	298
7.5. Rygor metodologiczny	299
8. ROZWÓJ WSPÓŁPRACY W INICJATYWACH KLASTROWYCH – WYNIKI BADAŃ ILOŚCIOWYCH	303
8.1. Bliskość geograficzna	303
8.2. Bliskość kompetencyjna.....	305
8.2.1. Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji.....	305
8.2.2. Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji.....	308
8.3. Bliskość społeczna	312
8.3.1. Postawy wykształcone w inicjatywie klastrowej	314
8.4. Bliskość organizacyjna.....	316
8.5. Podejście do otoczenia.....	319
8.6. Cele główne	320
8.6.1. Cele postawione do osiągnięcia	320
8.6.2. Cele osiągnięte	322
8.7. Zaangażowanie w działalność inicjatywy klastrowej.....	327
8.8. Podsumowanie.....	333
9. ROZWÓJ BLISKOŚCI W INICJATYWACH KLASTROWYCH – TESTOWANIE HIPOTEZ BADAWCZYCH	336
9.1. Model 1 – testowanie hipotezy H1	336
9.1.1. Modelowanie strukturalne.....	338
9.1.2. Analiza współzależności zmiennych	340
9.2. Model 2 – testowanie hipotezy H2.....	346
9.2.1. Modelowanie strukturalne	348
9.2.2. Analiza współzależności zmiennych.....	350
9.3. Podsumowanie.....	354
ZAKOŃCZENIE	356
Wkład teoriopoznawczy	357
Implikacje praktyczne.....	358
Ograniczenia badawcze.....	360

Kierunki dalszych badań	363
PODZIĘKOWANIA	365
ZAŁĄCZNIKI	366
1. Wyniki analizy statystycznej	366
2. Wyniki eksploracyjnej analizy czynników (EFA).....	368
BIBLIOGRAFIA	369
Streszczenie w języku polskim	397
Streszczenie w języku angielskim.....	399

WYKAZ SKRÓTÓW

Bgeo	– Bliskość geograficzna
Binst	– Bliskość instytucjonalna
Bkpr	– Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji
Bkz	– Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji
Borg	– Bliskość organizacyjna
Bspoł	– Bliskość społeczna
PC	– Cele postawione do osiągnięcia
IW	– Dostęp do informacji i wiedzy
Htg	– Heterogeniczność
Hg	– Homogeniczność
IK	– Inicjatywa klastrowa
Interizon	– Interizon Pomorski Klaster ICT
KKK	– Krajowy Klaster Kluczowy
LKM	– Lubuski Klaster Metalowy
MK ICT	– Mazowiecki Klaster ICT
NSI	– Narodowy system innowacji
OC	– Osiągnięte cele
PdO	– Podejście do otoczenia
P	– Postawy
PK	– Przedsiębiorstwo klastrowe
RSI	– Regionalny system innowacji
WKOM	– Wschodni Klaster Obróbki Metali
WBR	– Współpraca z sektorem B+R
Z	– Zaangażowanie

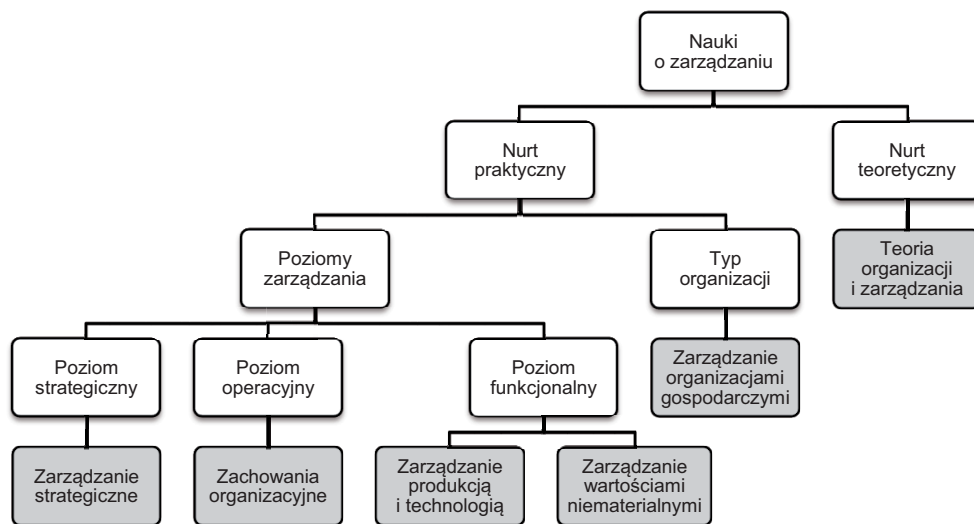
WSTĘP

Umiejscowienie poruszanej problematyki w naukach o zarządzaniu

Koncepcja współpracy podmiotów gospodarczych osadzonych na konkretnym terytorium (której ilustracją może być koncepcja klastra rozwinięta przez M.E. Portera) była i jest przedmiotem dociekań w ramach różnych dziedzin nauki, przede wszystkim ekonomii, geografii ekonomicznej i socjologii. Wraz z rozwojem fenomenu w postaci inicjatyw klastrowych powoływanych do życia celem wspierania rozwoju klastrów, stanowiących koncentracje współpracujących ze sobą przedsiębiorstw o określonych cechach (wynikających z definicyjnych założeń grona), koncepcja Portera stała się inspiracją dla licznych prac teoretycznych i empirycznych także w naukach o zarządzaniu. Inicjatywa klastrowa – podobnie jak klastery – jest pojęciem abstrakcyjnym, ale w odróżnieniu od grona jej granice są precyzyjnie wyznaczone (wiadomo, które podmioty wchodziły w skład inicjatywy, a które pozostają poza jej ramami). Funkcjonujące w jej obrębie podmioty mają świadomość bycia częścią większej, formalnie ukształtowanej struktury (do której zresztą świadomie przystąpiły) i aktywnie w niej działają dla realizacji określonych celów zbiorowych czy partykularnych (związanych z rozwojem ich macierzystych organizacji lub też zdeterminowanych całkowicie jednostkowo). Pojmowanie inicjatywy klastrowej jako organizacji funkcjonującej na wyższym poziomie zagregowania jest niezwykle cenne z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, gdyż implikuje konieczność przyjęcia przez podmioty zbiorowe świadomego i zaangażowanego podejścia do funkcjonowania w strukturze wyższego rzędu, co jednocześnie wymusza konieczność zarządzania taką złożoną organizacją. Zarządzanie inicjatywą klastrową wiąże się przede wszystkim z koordynacją działań podmiotów zbiorowych (członków instytucjonalnych inicjatywy klastrowej) oraz składających się na nie jednostek (a więc osób zatrudnionych w organizacjach będących członkami inicjatyw klastrowych, angażujących się w działania podejmowane w ramach tychże inicjatyw). Aspekt organizowania pracy grupowej dla osiągnięcia określonych celów jest bowiem kluczowy z punktu widzenia specyfiki inicjatyw klastrowych¹.

Ze względu na wielowątkowość omawianej problematyki trudno jest wskazać jedną, konkretną subdyscyplinę w naukach o zarządzaniu, w której można byłoby ją zakotwiczyć. Zależy to przede wszystkim od tego, które obszary związane z funkcjonowaniem inicjatyw klastrowych znajdują się w centrum zainteresowania danego badacza lub zespołu badawczego. Opierając się na klasyfikacji subdyscyplin w naukach o zarządzaniu, opracowanej przez Zespół ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu (Cyfert i in., 2014) zagadnienia przedstawione w niniejszej publikacji, będące przedmiotem teoretycznych rozważań i badań empirycznych, można umiejscowić zarówno w nurcie teoretycznym (teoria organizacji i zarządzania), jak i praktycznym – jako zarządzanie organizacjami gospodarczymi rozpatrywane zarówno z perspektywy strategicznej, operacyjnej, jak i funkcjonalnej (patrz rys. 1).

¹ Zarządzanie jako koordynacja działań ludzi w organizacji jest jednym ze sposobów definiowania zarządzania w literaturze przedmiotu – zob. Sułkowski, 2012, s. 43.



Rys. 1. Umiejscowienie problematyki pracy w poszczególnych subdyscyplinach nauk o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cyfert i in., 2014, s. 43

W ramach nurtu teoretycznego problematyka poruszana w tej pracy odnosi się przede wszystkim do czterech zakresów tematycznych zaliczonych do subdyscypliny „teorii organizacji i zarządzania”: organizacji jako przedmiotu badań, rozwoju teorii organizacji i zarządzania, relacji organizacyjnych i międzyorganizacyjnych oraz celów organizacji. Takie przyporządkowanie wynikało bezpośrednio ze specyfiki fragmentu rzeczywistości, do którego odnosić się miały podjęte w pracy działania empiryczne (tak o charakterze jakościowym, jak i ilościowym). Inicjatywy klastrowe, jak i tworzące je podmioty (przede wszystkim przedsiębiorstwa) to bowiem twory, które określić można mianem organizacji, zaś centralne w niniejszej pracy zagadnienie współpracy wewnątrzklustrowej opiera się na identyfikacji i zrozumieniu charakteru relacji organizacyjnych i międzyorganizacyjnych oraz koresponduje z celami organizacji (zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i inicjatyw klastrowych).

W ramach nurtu praktycznego zagadnienia będące przedmiotem badań empirycznych można umiejscowić:

- na poziomie strategicznym – w subdyscyplinie „zarządzania strategicznego”, w kontekście strategii i sposobów rozwoju oraz konkurencyjności i jej źródeł – ze względu na fakt, iż zagadnienie tworzenia się i rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych ma istotne znaczenie dla poziomu konkurencyjności organizacji (zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw klastrowych, jak i inicjatyw klastrowych). Ponadto, mechanizmy stojące za tworzeniem się i rozwojem relacji współpracy między podmiotami klastrowymi są poznawalne, a więc możliwe jest – po ich uprzednim rozpoznaniu i zrozumieniu – świadome zaplanowanie działań zorientowanych na osiągnięcie konkretnych efektów (czego przejawem może być stworzenie strategii dla organizacji);
- na poziomie operacyjnym – w subdyscyplinie „zachowania organizacyjne”, zwłaszcza w odniesieniu do procesów grupowych i międzygrupowych – ze względu na charakter badanej sfery rzeczywistości: współpracy między przedsiębiorstwami tworzącymi inicjatywy klastrowe;
- na poziomie funkcjonalnym – w subdyscyplinie „zarządzanie produkcją i technologią” ze względu na przypisane do niej tematy związane ze specjalizacją, koncentracją

i kooperacją przemysłową oraz w subdyscyplinie „zarządzanie wartościami niematerialnymi”, w ramach której wyróżniono wątek tematyczny związany z zaufaniem w zarządzaniu. Publikacja poświęcona jest zagadnieniu współpracy podmiotów w ramach inicjatyw klastrowych, a więc organizacji wyższego rzędu bazującej na działalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w bliskości geograficznej, konkurujących ze sobą, ale i współpracujących. Istotnym elementem tej współpracy są relacje oparte na zaufaniu – stąd też uwzględnienie tej kategorii w ramach poziomu funkcjonalnego.

Problem badawczy i jego uzasadnienie

Dorobek literatury dotyczący tworzenia i rozwoju marshallowskich dystryktów przemysłowych oraz współczesnych „okręgów przemysłowych”, do których zaliczyć należy także porterowskie klastry jest niezwykle bogaty i wielowątkowy (patrz rozdz. 1 i 2). W odniesieniu do samej koncepcji klastra – w literaturze opisane są różnorodne typologie gron², liczne metody stosowane do ich identyfikacji i analizy³, a każdy z atrybutów klastra jest szczegółowo analizowany między innymi pod kątem konkurencyjności, innowacyjności, współpracy, rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, możliwości osiągnięcia korzyści zewnętrznych.

W odróżnieniu od koncepcji klastra, koncepcja inicjatyw klastrowych (będąca w centrum zainteresowania w niniejszej publikacji) stanowi jednak obszar dalece niewyeksplorowany. Zdecydowana większość prac w literaturze przedmiotu odnosi się bowiem do klastra ujmowanego w kategoriach geograficznych⁴ lub ekonomicznych⁵, a tylko nieliczne poświęcone są inicjatywom klastrowym, ujmowanym w kategoriach organizacji, funkcjonujących na rzecz rozwoju danego klastra. Ustalono także, iż w literaturze przedmiotu nie opracowano jak dotąd modelu rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych, a cykl życia inicjatywy klastrowej zaproponowany przez twórców tego pojęcia – Ö. Sölvella, G. Lindqvista i C. Ketelsa – jest bardzo ogólny. Zważywszy dodatkowo na brak uwzględnienia w nim kontekstu, w jakim rozwijają się inicjatywy klastrowe w Polsce czyni to ów model mało przydatnym do rozwiązania problemu badawczego postawionego w niniejszej pracy. Wskazuje to zarazem na ogromną lukę badawczą, zwłaszcza w kontekście dynamicznego rozwoju tego typu organizacji na świecie (w tym również w Polsce).

² Typologie klastrow (w ujęciu dynamicznym i statycznym) zostały szczegółowo omówione w: Lis i Lis, 2014a, s. 54–72.

³ Przegląd metod stosowanych do identyfikacji i analizy klastrow znajduje się we wcześniejszych publikacjach autorki: Santarek i Szerenos, 2006; Szerenos, 2007. Wnikliwego Czytelnika odsyła się również do innych publikacji poświęconych omawianej tematyce, m.in.: Bergman i Feser, 1999; De-Bresson i Hu, 1999; Economic and Social Commission for Western Asia, 2001; Vonortas i Auger, 2002; Skawińska i Zalewski, 2009.

⁴ Klastr, podobnie jak inne koncepcje oparte na wiedzy i innowacjach jest przedmiotem analiz i badań empirycznych w geografii ekonomicznej. Fenomen nowych okręgów przemysłowych studiowany jest również w ramach *regional science*, gdzie podkreśla się rolę bliskości geograficznej (zwłaszcza w kontekście korzyści wynikających z lokalizacji i koncentracji przestrzennej) oraz środowiska innowacyjnego (czerpiącego z bliskości poznawczej charakteryzującej część współpracujących podmiotów).

⁵ Związki pomiędzy lokalizacją a przewagą konkurencyjną studiowane były przez przedstawicieli ekonomii klasycznej – A. Smitha oraz ekonomii neoklasycznej – A. Marshalla (patrz rozdz. 1). Dyskusja jest kontynuowana na gruncie: teorii aglomeracji, teorii kosztów transakcyjnych, teorii elastycznej specjalizacji, ekonomii instytucjonalnej i ewolucyjnej oraz podejścia sieciowego (Gorynia i Jankowska, 2008).

Ze względu na swój drugi obszar zainteresowań (obok koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej) związany z infrastrukturą wsparcia innowacji i transferu technologii, autorka w pierwotnym zamierzeniu chciała skupić się na eksploracji obszaru związanego ze współpracą w zakresie innowacji, podejmowaną przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w inicjatywach klastrowych. Jednak kolejne doświadczenia wzmacniały przekonanie, iż tylko nieliczne inicjatywy klastrowe faktycznie realizują działania, które można byłoby traktować jako zachęcające przedsiębiorstwa klastrowe do wyższej innowacyjności. W większości inicjatyw nie wykształciły się nawet takie mechanizmy, które skłaniałyby przedsiębiorstwa do podejmowania współpracy opartej na wspólnym kreowaniu wartości dodanej. Słabość wielu inicjatyw klastrowych w Polsce wynika z błędnych lub niekompletnych założeń przyświecających ich powstaniu – odgórnego procesu ich tworzenia według wymagań narzuconych w programach pomocowych, nie zaś zgodności z rzeczywistymi potrzebami przedsiębiorstw i specyfiką lokalnej lub regionalnej gospodarki. Powoduje to zahamowanie rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy ich uczestnikami (zwłaszcza przedsiębiorstwami klastrowymi), co – z perspektywy przedsiębiorstw – uniemożliwia wykorzystanie efektu synergicznego (tak często podkreślanego zarówno w koncepcji klastra jak i inicjatywy klastrowej). Z perspektywy koordynatora natomiast – utrudnia zarządzanie tymi organizacjami. W nierzadkich przypadkach konsekwencją takiego stanu rzeczy jest powolne rozpadanie się inicjatyw klastrowych prowadzące do zawieszenia lub całkowitego zakończenia działalności danej struktury klastrowej.

Przedstawione wyżej argumenty: z jednej strony niedostateczne rozpoznanie i słabe opisanie w literaturze przedmiotu problematyki dotyczącej rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych, z drugiej zaś strony popularność a jednocześnie ułomność inicjatyw klastrowych w Polsce stały się punktem wyjścia dla zaprojektowania badań empirycznych, w których głównym problemem badawczym uczyniono rozwój powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. W niniejszej pracy termin „powiązanie kooperacyjne” wykorzystywany jest do oznaczenia innego zbioru desygnatów, aniżeli ma to miejsce w przypadku pojęcia „klastra”. W przedstawianej publikacji pod pojęciem „powiązanie kooperacyjne” kryć się będzie bowiem ogół relacji współpracy nawiązywanej przez przedsiębiorstwa klastrowe między sobą. Ponieważ współpraca taka może obejmować bardzo zróżnicowany zbiór aktywności (od najprostszych, do coraz bardziej zaawansowanych) można uznać, iż pojęciem równoważnym wobec „powiązań kooperacyjnych” (i etapów ich rozwoju) będzie w tej publikacji „poziom współpracy”, wprost odnoszący się do gradacyjnego charakteru analizowanego zjawiska.

Przystępując do projektowania badań przyjęto założenie, iż zidentyfikowanie czynników oddziałujących na tworzenie się i rozwój relacji współpracy w ramach inicjatyw klastrowych pozwoliłoby – w warstwie teoretycznej – poszerzyć dotychczasowy stan wiedzy w tym zakresie, natomiast w warstwie praktycznej – pomóc omawianym organizacjom w osiągnięciu wyższych poziomów rozwoju. Aby dana inicjatywa klastrowa mogła stać się w pełni funkcjonalną strukturą niezbędna jest – z jednej strony – wola jej elementów składowych do ukonstytuowania się w takiej właśnie formie, z drugiej strony – posiadanie przez nie wiedzy dotyczącej możliwości nawiązywania i rozwoju relacji współpracy z innymi podmiotami.

Cele i pytania badawcze

Podjęte w pracy refleksje i przeprowadzone badania empiryczne służyć miały realizacji trzech powiązanych ze sobą celów. Głównym celem pracy była identyfikacja poziomów zaawansowania współpracy między przedsiębiorstwami klastrowymi, która dawałaby podstawę do opracowania koncepcji teoretycznej dotyczącej trajektorii rozwojowej powiązań

kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych działających w Polsce (na podstawie badań obejmujących inicjatywy klastrowe reprezentujące wybrane sektory gospodarki: metalowy i ICT). Drugim celem pracy było wyłonienie czynników pozytywnie oddziałujących na rozwój współpracy w wybranych inicjatywach klastrowych (przechodzenie na coraz wyższy poziom zaawansowania współpracy). Ponieważ po fazie badań jakościowych okazało się, iż owym czynnikiem jest „bliskość” (i jej wymiary), kolejnym celem stało się sformułowanie wielowymiarowej koncepcji bliskości wyjaśniającej rolę bliskości w rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych.

Na tak wczesnym etapie rozwoju koncepcji inicjatywy klastrowej bardziej zasadne wydawało się eksplorowanie obszarów mieszczących się w omawianej problematyce i generowanie na tej podstawie nowych teorii aniżeli testowanie teorii istniejących. Opierając się na zestawie elementów wyzwalających proces teoretyzowania dostarczonych przez D.A. Shepherd i R. Suddaby’ego można powiedzieć, iż w przypadku niniejszej książki proces taki został uruchomiony w wyniku problematyzacji oraz logiki wynikającej z praktyki połączonej z zaangażowaniem akademików (Shepherd i Suddaby, 2017)⁶. W odniesieniu do pierwszego wymienionego czynnika – problematyzacji – dostrzeżono słabości dotychczas rozwiniętej koncepcji inicjatywy klastrowej i brak wystarczającego rozpoznania mechanizmów oddziałujących na rozwój współpracy w inicjatywach. Z kolei praktyczne doświadczenia autorki we współpracy z inicjatywami klastrowymi oraz przedstawicielami władz publicznych odpowiedzialnych za kształtowanie polityki klastrowej (drugi czynnik: zaangażowanie akademików) umożliwiły przyjęcie innej perspektywy w stosunku do zidentyfikowanych problemów: lepszego zrozumienia kontekstu i doświadczenia przedsiębiorstw klastrowych (trzeci czynnik: logika wynikająca z praktyki). Zdaniem W. Czakona w naukach o zarządzaniu zauważa się silną potrzebę tworzenia teorii, co wynika z wszechobecności obiektu badań (jakim są organizacje), z braku nowych teorii, które uwzględniałyby dynamiczne zmiany zachodzące w organizacjach i ich otoczeniu, a wreszcie z aspirowania nauk o zarządzaniu do legitymizacji wśród nauk o dłuższej tradycji (Czakon, 2017).

W niniejszej pracy autorka do opisanie prezentowanych przez siebie osiągnięć używa terminu „koncepcja teoretyczna”, zachowując ostrożność przy posługiwaniu się pojęciem „teoria”, co wymaga dodatkowego komentarza. Teoria rozumiana jest jako „zeszół definicji, hipotez, twierdzeń i praw, odnoszących się do określonej rzeczywistości, które tworzą rzeczowo powiązaną oraz logicznie uporządkowaną i spójną całość” (Sudoł, 2007, s. 51), czy też – powołując się na definicję J.P. Campbella – jako „zbiór twierdzeń, zarówno słownych, jak i symbolicznych, które identyfikują jakie zmienne są ważne i z jakich powodów, określają, w jaki sposób są ze sobą powiązane i dlaczego oraz identyfikują warunki, w których powinny być powiązane lub niepowiązane” (Campbell, 1990). Teoria powinna zatem jednocześnie dostarczać opisu danego zjawiska, wyjaśniać sposób powiązania zmiennych (poprzez ustalenie wzorców powiązań, ich siły i kierunku) oraz przedstawiać mechanizmy powodujące zidentyfikowany związek. Cechą teorii jest stosowanie pojęć abstrakcyjnych, tworzenie uogólnień oraz redukcja (pomijanie nieistotnych elementów) (Czakon, 2017). Zdaniem R.I. Suttona i B.M. Stawa istotę teorii można zawrzeć w jednym pytaniu: „dlaczego?”, stąd też powinna ona zawierać szereg przekonujących i logicznie powiązanych ze sobą argumentów. Silna teoria podkreśla naturę związków przyczynowych, zagłębia się w procesy leżące u podstaw danego zjawiska, łączy się z innymi koncepcjami wpisując się w szersze zjawiska społeczne (Sutton i Staw, 1995).

Jak przekonują przywołani wyżej Sutton i Staw, pomimo konsensusu dotyczącego istoty teorii w wielu przypadkach trudno jest ocenić, czy mamy do czynienia z teorią – dlatego

⁶ Shepherd i Suddaby wymieniają w sumie sześć elementów wyzwalających proces teoretyzowania: paradoks, problematyzację, empiryczną niespodziankę, logikę wynikającą z praktyki, codzienne lub absurdalne wydarzenia i zaangażowanie akademików (Shepherd i Suddaby, 2017).

łatwiej jest ustalić czym teoria nie jest, aniżeli czym jest lub powinna być. Wymieniają przy tym pięć cech prac naukowych, które nie mogą być uznane za teorię; należą do nich: referencje (odniesienia do wcześniej opracowanych teorii), dane empiryczne (opisujące zaobserwowane zjawiska, bez wyjaśnień przyczynowych), lista zmiennych lub konstruktywów (bez wyjaśniania dlaczego powstają te zmienne lub konstrukty, jak są ze sobą połączone), diagramy (bez uzupełnienia o liczby, które opisywałyby związki przyczynowo-skutkowe), hipotezy lub przewidywania (hipotezy służą jako pomost pomiędzy teorią a danymi i pokazują jakie związki mają wystąpić, nie zawierają jednak logicznych argumentów uzasadniających prawdopodobieństwo wystąpienia tych związków).

Pomimo iż obie wygenerowane w pracy koncepcje wpisują się przedstawione wyżej definicje „teorii”, zaś metodyka teorii ugruntowanej (którą posłużono się na etapie gromadzenia i analizy danych) mówi wprost o generowaniu teorii, uznano, iż zidentyfikowane ograniczenia badawcze (opisane w „Zakończeniu” pracy) mogły na tyle osłabić stworzone koncepcje, że używanie w odniesieniu do nich pojęcia „teoria” byłoby pewnym nadużyciem. Dopiero potwierdzenie uniwersalności zaobserwowanych związków w kolejnych badaniach (przy założeniu, iż wskazane ograniczenia zostałyby zniwelowane) dałoby solidniejszą podstawę do uznania wygenerowanych koncepcji za pełnoprawną teorię naukową.

Przedstawione wcześniej cele pracy umocowane zostały w każdym z trzech wyróżnionych przez E. Babbie’go kontekstów: eksploracji (badania „prowadzone są po to, aby rzucić światło na jakiś temat”), opisu (będącego „pierwotnym celem badań jakościowych”) i wyjaśnienia („[...] badania rzadko kiedy ograniczają się do czysto opisowych celów (Babbie, 2008, s. 107). Badacz interesuje na ogół dalsze wyjaśnienie, dlaczego istnieją zaobserwowane prawidłowości i jakie są ich konsekwencje”) (Babbie, 2008, s. 109). Wątek eksploracyjny podkreślony jest przez indukcyjno-abdukcyjną procedurę prowadzenia badań z wykorzystaniem metodycznych zaleceń teorii ugruntowanej, wątek opisowy odnosi się do stworzenia charakterystyki zjawiska kooperacji przedsiębiorstw tworzących wybrane inicjatywy klastrowe, zaś kontekst wyjaśnienia powiązано bezpośrednio z odkryciem i zrozumieniem czynników w największym stopniu oddziałujących na kształtowanie się wewnątrzklasterowej sfery kooperacji. Identyfikacja i zrozumienie roli tych czynników dla powodzenia działań opartych o współpracę podmiotów gospodarczych składających się na inicjatywy klastrowe ma kluczowe znaczenie dla świadomego zarządzania tym obszarem działalności klastrowych przedsiębiorstw oraz inicjatywą klastrową jako całością.

Metodyka badawcza przyjęta w pracy (opisana w dalszej sekcji) wymusiła względnie elastyczne podejście do samej sytuacji badania. Na początku opracowano dwa pytania badawcze związane z przyjętym problemem badawczym i dwoma głównymi celami pracy. Pierwsze pytanie zostało zdefiniowane po wcześniejszym zapoznaniu się z dotychczasowym dorobkiem literatury przedmiotu i identyfikacją luk badawczych. Drugie pytanie było ściśle powiązane z pytaniem pierwszym i wynikało z chęci wyjaśnienia mechanizmów determinujących rozwój współpracy w inicjatywach klastrowych. W trakcie realizacji badań, po wyłonieniu się kategorii bliskości do listy pytań badawczych dodano trzecie pytanie odnoszące się do poszczególnych wymiarów bliskości w kontekście rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych (patrz tab. 1).

W ramach pierwszego pytania zdefiniowano cztery pytania pomocnicze, które nie wynikały wprost z celów pracy, ale stanowiły uzupełnienie pytania głównego, pozwalając na lepszą eksplorację obszaru badawczego. Sformułowano je w powiązaniu z kluczowymi zagadnieniami stanowiącymi sedno każdej z omówionych wcześniej teorii rozwoju regionalnego, począwszy od dystryktów przemysłowych, kończąc na ekosystemach biznesowych, włączając w to również koncepcję klastrów (patrz rozdz. 1 i 2): formami współpracy przedsiębiorstw pozostających względem siebie w bliskości geograficznej oraz korzyściami, wynikającymi z takiej współpracy (ze szczególnym uwzględnieniem korzyści związanych z przepływami wiedzy i informacji). Powyższe zagadnienia rozpatrywano w kontekście

specyfikacji inicjatyw klastrowych dodając do nich jeszcze jeden element mocno uwypuklony w tego typu organizacjach: zaangażowanie członków inicjatyw klastrowych w działania podejmowane w ramach inicjatyw (patrz rozdz. 2)⁷. Warto przy tym zauważyć, iż – przyjmując perspektywę „praktyki” – wymienione bloki tematyczne, stanowiące podstawę dla pytań pomocniczych opierają się na logicznych prawidłowościach obserwowanych w związku z przystępowaniem przedsiębiorstw do różnorodnych organizacji branżowych: współpraca z innymi członkami danej organizacji i przejawiane z tego tytułu zaangażowanie mają – w założeniu – przyczynić się do uzyskania określonej puli korzyści.

Tabela 1

Pytania badawcze

Pytania główne	Pytania pomocnicze
1. Jakie są etapy rozwoju powiązań kooperacyjnych (poziomu współpracy) w inicjatywach klastrowych?	1.1. Jaka jest specyfika analizowanych inicjatyw klastrowych? 1.2. Jakie są główne formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w inicjatywach klastrowych? 1.3. Jakie jest zaangażowanie uczestników inicjatyw klastrowych? 1.4. Jakie korzyści mogą osiągać przedsiębiorstwa w wyniku uczestnictwa w inicjatywach klastrowych (z uwzględnieniem dostępu do wiedzy i informacji)?
2. Jakie czynniki miały wpływ na osiągnięcie określonego etapu rozwoju powiązań kooperacyjnych (poziomu współpracy) w inicjatywach klastrowych?	Brak
3. Które wymiary bliskości są najistotniejsze dla ukonstytuowania się poszczególnych etapów rozwoju powiązań kooperacyjnych (poziomów współpracy) w inicjatywach klastrowych?	Brak

Źródło: opracowanie własne

Metodyka badań

Paradygmat badawczy

Każdy rodzący się projekt badawczy nie powstaje w intelektualnej próżni, ale stanowi pokłosie zarówno praktycznych doświadczeń badacza, jak i charakterystycznych dla niego zapatywowań teoretycznych. Doświadczenie wyniesione z wcześniejszych badań empirycznych stanowi spore ułatwienie w fazie operacjonalizacji i budowy narzędzi badawczych, ale to przyjęta przez badacza perspektywa teoretyczna pełni rolę nadrzędną w procesie projektowania aktywności empirycznej – wyznacza bowiem ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne ramy, w jakich badacz decyduje się poruszać.

W naukach społecznych, a w tym i w naukach o zarządzaniu funkcjonuje nie tylko wiele różnych paradygmatów (tak bowiem przyjęło się określać naczelną perspektywę teoretyczną wyznaczającą ontologiczny, epistemologiczny i metodologiczny kontekst badań), ale także i wiele odmiennych kryteriów ich wyznaczania i kategoryzowania⁸. Jednym z podziałów najchętniej wykorzystywanych w zarządzaniu jest klasyczna propozycja czwórpodziału G. Burrella i G. Morgana (Burrell i Morgan, 1979), dzieląca główne perspektywy poznawcze nauk społecznych na: funkcjonalizm, paradygmat interpretatywno-symboliczny,

⁷ Wyodrębnione w ten sposób bloki tematyczne, tj. formy współpracy, zaangażowanie i korzyści stały się podstawą dla zaprojektowania narzędzi badawczych (patrz rozdz. 4).

⁸ Wnikliwą analizę paradygmatów wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu przeprowadził Ł. Sułkowski (Sułkowski, 2012).

radikalny strukturalizm i postmodernizm. W wersji zmodyfikowanej przez Ł. Sułkowskiego (Sułkowski, 2012) lista ta obejmuje paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, paradygmat interpretatywno-symboliczny, paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny) oraz podejście radykalnego humanizmu (postmodernizmu). Trzymając się ostatniej zaprezentowanej typologii warto podkreślić, iż optyką przyjętą w niniejszej publikacji jest paradygmat interpretatywno-symboliczny.

Cechą charakterystyczną interpretatywno-symbolicznej perspektywy oglądu rzeczywistości społecznej jest przekonanie o intersubiektywnym charakterze jej istnienia. Rzeczywistość tę tworzą działające w różnych sferach jednostki ludzkie, które „uwspólniają” swoje subiektywne wrażenia w procesie interpretacji i nadawania znaczeń tak elementom istniejącym obiektywnie, jak i konstruktom myślowym nie mającym swojego bezpośredniego odzwierciedlenia w rzeczywistości, lecz oddziałującym symbolicznie na jednostki i ich otoczenie. Naturalną tendencją dla badaczy przyjmujących ten sposób patrzenia na świat społeczny powinno być zatem skupienie uwagi na jednostkach, ich subiektywnych przekonaniach dotyczących poszczególnych fragmentów rzeczywistości oraz wytwarzanych i odtwarzanych intersubiektywnie wyobrażeniach związanych z formą tejże rzeczywistości. W sferze społeczno-gospodarczej, w której osadzone są inicjatywy klastrowe (kluczowe z punktu widzenia problematyki podnoszonej w tej pracy) oznacza to konieczność poznania zarysowujących się podobieństw i różnic w intersubiektywnie podzielanych wizjach zaangażowanych aktorów. Współgra to z jednym z kluczowych założeń składowych perspektywy interpretatywno-symbolicznej, którym jest konstruktywizm społeczny, a więc przeświadczenie, że poszczególne fragmenty życia społecznego (w tym wypadku ograniczonego do sfery istnienia i działania inicjatyw klastrowych) konstytuowane są w procesach społecznych. Oznacza to, iż takie elementy jak choćby nawiązywanie więzi między klastrowymi współpartnerami, komunikacja w inicjatywie klastrowej i w tworzonych w niej podgrupach (np. grupach zadaniowych), współpraca między podmiotami klastrowymi, tworzenie się struktur hierarchicznych (nadrzędności i podrzędności) i mechanizmów koordynowania i sprawowania władzy mają status nie tyle osobnych bytów lub obiektywnie istniejących tworów, ale stanowią efekt intersubiektywnych procesów negocjowania znaczeń między jednostkami występującymi jako reprezentanci poszczególnych interesariuszy. Warto również dodać, że konstruktywizm społeczny uznany został przez J.W. Creswella za jeden z czterech głównych światopoglądów (a więc paradygmatów), jakie może przyjąć badacz podczas analizy rzeczywistości dokonywanej w zgodzie z metodą naukową (Creswell, 2013).

Uznając powyższe, skrótowe rozważania na temat obranego w tej pracy paradygmatu za względnie wystarczające w aspekcie odniesienia się do istoty społecznej rzeczywistości (ontologia) oraz możliwości jej poznawania i rozumienia (epistemologia) przejść należy obecnie do tej płaszczyzny refleksji, która bezpośrednio związana jest z procesami zbierania i analizowania danych na temat tejże rzeczywistości – płaszczyzny metodologicznej. Naturalną i utartą ścieżką w obrębie każdego z paradygmatów akcentujących istotność subiektywności i (lub) intersubiektywności dla opisu i wyjaśnienia określonego fragmentu rzeczywistości jest opieranie się na badaniach jakościowych. Badania jakościowe pozwalają badaczowi na poznanie specyfiki danej sfery egzystencji, odnalezienie sensów i znaczeń nadawanych jej przez zaangażowane weń podmioty, a więc swoistą rekonstrukcję rzeczywistości, zgodną z wyobrażeniami i odczuciami jednostek ją konstruujących i odtwarzających. Wydaje się jednakże, że poprzestanie na badaniach jakościowych w przypadku paradygmatu interpretatywno-symbolicznego nie musi prowadzić do uzyskania poznawczo najcenniejszych wniosków – pamiętać bowiem należy o tym, że tego typu badania prowadzone są na relatywnie nielicznych próbach. Uzyskując zatem dostęp do intersubiektywnie podzielanych wizji rzeczywistości interesująca może okazać się próba zidentyfikowania zakresu oddziaływania wspólnych, powtarzających się elementów. Rozpoczynając zatem

badania empiryczne od badań jakościowych, otrzymując dzięki temu głęboki wgląd w podzielany przez część jednostek obraz określonego wycinka świata społecznego warto podjąć próbę ustalenia stopnia powszechności występowania tego obrazu przy użyciu metod zarezerwowanych dla badań ilościowych. Przeprowadzenie badań ilościowych jako uzupełnienia badań jakościowych w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym wymagać będzie jednak od badacza dużej świadomości i dyscypliny: ich stosowalność powinna być ograniczona do podmiotów ściśle spełniających kryteria udziału w badaniach – podobnie jak uzyskane wyniki oraz konstruowane na ich podstawie interpretacje i wnioski. Znaczy to, iż w przypadku badań przeprowadzonych w niniejszej pracy populacją przedsiębiorstw braną pod uwagę w fazie badań ilościowych nie były wszystkie przedsiębiorstwa klastrowe w Polsce, ani nawet wszystkie przedsiębiorstwa reprezentujące inicjatywy klastrowe działające w branży metalowej i ICT w Polsce, ale przedsiębiorstwa należące do czterech inicjatyw klastrowych wytypowanych do badania. Takie ograniczone zastosowanie badań ilościowych pozwala – z jednej strony – na uniknięcie sprzeczności między jakościowo-intersubiektywną specyfiką przyjętego paradygmatu a specyfiką badań ilościowych (dążenie do generalizacji wyników), z drugiej strony natomiast – wzbogaca wąski, choć głęboki obraz uzyskany w badaniach jakościowych o przynajmniej przybliżony zakres jego podzielenia w badanej grupie.

Odwwołanie się przez autorkę do C.S. Peirce’a i filozofii abdukcji (co zostało omówione w dalszym punkcie pracy, patrz: ujęcie indukcyjno-adukcyjne) każe uwzględnić w niniejszej pracy – obok paradygmatu interpretatywno-symbolicznego – również światopogląd pragmatyczny. Peirce uważany jest za twórcę tego światopoglądu, zaś pojęcie abdukcji (pozwalającej na tworzenie użytecznych wyjaśnień dla zaobserwowanych faktów) odgrywa istotną rolę w konceptualizacji pragmatyzmu. Pragmatyzm rozwijany na gruncie działań i kontekstu, w jakim działania te są realizowane kładzie szczególny nacisk na praktyczną skuteczność w rozwiązywaniu problemów badawczych, zostawiając badaczom dużą swobodę przy wyborze metod, technik i procedur badawczych (mających umożliwić rozwiązanie postawionego problemu). Z tego powodu pragmatyzm znajduje zastosowanie zwłaszcza w badaniach mieszanych – dane zgromadzone w procedurze badań jakościowych i ilościowych dają szerszą perspektywę i pozwalają lepiej wyjaśnić badane zjawiska (Creswell, 2013).

Strategia badawcza

Po zakotwiczeniu problematyki badawczej w konkretnym paradygmacie badawczym, kolejnym krokiem jest opracowanie strategii badawczej, która nadaje kierunek procedurze badawczej (Creswell, 2007, 2013; Mertens, 1998). W niniejszej pracy przyjęto strategię badawczą mieszaną: sekwencyjny schemat eksploracyjny, w którym pierwszy etap stanowiły badania jakościowe, drugi zaś badania ilościowe. Kolejność realizacji obydwu wyróżnionych etapów badawczych wynikała przede wszystkim z celów przyświecających realizacji badań oraz obranego paradygmatu badawczego. Najwyższy priorytet w projekcie badawczym nadano badaniom jakościowym, których głównym celem było opracowanie koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych poprzez eksplorację obszaru współpracy, tak słabo rozwiniętego w literaturze przedmiotu. Powyższa przesłanka stosowania badań jakościowych – a więc tworzenie nowej teorii w przypadku gdy teoria wyjaśniająca dane zjawisko nie istnieje lub jest niedostatecznie rozwinięta jest jedną z najczęściej wskazywanych przez badaczy decydujących się na realizację tego typu badań (Graebner i in. 2012).

Badania ilościowe pełniły w pracy rolę uzupełniającą, a ich głównym celem było testowanie hipotez badawczych sformułowanych właśnie na podstawie wyników badań

jakościowych⁹. Na tym etapie podstawową strategią badawczą były modele nieeksperymentalne (sondaże). Na obydwu etapach badań dane były pozyskiwane oddzielnie: w badaniach jakościowych gromadzone były dane o charakterze jakościowym (tekst stanowiący odzwierciedlenie zarejestrowanych wypowiedzi uczestników badania), podczas gdy w badaniach ilościowych gromadzono dane liczbowe (uzyskane na podstawie wystandaryzowanego narzędzia badawczego) odnoszące się do zmiennych wyróżnionych w opracowanej koncepcji teoretycznej.

Powodem zastosowania w pracy strategii mieszanej i związanej z nią logiki triangulacji (danych źródłowych i metod badawczych) była chęć uzyskania szerszego obrazu analizowanych zagadnień, ale przede wszystkim zniwelowanie wad związanych z prowadzeniem badań jakościowych, których niewątpliwe zalety (tworzenie przestrzeni dla kreatywności i możliwość tworzenia własnych ram koncepcyjnych) stanowiły jednocześnie podłoże ich największych słabości (nieuniknionej subiektywności i niskiej reprezentatywności). Badania ilościowe stanowiły swoistą legitymację dla badań jakościowych – poprzez zestawienie danych ilościowych z jakościowymi pozwoliły na sprawdzenie prawdziwości przyjętych hipotez badawczych na większej próbie, uwiarygodniając w ten sposób uzyskane wyniki.

Ujęcie indukcyjno-abdukcyjne

Dążenie w pracy do opracowania własnej koncepcji teoretycznej do wyjaśniania zaobserwowanych faktów związanych z rozwojem powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, a przy tym nadanie priorytetu badaniom jakościowym wskazuje na przewagę ujęcia indukcyjnego, zgodnie z którym badania przeprowadzone są zgodnie z logiką „od szczegółu do ogółu”, zaś na podstawie empirii formułowane są uogólnienia¹⁰. Rozumowanie indukcyjne polega na wyprowadzaniu wniosków ogólnych z przyjętych przesłanek oraz formułowaniu hipotez i ich testowaniu (Kotarbiński, 1986, s. 222). Zgodnie z ujęciem E. Babbie’go rozumowanie indukcyjne „[...] przechodzi od tego, co konkretne, do tego, co ogólne, od zestawu szczegółowych obserwacji do odkrycia prawidłowości, która odzwierciedla pewien stopień uporządkowania wszystkich danych zdarzeń” (Babbie, 2008, s. 39)¹¹. Ze względu na kryterium kierunku weryfikacji hipotezy formułowane w oparciu o indukcję to „hipotezy ex-post, mające postać uogólnionych wniosków indukcyjnych, wyprowadzonych z faktów niedostatecznie licznych i niereprezentatywnych” (Adamkiewicz-Drwiłło, 2008, s. 73)¹².

Taki proces rozumowania – tworzenie najbardziej prawdopodobnych wyjaśnień na podstawie zaobserwowanych faktów jest również charakterystyczny dla abdukcji, wywodzącej się z filozofii C. Peirce’a (1931–1958). W literaturze polskiej warto wskazać na pozycję M. Urbańskiego w całości poświęconą rozumowaniu abdukcyjnemu (Urbański, 2009). Urbański, na podstawie przeglądu literatury definiuje abdukcję jako „rozumowanie, w którym dążymy do (najlepszego) wyjaśnienia zaskakujących zjawisk” (Urbański, 2009, s. 43) lub inaczej – jako „narzędzie, za pomocą którego nadajemy sens

⁹ W pracy przetestowano dwie hipotezy (H1 i H2), odnoszące się do rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych (patrz rozdz. 9)

¹⁰ Rozróżnienie na rozumowanie indukcyjne i dedukcyjne jest powszechnie stosowane w nauce. Coraz częściej obserwuje się także łączenie indukcji (do tworzenia nowej wiedzy na podstawie danych empirycznych) i dedukcji (do testowania hipotez badawczych).

¹¹ Należy jednak zaznaczyć, iż prawomocność rozumowania indukcyjnego jest kwestionowana przez niektórych logików i metodologów (Adamkiewicz-Drwiłło, 2008). Zdaniem przywołanego wyżej T. Kotarbińskiego rozumowanie indukcyjne stanowi szczególnie przypadek rozumowania redukcyjnego, jakim jest tłumaczenie, a więc dobieranie racji do następstwa uznanego za prawdziwe (Kotarbiński, 1986, 212–223).

¹² Zdaniem G. Shanka indukcja jest gorszym odpowiednikiem dedukcji, ponieważ prowadzi do wniosków, które są jedynie prawdopodobne (Shank, 1998).

napotykanym zjawiskom, czyli interpretujemy je” (Urbański, 2009, s. 21). Najogólniej rzecz ujmując abdukcja odnosi się do badania faktów i opracowywania teorii do ich wyjaśnienia (Cunningham, 1998), przy czym wyjaśnienia te mają charakter hipotetyczny.

Wkład Peirce’a w zagadnienie klasyfikacji rozumowań ocenia się jako przełomowy (Deutscher, 2002). Peirce wyróżnił dwa rodzaje wnioskowań ampliatywnych – indukcję enumeracyjną i wnioskowanie abdukcyjne. W indukcji enumeracyjnej, ze względu na występowanie pewnej własności w próbie wnioskuje się o obecności tej cechy w całej populacji. Z kolei we wnioskowaniu abdukcyjnym pojawia się element kreatywności, co odróżnia ten rodzaj wnioskowania od zwykłej generalizacji (Davis, 1972). Peirce w swojej pracy wielokrotnie odwoływał się do „tajemniczej mocy zgadywania” (ang. „*mysterious guessing-powers*”) (Peirce, 1931–1958, 6.530), która – jego zdaniem – opiera się na instynkcie podpowiadającym badaczowi prawdziwą hipotezę. Dlatego, pomimo iż jest on w stanie „[...] sformułować tryliony hipotez, z których jedna jest prawdziwa”, to „jednak po dwóch lub trzech lub co najwyżej kilkunastu domysłach, uderza prawie we właściwą hipotezę” (Peirce, 1931–1958, 5.172).

W wytycznych Peirce’a w stylu „[...] pozwól [w kontekście tego co pisze: badaczowi] przeanalizować pytanie tak daleko, jak to możliwe; i dać mu wystarczającą liczbę przypuszczeń (niezbyt wiele) w odniesieniu do każdego prostego przedmiotu, to ostatecznie dobrze odgadnie” (Peirce, 1931–1958, 7.672) przebija ogromna wiara w „ludzką moc zgadywania prawdy” (Peirce, 1931–1958, 7.672). Peirce przyznaje, iż zgadywanie może być zawodne, albowiem: „[...] Sugestia abdukcyjna przychodzi do nas niczym błysk. Jest to akt wglądu, choć wgląd ten jest niezwykle omylny” (Peirce, 1931–1958, 5.181). W takim przypadku jedyną metodą ustalenia prawdy jest powtórzenie trzech operacji: przypuszczenia, dedukcji (na bazie tego przypuszczenia) oraz dalszego testowania hipotez (Peirce, 1931–1958, 7.672). Abdukcja – zdaniem Peirce’a – „[...] chociaż jest w niewielkim stopniu ograniczana logicznymi regułami, jest jednak logicznym wnioskiem, który jest stwierdzany jedynie problematycznie bądź w trybie przypuszczającym, niemniej jednak posiada dobrze określoną logiczną strukturę” (Peirce, 1931–1958, 5.181). W abdukcji stopień prawdopodobieństwa wniosku (jak i całego rozumowania) nie jest jednoznacznie określony; w toku postępowania badawczego pojawiają się jedynie sugestie (hipotezy), które przyjmuje się na próbę tak długo, jak to tylko możliwe (Kapitan, 1997), co kwituje Peirce, twierdząc, iż „[...] umysł ma pewną moc dochodzenia do prawdy z własnych wnętrzości, naturalne idee [...] mają prawo pierwszeństwa, i powinny być uznawane dopóki fakt stanowczo im nie zaprzeczy” (Peirce, 1931–1958, 7.672).

Teoria sylogistyczna, którą początkowo rozwijał Peirce została – ze względu na dostrzeżone wady – porzucona przez niego na rzecz teorii inferencyjnej, w której wyraźnie podkreślał, iż abdukcja, dedukcja i indukcja są trzema stadiami jednej metody badawczej, z których abdukcja jest stadiem początkowym. Zdaniem Gabbaya i Woodsa (2005) abdukcja jest – w świetle teorii inferencyjnej – raczej rozumowaniem niż wnioskowaniem, w wyniku którego formułowane są hipotezy robocze, a wybrane z nich poddawane są testowaniu. Jak zauważają, Peirce skłania się w kierunku formułowania jak najmniejszej liczby jak najbardziej ogólnych hipotez. Taki jest zresztą cel teorii według Peirce’a: „[...] objęcie różnorodności obserwowanych faktów jednym stwierdzeniem, albowiem „[...] teoria najlepiej wypełnia swoją rolę, jeśli jedną formułą obejmuje wiele różnych faktów” (Peirce, 1931–1958, 7.410). Główne idee peirce’owskiej teorii inferencyjnej rozumowania abdukcyjnego oddają następujące tezy (Urbański, 2009, s. 21):

- teza o inferencyjnym charakterze abdukcji: abdukcja jest procesem rozumowania (a przynajmniej zawiera taki proces);
- teza o celu abdukcyjnym: abdukcja jest strategią dokonywania przypuszczeń i domysłów: rozważa potencjalne hipotezy, z których wybrane poddawane są dalszej analizie;

- teza o wszechstronności abdukcji: abdukcja obejmuje wszelkie metody i narzędzia, za pomocą których generowane są teorie;
- teza o autonomii abdukcji: abdukcja jest rozumowaniem odmiennym od i nieredukowalnym do dedukcji i indukcji.

Trudno jest wskazać jednoznaczne różnice pomiędzy indukcją a abdukcją. Miał z tym zresztą problem sam Peirce, przyznając, iż „[...] mieszał abdukcję z indukcją” (Peirce, 1931–1958, 8.227), zwłaszcza w teorii sylogistycznej. W rozumowaniu indukcyjnym badanie jest zdeterminowane posiadanymi danymi empirycznymi – dąży się w nim do znalezienia uogólnień statystycznych na bazie zgromadzonych danych (szereg obserwacji prowadzi do wniosków na temat badanego zjawiska) (Emery i Emery, 1997). Abdukcja jest metodą stosowaną do zrozumienia nowych (lub nieznanych) sytuacji (Cunningham, 1998). Nie dokonuje się tu jedynie prostej generalizacji na podstawie zgromadzonych danych empirycznych; celem badacza jest odkrywanie nowych rzeczy – zmiennych i relacji pomiędzy nimi (Dubois i Gadde, 2002), a to zależy od doświadczenia i wyobraźni (Adamkiewicz-Drwiłło, 2008). Tym, co odróżnia abdukcję od indukcji jest zatem kreatywność (wprowadzanie do myślenia nowych idei i pojęć), ale także dążenie do poszukiwania powiązań między pewnym zaskakującym zaobserwowanym zjawiskiem a ogólną regułą, przy czym to, że jedno jest powiązane z drugim, wcale nie musi być oczywiste (Urbański, 2009). Krótko mówiąc, abdukcja polega na zastosowaniu kreatywności i selektywności do generowania wiarygodnych hipotez, dających najlepsze wyjaśnienie badanych zjawisk (Magnani, 2011). Wstępne hipotezy oparte na przypuszczeniach (a zatem o małej początkowej wiarygodności) są testowane celem wyłonienia tych, które są najlepszym wyjaśnieniem zaobserwowanych zjawisk.

Peirce wiele miejsca poświęcił omówieniu abdukcji w kontekście jej ogólnych założeń, nie dostarczając jednak żadnych wytycznych dotyczących modelowania tego procesu oraz procedur, które mogłyby być pomocne przy generowaniu hipotez abdukcyjnych. Jedyne na co zwrócił uwagę to traktowanie abdukcji jako połączenia procesu (rozumowania) z produktem (hipotezą badawczą, nieodłączną od tego procesu) (Urbański, 2009).

Metodyka teorii ugruntowanej

W pracy wykorzystano metodykę teorii ugruntowanej¹³, która doskonale nadaje się do generowania koncepcji teoretycznych (zwłaszcza w obszarach słabo dotychczas rozpoznanych) wprowadzając dodatkowo duży reżim metodologiczny. Teoria ugruntowana (ang. *grounded theory*) jest uważana za jedną z najlepiej opracowanych, a zarazem najbardziej wpływowych strategii badań jakościowych. Pomimo iż w pracy zastosowano elementy tej metodyki (na etapie gromadzenia, analizowania i interpretowania danych), nie można było jej uczynić nadrzędną strategią badawczą ze względu na jej bardzo restrykcyjne wymagania dotyczące zignorowania przez badacza dotychczasowej wiedzy (warunek ten krytykowano zresztą w literaturze przedmiotu – kwestię tę omówiono w dalszej części tego punktu). Wprawdzie w niniejszej pracy również dążono do zawieszenia wiedzy w procesie generowania koncepcji teoretycznych poprzez zastosowanie odpowiednich procedur badawczych (co zostało omówione w kolejnym punkcie), to jednak nie zrezygnowano z przygotowania

¹³ Pomimo iż w literaturze przedmiotu częściej używa się sformułowania „metodologia teorii ugruntowanej”, w niniejszej publikacji wykorzystywany będzie termin „metodyka teorii ugruntowanej” jako silniej znaczeniowo powiązany z identyfikacją i zastosowaniem konkretnych metod badawczych do określonego problemu.

teoretycznego – studia literaturowe stanowiły pierwszy etap procesu badawczego (patrz rozdz. 1 i 2)¹⁴.

Metodyka teorii ugruntowanej została opracowana przez B. Glasera i A. Straussa na podstawie zebranych przez nich doświadczeń w trakcie badań empirycznych w instytucjach opieki zdrowotnej (Glaser i Strauss, 1965, 2016), zaś jej główne założenia zostały przedstawione w książce pt. „Odkrywanie teorii ugruntowanej” (Glaser i Strauss, 1967, 2009¹⁵)¹⁶. Od tego czasu metodyka teorii ugruntowanej jest stale rozwijana i wykorzystywana do badania różnych zjawisk życia społeczno-gospodarczego¹⁷. Generowanie teorii w świetle tej metodyki stanowi elastyczny proces badawczy oparty na systematycznym zbieraniu danych empirycznych. Pojęciowe kategorie, z których zbudowana jest teoria mają być wyprowadzone ze zgromadzonych i przeanalizowanych danych (Glaser i Strauss, 2009, s. 10). Zastosowanie procedur przewidzianych w ramach metodyki teorii ugruntowanej ma docelowo doprowadzić do wygenerowania dwóch podstawowych rodzajów teorii zaliczanych do teorii średniego zasięgu: teorii rzeczowej, rozwiniętej dla empirycznego (rzeczowego) obszaru badawczego oraz teorii formalnej, rozwiniętej dla conceptualnego (formalnego) obszaru badań (Glaser i Strauss, 2009, s. 31). W badaniach opartych na teorii ugruntowanej w pierwszej kolejności wyłania się teoria rzeczowa, dopiero w dalszej kolejności – na jej podbudowie – generowana jest teoria formalna (Glaser i Strauss, 2009, s. 31, 65)¹⁸. Teoria formalna reprezentuje wyższy poziom abstrakcji, co znacząco zwiększa jej użyteczność dla przewidywania i wyjaśniania, z możliwością odnoszenia wygenerowanych kategorii (i ich własności) oraz uogólnionych relacji między nimi do innych obszarów badawczych, w których przewiduje się występowanie podobnych zależności.

Hipotezy w metodyce teorii ugruntowanej mają postać twierdzeń (lub tez) wskazujących na relacje występujące pomiędzy kategoriami (i ich własnościami), a ich testowanie nie polega na pomiarze siły tych relacji (co jest najczęstszym sposobem testowania hipotez, zwłaszcza w badaniach ilościowych), a jedynie na empirycznym ich ugruntowaniu, przede wszystkim w kontekście odmiennych warunków, w których zachodzą zidentyfikowane relacje¹⁹. Nie oznacza to jednak, iż hipotezy sformułowane na podstawie badań zrealizowanych w oparciu o metodykę teorii ugruntowanej nie mogą być w dalszej kolejności przetestowane w badaniach ilościowych – wręcz przeciwnie. Zdaniem Glasera i Straussa wypracowana teoria nie może być traktowana jako końcowy produkt, należy ją w miarę możliwości rozwijać i rozjaśniać, a także testować, dlatego hipotezy wyprowadzone ze

¹⁴ Ponowny przegląd literatury (tym razem w wybranych obszarach wyłonionych w fazie badaniach jakościowych) dokonywany był na późniejszych etapach procesu badawczego, po wygenerowaniu koncepcji teoretycznych (patrz rozdz. 3).

¹⁵ W niniejszej książce przywoływane jest polskie wydanie niniejszej publikacji, tj. Glaser i Strauss, 2009.

¹⁶ Korzenie metodyki teorii ugruntowanej zostały bardzo dokładnie wyjaśnione przez K. Koneckiego we „Wprowadzeniu” do: Glaser i Strauss, 2009, a także w: Konecki, 2000; Blumer, 1969, 2007; Hałas, 2006; Konecki i Kacperczyk, 2010; Charmaz, 2014; Woroniecka, 2016.

¹⁷ Zob.: B. Turner i P. Martin (Turner, 1981; Martin i Turner, 1986), A. Strauss i J. Corbin (1990), K. Charmaz (2006, 2009). Teorią ugruntowaną opisywana jest również przez polskich badaczy, m.in.: K. Koneckiego (1992, 2000, 2008), M. Gorzko (2008, 2013), G. Woroniecką (2016), E. Zakrzewską-Manterys (1996), B. Czarniawską (1981), B. Glinkę (2008), P. Hensela i B. Glinkę (2012) oraz M. Gotz i B. Jankowską (2014).

¹⁸ Teoria formalna może być także generowana bezpośrednio z danych, ale jest to podejście rzadko spotykane. Kategorie (i ich własności) wyłaniające się ze zgromadzonych i analizowanych danych w pierwszym rzędzie tworzą zręby teorii rzeczowej, która – z kolei – może stymulować rozwój teorii formalnej (zob.: Glaser i Strauss, 2009, s. 65).

¹⁹ Zaproponowany sposób testowania hipotez nie wymaga zatem łączenia doboru losowego z teoretycznym pobieraniem próbek (Glaser i Strauss, 2009, s. 54).

stworzonej teorii powinny być na tyle klarowne, aby można było je łatwo zoperacjonalizować w badaniach ilościowych (Glaser i Strauss, 2009, s. 8). Dane ilościowe mogą służyć bowiem jako wartościowe uzupełnienie dla danych jakościowych (Glaser i Strauss, 2009, s. 19). Glaser i Strauss odwrócili zatem logikę stosowaną w ujęciu dedukcyjnym, zgodnie z którą najpierw formułuje się hipotezy badawcze, a następnie testuje je w oparciu o dane zebrane na późniejszym etapie. Do rozwijania teorii postulują metodę indukcyjną – teoria ma bowiem „wyrastać z danych”²⁰.

Teoria generowana w toku prac badawczych jest punktem wyjścia dla dalszych, pogłębianych studiów literaturowych (skoncentrowanych na zidentyfikowanych zagadnieniach) przeprowadzanych w celu ustalenia podobieństw i zbieżności z otrzymanymi wynikami. W tym wypadku literatura przedmiotu traktowana jest jako kolejne źródło danych, które należy zintegrować w procesie ciągłej analizy porównawczej (Glaser i Holton, 2010). Zgodnie z zaleceniami twórców metodyki teorii ugruntowanej – Glasera i Straussa – studia literaturowe mogą być przeprowadzone dopiero wtedy, kiedy z materiału empirycznego wyłoni się analityczny rdzeń kategorii (Glaser i Strauss, 2009, s. 35)²¹. W teorii ugruntowanej kładzie się bardzo duży nacisk na powyższy tok postępowania – zdaniem Glasera i Holton należy „uniknąć nadmiernego oddziaływania preconceptualizacji na badania, wynikającego z rozległej lektury dotyczącej obszaru rzeczowego i wymuszającego nakładanie istniejących teorii na proces zbierania i analizy danych” (Glaser i Holton, 2010), a nawet – powołując się na słowa Glasera i Straussa zawarte w ich klasycznym dziele poświęconym teorii ugruntowanej – „dosłownie zignorować literaturę teoretyczną i literaturę przedmiotu dotyczącą badanego obszaru rzeczowego” (Glaser i Strauss, 2009, s. 35). Wszystko po to, aby zminimalizować wpływ teorii dotychczas rozwiniętych w literaturze na proces generowania własnych pojęć – teorie zaczerpnięte z literatury przedmiotu na początku procesu badawczego mogą być bowiem zbyt sugestywne i „zanieczyszczać” wyłanianie się kategorii (Glaser i Strauss, 2009, s. 35) – wręcz powodować „zaćmienie zdolności badacza” do generowania własnych pojęć, „tłumiąc jego wrażliwość teoretyczną” (Glaser i Holton, 2010)²².

Wymóg całkowitego zignorowania wiedzy przez badacza i podejście indukcyjne postulowane przez twórców teorii ugruntowanej są krytykowane w literaturze przedmiotu. Nie jest możliwe całkowite „wyzbycie się” swojej wiedzy i zawieszenie własnych przekonań, aby przystępować do badań jako *tabula rasa* – każdy proces badawczy jest przecież osadzony w określonych ramach teoretycznych i bazuje na istniejących pojęciach i koncepcjach. Zdaniem K. Charmaz „żadna analiza nie jest neutralna”, albowiem „nie przystępujemy do badań z pozycji osób niewtajemniczonych” (Charmaz, 2014, s. 713). Jak zauważają I. Tavery i S. Timmermans, sami praktycy teorii ugruntowanej przyznawali, że czysty indukcjonizm jest niemożliwy i pewna teoretyczna wiedza jest potrzebna²³, zaś generowanie teorii na

²⁰ Zob.: Glaser, 1978, Glaser i Holton, 2010.

²¹ W niniejszej pracy owym koncepcyjnym rdzeniem stała się koncepcja bliskości, której poświęcone zostały studia literaturowe, przeprowadzone w dalszej części pracy (patrz rozdz. 3).

²² Takie otwarte podejście do badanego przedmiotu jest podstawowym założeniem w metodyce teorii ugruntowanej, która opisywana jest jako otwarta, generatywna i emergentna (zob.: Glaser i Holton, 2010), co koresponduje z „nastawieniem antropologicznym” (Czarniawska-Joerges, 1992). Zresztą – co warto wspomnieć – teoria ugruntowana, ze względu na swoje założenia – jest wykorzystywana w etnografii jako „inspiracja przy interpretacji” (Kostera, 2003). Znajduje to również swoje odzwierciedlenie w zalecanym sposobie prowadzenia wywiadu. Zgodnie z ideami teorii ugruntowanej badacz powinien prezentować otwartą postawę wobec respondentów: słuchać i obserwować, nie narzucając swojego, wcześniej ustalonego punktu widzenia (Glaser, 1978, 1992; Glaser i Holton, 2010).

²³ Pomysł prowadzenia badań bez „warunków wstępnych” zakwestionował nawet sam Strauss (Strauss i Corbin, 1990).

podstawie zgromadzonych danych opiera się bardziej na rozumowaniu abdukcyjnym niż indukcyjnym²⁴ (Tavory i Timmermans, 2014).

Zdaniem R. Richardsona i E.H. Kramera teoretyczne przygotowanie jest nieuniknione w teorii ugruntowanej, zaś abdukcja stanowi rodzaj wnioskowania, który towarzyszy tak tworzonej teorii. Zastosowanie ujęcia indukcyjnego w teorii ugruntowanej uważają za jedno z największych nieporozumień związanych z tą strategią (Richardson i Kramer, 2006). Dołączają się tym samym do słów krytyki wystosowanej przez U. Kellego oraz A. Coffey i P. Atkinsona (na których się zresztą w swojej pracy powołują) dotyczącej sposobu teoretyzowania wymaganego przez metodykę teorii ugruntowanej, bez jakiegokolwiek przygotowania teoretycznego (które – zgodnie z argumentami jej twórców – mogłoby negatywnie wpłynąć na bezstronność badacza w danym obszarze) (Kelle, 1995; Coffey i Atkinson, 1996). Zdaniem Kellego ugruntowane teoretyzowanie powinno opierać się na abdukcji, która pomaga wyjaśniać nowe i zaskakujące dane empiryczne poprzez opracowanie, modyfikację lub kombinację wcześniej istniejących koncepcji, zaś Coffey i Atkinson podsumowują to krótko: „abdukcyjne rozumowanie leży w sercu teorii ugruntowanej” (Coffey i Atkinson, 1996). W teorii ugruntowanej nie można pominąć teoretycznego przygotowania i wstępnych koncepcji badacza, albowiem – co zaznacza Kelle – „otwarty umysł nie oznacza pustej głowy”²⁵ (Kelle, 1995). Coffey i Atkinson, powołując się na słowa Peirce’a podkreślają, iż ważne idee nie znajdują się w „samych danych”, dlatego poprzez ich analizowanie (nawet bardzo szczegółowe) badacz nie jest w stanie rozwinąć żadnej nowej idei. Ażeby wygenerować teorię niezbędne jest wykonanie pewnej intelektualnej, twórczej pracy w celu wykreowania pomysłów z posiadanych danych – zgromadzone dane są ze sobą łączone w celu opracowania (abdukcyjnych) hipotez badawczych (Coffey i Atkinson, 1996). W takim przypadku dotychczasową wiedzę (istniejące pomysły, pojęcia, teorie) można traktować jako dodatkowe narzędzia heurystyczne, czy – jak to określił Gustavsen – narzędzie do zapewniania punktów odniesienia i nadawania znaczenia doświadczeniom (Gustavsen, 1996), a więc prawidłowości zaobserwowane w danych mogą być powiązane z wiedzą, która poza te dane wykracza (Coffey i Atkinson, 1996). Po przyjęciu takiego założenia, teoretyczne przygotowanie nie jest już kwestią problematyczną, wprost przeciwnie – stanowi dodatkowe źródło inspiracji przy zachowaniu pewnego reżimu metodologicznego. Kelle zwraca uwagę, iż dotychczasowa wiedza powinna być wykorzystana w inny, bardziej elastyczny sposób niż w rozumowaniu dedukcyjnym – jako heurystyczne narzędzia do konstruowania pojęć, które są opracowywane i modyfikowane na podstawie danych empirycznych. I dodaje, iż wczesne przygotowanie teoretyczne nie może przesłonić specyfiki badanego zjawiska – do badań należy podchodzić bowiem z dużą otwartością, bez tworzenia wcześniejszych założeń (a więc na przekór zasadzie „prawda jest ustalona wcześniej”), żeby uchwycić to, co unikalne w badanym obszarze (Kelle, 1995).

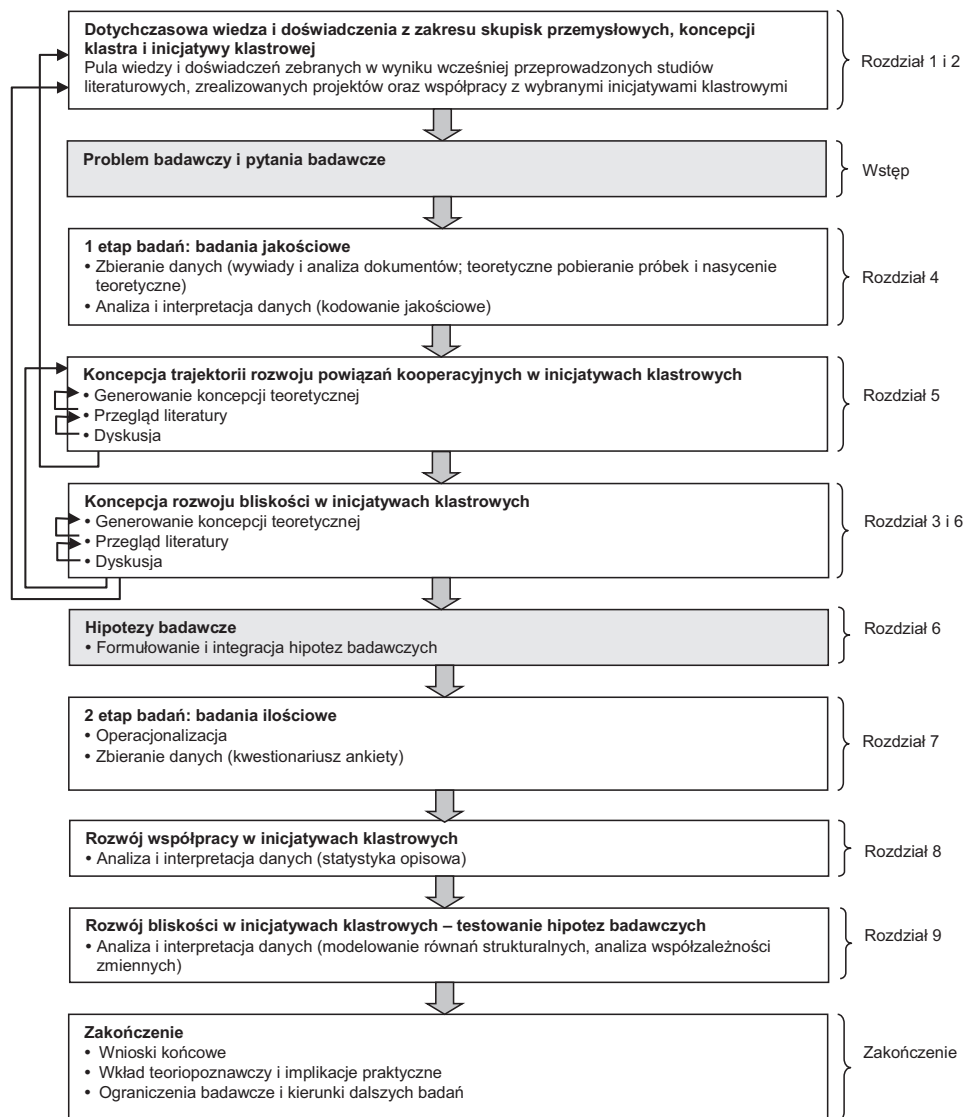
Proces badawczy

Oparcie się w niniejszej pracy na podejściu indukcyjno-abdukcyjnym i mieszanej strategii badawczej, z nadrzędną rolą badań jakościowych ma swoje konsekwencje w procesie badawczym (patrz rys. 2). Już na wstępie zaznaczyć należy, iż przebiegający pozornie liniowo proces badawczy był w gruncie rzeczy iteracyjny, co jest typowe dla badań jakościowych (Eisenhard i Graebner, 2007). W procesie tym wystąpiły liczne „pętle” (a więc przechodzenie pomiędzy poszczególnymi fazami tego procesu), dlatego w tym wypadku

²⁴ Pomimo że (jak podkreślają I. Tavory i S. Timmermans) Strauss wspominał o abdukcji tylko raz, zaś Glaser w swoich pracach nigdy nie poruszał tematu abdukcji (Tavory i Timmermans, 2014).

²⁵ Podobnego sformułowania używa N. Siggelkow: „otwarty umysł jest dobry; pusty – nie” (Siggelkow, 2007).

niezbędne jest szczegółowe omówienie wszystkich faz postępowania (najważniejsze z nich zostały przedstawione na rys. 2).



Rys. 2. Proces badawczy
Źródło: opracowanie własne

W pierwszym etapie procesu badawczego przeprowadzono gruntowne studia literaturowe w celu ustalenia dotychczasowego stanu wiedzy (w zakresie koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej) oraz dostarczenia szerokiego kontekstu dla planowanych badań. Pozwoliło to uniknąć efektu „wyważania otwartych drzwi” (poprzez zidentyfikowanie luk badawczych) oraz lepiej przygotować się do realizacji badania. Luki badawcze zidentyfikowane w oparciu o literaturę przedmiotu uzasadniły potrzebę pogłębiania wiedzy w zakresie

rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych i stanowiły punkt wyjścia dla zdefiniowania zarówno problemu badawczego, jak również celów i głównych pytań badawczych²⁶. Przeprowadzona analiza literatury umożliwiła również wyłonienie trzech kluczowych zagadnień (tj. form współpracy, korzyści i zaangażowania), które – w pierwszej kolejności – zostały wykorzystane do opracowania pomocniczych pytań badawczych, zaś w dalszym postępowaniu posłużyły jako podstawa do zaprojektowania narzędzi badawczych. Nabyta wiedza i nastawienie nie pozostawały bez wpływu na proces generowania własnych koncepcji teoretycznych i kategorii (stanowiących ośnowę tych koncepcji). Autorka wniosła do badań nie tylko zasoby wiedzy, ale również doświadczenie zgromadzone w wyniku realizacji wcześniejszych projektów, zarówno badawczych, jak i związanych z praktyką gospodarczą. Udział w powyższych projektach pozwolił na wykształcenie szerokiej perspektywy postrzegania „klastrowej rzeczywistości” i umożliwił przeanalizowanie uwarunkowań powstania i rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce. W tym wypadku dotychczasowa wiedza nie stanowiła znaczącego „obciążenia”, albowiem w odróżnieniu od koncepcji klastra koncepcja inicjatywy klastrowej jest dość słabo rozwinięta w dotychczasowym dorobku literatury, zaś całkowity brak wiedzy w tym zakresie mógłby ujemnie rzutować nie tylko na jakość zebranego materiału empirycznego, ale przede wszystkim na poziom generowanych koncepcji teoretycznych.

Chcąc jednak zmniejszyć wpływ dotychczasowej wiedzy na dalsze etapy procesu badawczego (tak aby w jak najmniejszym stopniu zakłócała ona akt „czystego” poznawania – co jest postulowane zarówno w indukcji, jak i w abdukcji), w pracy starano się przyjąć postawę „ignoranta”, polegającą na możliwie jak największym zawieszeniu posiadanej wiedzy i zdobytego doświadczenia. Miało to chociaż częściowo zniwelować ograniczenia związane z nasiąknięciem autorki zagadnieniami poruszonymi w ramach obranej problematyki badawczej. Przyjęcie takiego założenia miało swoje odzwierciedlenie w sposobie definiowania pytań badawczych, kolejności realizacji prac badawczych, a także zastosowanej procedurze zbierania, analizowania i interpretowania danych.

Na etapie definiowania pytań badawczych wiedza teoretyczna była niezbędna do tego, aby móc zadawać właściwe pytania we właściwej kolejności. Główne pytania zostały powiązane z głównym celem pracy, sformułowanym w kontekście zidentyfikowanych luk badawczych (dwa pierwsze pytania) lub też wyłoniły się w toku realizacji badań empirycznych (trzecie pytanie). Pytania pomocnicze zostały opracowane na bazie kluczowych zagadnień dotyczących rozwoju zarówno klastrów (czy też – patrząc szerzej – skupisk przemysłowych), jak i wspierających je inicjatyw klastrowych. Zarówno pytania główne, jak i pomocnicze zostały odniesione do literatury przedmiotu w stopniu minimalnym, co miało możliwie jak najbardziej osłabić wpływ przygotowania teoretycznego. Zdefiniowano je również bardzo szeroko, kierując się chęcią jak największej eksploracji obszaru badawczego.

Przyjęta kolejność realizacji etapów w procesie badawczym dała możliwość pełnego otwarcia się na nowe idee, bez sugerowania się dotychczas rozwiniętymi koncepcjami. Badania empiryczne (przeprowadzone po studiach literaturowych) rozpoczęły się od przeprowadzenia badań jakościowych, które pozwoliły na wygenerowanie kategorii centralnych, z których następnie uformowano (w sposób abdukcyjny, a więc z wykorzystaniem selektywnego i kreatywnego podejścia) pierwszą koncepcję teoretyczną (dotyczącą trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych). Dopiero po wygenerowaniu tej koncepcji – w celu jej konfrontacji z dotychczasowym stanem wiedzy – dokonano ponownego przeglądu literatury przedmiotu (tym razem ściśle ograniczonego przez zakres rzeczowy stworzonej koncepcji).

²⁶ A ściślej: dwóch pierwszych pytań spośród trzech zdefiniowanych (patrz sekcja: „Cele i pytania badawcze”).

Na podstawie przeprowadzonych badań zauważono również, że osiąganie kolejnych, zidentyfikowanych poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych (a więc przechodzenie przez poszczególne etapy wyróżnione w opracowanej trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych) można wyjaśnić wykorzystując abstrakcyjne kategorie związane z wyłonionymi z badań wymiarami bliskości (oprócz analizy samych danych potrzebne było tu również twórcze myślenie, typowe dla rozumowania abdukcyjnego). W tym przypadku konfrontacja z dotychczasowym stanem wiedzy nastąpiła szybciej (w porównaniu z pierwszą wygenerowaną koncepcją) – już na etapie opracowywania kategorii centralnych sięgnięto bowiem do literatury przedmiotu, chcąc znaleźć punkt odniesienia dla wyłaniających się kategorii. Okazało się przy tym, iż w literaturze przedmiotu rozwinięta jest koncepcja bliskości – różnice uwidoczniły się przede wszystkim w zakresie rzeczowym (koncepcja autorki odnosiła się bowiem do inicjatyw klastrowych, podczas gdy dotychczas opublikowane prace dotyczące koncepcji bliskości nie skupiały się na tego typu organizacjach), a także w konceptualizacji pojęć (jeden z wymiarów bliskości wyłoniony w badaniach – bliskość kompetencyjna, w kontekście zakresu i poziomu rozwoju kompetencji – nie był uwzględniony w istniejących koncepcjach). Przeprowadzone studia literaturowe ułatwiły przeprowadzenie fazy konceptualizacji, a także pozwoliły zakotwiczyć wygenerowaną koncepcję w dotychczasowym dorobku literatury.

Ważnym punktem było zintegrowanie obu opracowanych koncepcji. Koncepcja rozwoju bliskości (wyłoniona z badań i udoskonalona w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe) została bowiem zaaplikowana do wcześniej wygenerowanej koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych – dynamika bliskości (w różnych jej wymiarach) posłużyła do rozwinięcia głównego zagadnienia, a ściślej rzecz ujmując – do wyjaśnienia rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych. Takie kreatywne wykorzystanie teoretycznych narzędzi (a więc rozwiniętych już w literaturze pomysłów, pojęć, teorii, etc.) jest typowe dla rozumowania abdukcyjnego. Zdaniem J. Strużyny „intuicja i dar dostrzegania nowych wzorów w zbiorach danych empirycznych” są przydatne w tworzeniu nowych teorii, ale – jak dodaje w dalszej części swojej wypowiedzi – nowa teoria to „efekt żmudnej, wieloletniej pracy badacza”²⁷ (Strużyna, 2015, s. 60).

Zależności pomiędzy poszczególnymi kategoriami zaobserwowane w wyniku badań jakościowych i opisane w formie hipotez badawczych stały się punktem wyjścia dla przeprowadzenia badań ilościowych (2 etap badań). Badania ilościowe dostarczyły danych niezbędnych do przeanalizowania poziomu bliskości (w wyróżnionych wymiarach) w badanych inicjatywach klastrowych oraz przetestowania wybranych hipotez w przyjętej próbie badawczej. W tej części pracy skupiono się na testowaniu zależności zaobserwowanych między czterema wymiarami bliskości (uzupełnionymi o czynnik zaangażowania przedsiębiorstw klastrowych), uwidaczniającymi się wraz z rozwojem współpracy klastrowej.

Zignorowanie dotychczasowej wiedzy zostało wymuszone także na etapie gromadzenia, analizowania i interpretowania danych. W tej fazie procesu badawczego oparto się bowiem, jak już wcześniej zaznaczono – na metodyce teorii ugruntowanej i procedurach rozwiniętych w ramach klasycznej teorii ugruntowanej²⁸. Zgodnie z założeniem teorii

²⁷ Nie sposób nie zgodzić się z tymi słowami – identyfikacja wszystkich kategorii i ich połączenie (zwłaszcza pomiędzy obiema wygenerowanymi koncepcjami teoretycznymi) okazały się być skomplikowanymi i bardzo czasochłonnymi czynnościami.

²⁸ W literaturze przedmiotu spotyka się również określenie: „teoria ugruntowana Glasera”, dla odróżnienia pierwotnych idei teorii ugruntowanej od innych rozwiniętych odmian tej metodyki (M. Gorzko w swojej publikacji przedstawił różne odmiany metodyki teorii ugruntowanej – „rodziny metod” – zob. Gorzko, 2013). Odwołując się do słów Glasera i Holton „[...] klasyczna teoria ugruntowana to po prostu zbiór zintegrowanych hipotez pojęciowych, systematycznie generowanych w celu wytworzenia indukcyjnej teorii dotyczącej obszaru rzeczowego. Klasyczna teoria ugruntowana jest wysoce usztywniona, lecz niezwykle elastyczną metodologią. Procedury zbierania i analizy danych są jasno

ugruntowanej „dane powinny pasować do teorii, a nie teoria do danych” (Glaser i Strauss, 2009, s. 8), zaś podstawową jednostką analizy są pojęcia (tworzone na podstawie zebranych danych), nie zaś dane źródłowe (Corbin i Strauss, 1990). Posługując się nomenklaturą Gläsera i Straussa, teoria ugruntowana powinna „pasować” (do badanych obszarów) i jednocześnie „pracować” (dostatecznie wyjaśniając badane zjawiska), albowiem jej podstawowe elementy – kategorie – są wyprowadzone z danych, nie zaś wydedukowane z dotychczasowego stanu wiedzy czy też logicznych założeń (Glaser i Strauss, 2009, s. 9 i 29).

Układ pracy

Układ pracy nie przystaje w pełni do zrealizowanego procesu badawczego i kolejności, w jakiej realizowane były etapy wyszczególnione w tym procesie, narzuconej przez przyjęte w pracy podejście indukcyjno-abdukcyjne (patrz rys. 2). Książka rozpoczyna się bowiem od wstępu, w którym przedstawiono między innymi problem badawczy i pytania badawcze (zdefiniowane dopiero po przeprowadzeniu studiów literaturowych w zakresie koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej). Ponadto wszystkie trzy rozdziały zawierające wyniki przeglądu literatury zdecydowano się umieścić przed zaprezentowaniem wyników badań jakościowych i stworzonych (na ich bazie) koncepcji teoretycznych, podczas gdy jeden z tych rozdziałów (zawierający wyniki przeglądu literatury dotyczące problematyki bliskości – patrz rozdz. 3) został opracowany faktycznie w trakcie analizy danych i generowania koncepcji (ze względu na wyłonienie się w badaniach kategorii bliskości).

Celowo wywołana rozbieżność pomiędzy procesem badawczym a zaproponowanym układem pracy wynika z troski o komfort Czytelnika przy przyswajaniu prezentowanych mu treści. Wywód w pracy poprowadzono w taki sposób, aby Czytelnik mógł stopniowo zanurzać się w omawianych zagadnieniach.

Pracę podzielono na dziewięć rozdziałów, tak aby każdy z nich stanowił wstęp do kolejnego (na rys. 2, przy każdym etapie procesu badawczego znajduje się odwołanie do konkretnego rozdziału pracy). Jednocześnie dbając o harmonijną strukturę pracy rozdziały te pogrupowano w trzy bloki (po trzy rozdziały w każdym z nich): blok pierwszy – teoretyczny, zaś pozostałe dwa poświęcone badaniom jakościowym (blok drugi) i ilościowym (blok trzeci)²⁹. Nadrzędna rola nadana w procesie badawczym badaniom jakościowym znalazła swoje odzwierciedlenie w objętości rozdziałów odnoszących się do poszczególnych etapów badań – część poświęcona omówieniu wyników badań jakościowych jest bowiem dużo obszerniejsza niż ta, w której opisano wyniki badań ilościowych.

Praca rozpoczyna się „Wstępem”, który zawiera najważniejsze informacje na temat przeprowadzonych badań i oddaje kontekst metodologiczny pracy. Na początku tej części zakotwiczone problematykę poruszaną w pracy w naukach o zarządzaniu, a w dalszej kolejności przedstawiono problem badawczy oraz cele i pytania badawcze. Ostatnim, aczkolwiek z punktu widzenia metodologicznych założeń pracy niezwykle istotnym punktem

sformułowane, a ich tempo i kolejne kroki łączą równoczesność i sekwencyjność zarazem, wzajemne wynikanie, planowość oraz możliwość nieoczekiwanych odkryć; procedury te tworzą zintegrowaną metodologiczną całość” (Glaser i Holton, 2010). Założenia klasycznej odmiany teorii ugruntowanej opisane zostały w: Glaser i Strauss, 2009, a także w późniejszych publikacjach Gläsera (zob.: Glaser 1978, 1992, 1998, 2001).

²⁹ Dwa ostatnie bloki skonstruowane zostały w podobny sposób – rozpoczynają się rozdziałem opisującym zastosowaną procedurę badawczą (rozdziały 4 i 7), po czym w kolejnych dwóch rozdziałach prezentowane są wyniki przeprowadzonych badań (rozdziały 5 i 6 – badania jakościowe, rozdziały 8 i 9 – badania ilościowe). Powyższy zabieg – z jednej strony – spowodował różnice w objętości rozdziałów (rozdziały zawierające opis procedury badawczej są krótsze od tych, które przedstawiają wyniki badań), ale z drugiej strony pozwolił na uzyskanie przejrzystego układu pracy.

„Wstępu” była metodyka badań, w której przedstawiono obrany paradygmat badawczy, przyjętą strategię badawczą (która nadała kierunek całości prac przewidzianych w projekcie badawczym) oraz proces badawczy.

Pierwszy blok (rozdziały 1–3) zawiera wyniki dokonanego przeglądu literatury przedmiotu. W pierwszym rozdziale zaprezentowano starsze oraz współczesne teorie dotyczące tworzenia i rozwoju skupisk przemysłowych. Zagadnienia poruszane w tej części pracy były kontynuowane w drugim rozdziale, w którym omówiono koncepcję klastra i inicjatywy klastrowej, z podkreśleniem różnic występujących w ich pojęciowych definicjach. Rozdział trzeci przygotowano ze względu na wyłonienie się w badaniach jakościowych kategorii bliskości (wyjaśniającej rozwój powiązań kooperacyjnych). Przedstawiono w nim stan wiedzy o „bliskości” i jej wybranych wymiarach przyjmując jednolitą formę opisu (od określenia pola znaczeniowego danego wymiaru, przez jego definicję, do analizy wpływu tego wymiaru na powiązania kooperacyjne). W rozdziale tym omówiono również wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych dotyczących koncepcji bliskości i wskazano na jej powiązania z marshallowskim dystryktem przemysłowym oraz teoriami rozwoju regionalnego (opartymi na wiedzy i innowacjach) przedstawionymi w poprzednich dwóch rozdziałach.

Drugi blok (rozdziały 4–6) poświęcony został na omówienie wyników badań jakościowych, a przede wszystkim zaprezentowanie dwóch koncepcji teoretycznych wygenerowanych na podstawie tych badań. W czwartym rozdziale przedstawiono procedurę badawczą zastosowaną przy realizacji badań jakościowych (uwzględniając kryteria, jakimi kierowano się przy doborze próby), techniki gromadzenia, analizowania i interpretacji danych oraz rygor metodologiczny w badaniach jakościowych. W piątym rozdziale została zaprezentowana pierwsza koncepcja teoretyczna odnosząca się do trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. Do przedstawienia tej koncepcji wykorzystano sześć głównych kategorii wyłonionych w procesie kodowania, do których należą: poziomy współpracy, cele główne, wyróżniki poziomu zaawansowania współpracy, główne role, w jakich mogą występować inicjatywy klastrowe, cele szczegółowe i przypisane do nich role szczegółowe oraz zaangażowanie w działania podejmowane w ramach inicjatywy. W szóstym rozdziale pracy zaprezentowano drugą koncepcję teoretyczną (dotyczącą rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych), która została „nałożona” na pierwszą wygenerowaną koncepcję (trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych). Dynamikę rozwoju pięciu wymiarów bliskości wyróżnionych w inicjatywach klastrowych (bliskości geograficznej, kompetencyjnej w aspekcie zakresu oraz poziomu rozwoju kompetencji, społecznej, organizacyjnej i instytucjonalnej), stanowiących jednocześnie centralne kategorie w omawianej koncepcji przedstawiono bowiem w kontekście zidentyfikowanych wcześniej poziomów współpracy. W ramach prezentowanej koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych przedstawiono również dwa uporządkowane zbiory hipotez badawczych³⁰.

Trzeci blok (rozdziały 7–9) zawiera wyniki badań ilościowych, których głównym celem było przetestowanie jednego z dwóch zbiorów hipotez badawczych, odzwierciedlających złożony charakter relacji przyczynowo-skutkowych zachodzących między poszczególnymi wymiarami bliskości w inicjatywach klastrowych. W rozdziale siódmym opisano procedurę badawczą przyjętą na etapie badań ilościowych. Na początku tej części przeprowadzono operacjonalizację wszystkich najważniejszych zmiennych występujących w stworzonej koncepcji, a następnie przedstawiono informacje na temat doboru próby, technik gromadzenia oraz analizowania i interpretowania danych oraz rygoru metodologicznego. W dalszej części pracy zaprezentowano wyniki badań ilościowych (bazując na podstawowych miarach statystyki opisowej) dotyczące rozwoju współpracy w badanych inicjatywach

³⁰ W obu rozdziałach (tj. 5 i 6) zastosowano podobny układ prezentowanych treści (w kolejności: wyniki badań empirycznych – wygenerowana koncepcja – dyskusja).

klastrowych (z wykorzystaniem kategorii „bliskości” i jej wymiarów). W dziewiątym rozdziale przetestowano dwa modele koncepcyjne w oparciu o modelowanie równań strukturalnych, uzupełnione dodatkowo o analizę współzależności zmiennych.

Zakończenie (stanowiące jednocześnie ostatnią część pracy) zawiera podsumowanie wszystkich etapów badawczych, w tym wkład teoriopoznawczy i implikacje praktyczne, dotychczasowe ograniczenia oraz kierunki dalszych badań.

* * *

Przedstawiona praca – z racji swojej specyfiki – adresowana jest do relatywnie szerokiego kręgu odbiorców. Ze względu na naukowy charakter książki (w pierwszym rzędzie stanowić ma ona pewien nowy element w strukturze istniejącej wiedzy, związany z zagadnieniem współpracy w organizacjach wyższego rzędu na przykładzie inicjatyw klastrowych) wysunięte propozycje teoretyczne mogą okazać się interesujące przede wszystkim dla badaczy teoretyków zajmujących się tą problematyką, ale także i dla studentów pragnących poszerzyć swoją wiedzę w zakresie kooperacji przedsiębiorstw tworzących inicjatywy klastrowe. Drugą grupą odbiorców mogą być osoby praktycznie wcielające w życie idee klasteringu: koordynatorzy inicjatyw klastrowych, przedsiębiorcy planujący wejście do konkretnej inicjatywy lub już będący jej członkami, osoby reprezentujące instytucjonalnych członków klastra (obecnych lub przyszłych) nie będących podmiotami gospodarczymi (np. instytucje sektora badawczo-rozwojowego). Trzeci krąg odbiorców niniejszej publikacji to podmioty (jednostkowe i zbiorowe) umocowane wysoko w hierarchii władzy, których decyzje oddziaływać mogą na szeroko pojętą politykę klastrową w Polsce (np. decydenci różnego szczebla – od centralnego po regionalny). Dla każdej z wyżej wymienionych grup odbiorców prezentowana pozycja stanowić winna cenne uzupełnienie już posiadanej wiedzy.

Rozdział 1

GENEZA I ROZWÓJ PROBLEMATYKI SKUPISK PRZEMYSŁOWYCH

Koncepcja inicjatyw klastrowych, którym poświęcona jest niniejsza publikacja wyrosła na fundamencie klastra – pojęcia wprowadzonego do literatury z zakresu nauk o zarządzaniu przez M.E. Portera. Pomimo niekwestionowanej popularności klastra, należy dobitnie zaznaczyć, iż w literaturze istnieje wiele starszych (ale także i nowszych) teorii dotyczących powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi i konsekwencji wynikających z tych powiązań dla wzrostu i rozwoju gospodarczego (Feser, 1998, s. 19). Teorie te – jak przyznaje sam Porter – przyczyniły się w dużym stopniu do zrozumienia wpływu klastrów na konkurencję (Porter, 2001, s. 246). Do tej grupy zaliczyć należy w pierwszej kolejności marshallowskie dystrykty przemysłowe oraz ich włoską odmianę (włoskie dystrykty przemysłowe), a także inne koncepcje, między innymi innowacyjne środowisko, region uczący się, regionalny system innowacji czy też ekosystem innowacji. W literaturze nie funkcjonuje jeden uniwersalny termin, który odnosiłby się do całej grupy teorii, dlatego w pracy przyjęto ogólne sformułowanie „skupiska przemysłowe” jako pasujące zarówno do wczesnych jak i nowszych koncepcji. Chcąc dodatkowo wyróżnić współczesne koncepcje określa się je mianem „nowych okręgów przemysłowych”¹ (co wskazuje na wyraźne konotacje z ich starszymi krewnymi – marshallowskimi dystryktami przemysłowymi) lub teorii rozwoju regionalnego opartych na wiedzy i innowacjach (Martin, 2003).

W dwóch kolejnych rozdziałach (tj. 1 i 2) przeprowadzony został tradycyjny przegląd literatury przedmiotu w celu ustalenia obecnego stanu wiedzy dotyczącego tak starszych, jak i współczesnych teorii rozwoju regionalnego, skupiających się na tworzeniu i rozwoju skupisk przemysłowych, co z kolei miało dać podstawę do określenia kontekstu dla realizowanych badań. Ponieważ kwestie dotyczące lokalizacji działalności gospodarczej zajmują w prezentowanych koncepcjach eksponowane miejsce przegląd literatury postanowiono rozpocząć od zapoznania się z teoriami lokalizacji opisanymi w literaturze przedmiotu (co dało jeszcze szerszą perspektywę). W dalszych punktach opisano wszystkie wymienione koncepcje z wyjątkiem koncepcji klastra, której – ze względu na jej silne powiązania z koncepcją inicjatywy klastrowej (będącej przedmiotem niniejszej pracy) – zdecydowano się poświęcić osobny rozdział (patrz rozdz. 2).

1.1. Teorie lokalizacji

Lokalizacja miała kluczowe znaczenie na każdym etapie rozwoju cywilizacyjnego człowieka. W społecznościach koczowniczych, a więc jeszcze u schyłku paleolitu, ludzie tworzyli najczęściej kilkudziesięcioosobowe grupy zatrzymujące się na pewien okres w miejscach zasobnych zarówno w płody dziko rosnących roślin, jak i obfitujących w zwierzynę. Atrakcyjność danej lokalizacji malała jednak wraz z drenowaniem określonego terytorium

¹ Określenia „przemysłowy” nie należy odnosić wyłącznie do przemysłu w wąskim znaczeniu, ale zarówno do działalności produkcyjnej, jak i usługowej; określenie „nowe” oznacza, że chodzi przeważnie o relatywnie niedawno rozwinięte okręgi przemysłowe, w obszarach uprzednio nieuprzemysłowionych lub słabo uprzemysłowionych (Grzeszczak, 1999).

z jego naturalnych zasobów przez koczującą na nim hordę. Po przekroczeniu pewnego punktu krytycznego, a więc sprowadzeniu stanu zasobów do poziomu uniemożliwiającego grupie zaspokajanie jej pierwotnych potrzeb nastąpił etap zmiany miejsca jej przebywania i przenosin do innej lokalizacji. Czynniki lokalizacyjny zyskał na dodatkowym znaczeniu w trakcie przechodzenia tzw. neolitycznej rewolucji rolniczej, czyli w okresie, w którym w dorzeczach aluwialnych rzek Bliskiego Wschodu (Nilu, Eufratu i Tygrysu) rodziły się stabilne struktury państwowe oparte na społecznościach rolniczych, osiadłych na terenach dolin wspomnianych rzek, zasobnych w żyzne, pozalewowe gleby. Wejście w epokę brązu (ok. 4 tys. lat p.n.e.), a później żelaza (XIII i XII w. p.n.e.), zdynamizowało sferę wytwarzania broni i narzędzi, a tym samym – po ukonstytuowaniu się warstw rzemieślników i kupców w ówczesnych społecznościach – wymusiło zainteresowanie daną lokalizacją także i ze względu na istniejący w niej potencjał do pozyskiwania surowców niezbędnych w procesie wytwarzania tych dóbr oraz zapewnienie odpowiedniego rynku zbytu dla wyprodukowanych towarów (Szpak, 1997). Używając nomenklatury A. Tofflera „pierwsza fala” cywilizacji (oparta na rolnictwie), wykorzystywała przede wszystkim zasoby naturalne odnawialne, takie jak ziemia, drewno, woda, wiatr. „Druga fala” – cywilizacja przemysłowa – rozwinęła się na bazie surowców nieodnawialnych. Natomiast „trzecia fala” sięgnęła po nowe zasoby środowiskowe, między innymi czyste powietrze, niezagospodarowane dotąd przestrzenie geograficzne (Toffler, 1986). Ten przeogromny wpływ czynników środowiskowych uwiadamia się w sposobie rozmieszczenia ludności na świecie. Jak wspomniano, ludność utrzymująca się z rolnictwa lokalizowała się przede wszystkim w dolinach wielkich rzek, gdzie istniały dobre warunki glebowe i hydrograficzne. W przypadku działalności przemysłowej rozmieszczenie ludności zależało od konkretnej fazy rozwoju przemysłu: w pierwszej fazie, kiedy wykorzystywano siłę spadku wód i bazowano na zasobach odnawialnych (np. woda i drewno) ludność koncentrowała się na terenach podgórskich, w fazie rozwoju przemysłu ciężkiego kluczową rolę odgrywały nieodnawialne zasoby naturalne – złoża węgla kamiennego i rud żelaza, a współcześnie o lokalizacji zakładów przemysłowych decyduje w dużej mierze rynek pracy – koszty pracy i dostępność wykwalifikowanych pracowników. Trzecim typem układu zaludnienia są skupiska ludności nad brzegami mórz, co wiąże się rozwojem transportu morskiego, utworzeniem na terenie portów zakładów przemysłowych przetwarzających surowce przewożone drogą morską oraz rozbudową stoczni (Kuciński, 1994).

Z biegiem czasu czynniki środowiskowe w coraz mniejszym stopniu decydowały o wartości lokalizacyjnej danego miejsca – im wyższy był bowiem poziom rozwoju gospodarczego danego regionu, tym większą rolę zaczynały odgrywać tam czynniki ekonomiczne (Kuciński, 1994). Postęp techniczny spowodował reorientację przestrzenną gospodarki i zmienił relatywną ważność czynników lokalizacyjnych – na pierwszy plan wysunęły się czynniki antropogeniczne (Kuciński, 1994), przede wszystkim dostęp do wiedzy (bliskość jednostek badawczo-rozwojowych, ośrodków akademickich), rozwinięta infrastruktura fizyczna i instytucjonalna, przyjazny klimat prowadzenia działalności gospodarczej, rozbudowany sektor usług i wysoka jakość życia (Domański, 2005). Okręgi surowcowe – obszary do tej pory uważane za atrakcyjne – ustąpiły miejsca regionom opartym na wiedzy, w których rozwijały się sektory zaawansowanych technologii.

Można byłoby jeszcze długo wymieniać związki konkretnych lokalizacji z rodzajem aktywności gospodarczej podejmowanej na obszarach je tworzących – nie to jest jednak celem niniejszej pracy. Zdecydowanie bardziej istotnym wnioskiem płynącym z historycznej analizy zagadnienia lokalizacji jest konstatacja A. Smitha – stanowiąca później podstawę pod inne koncepcje (np. W.E. Hearn, czy A. Marshalla) – o naturalności osadzania się w jednym miejscu przedstawicieli różnych zawodów, a więc obecności – na tym samym obszarze – podmiotów reprezentujących odmienne (lecz zazwyczaj komplementarne) sektory działalności gospodarczej (Smith, 1954). Tak istotny obszar problemowy nie mógł długo

pozostać na uboczu zainteresowań naukowców, stąd też już w XIX wieku podejmowano intensywne wysiłki zmierzające do jego włączenia w obręb nauki.

Teoria lokalizacji – bo w tej właśnie formie ukonstytuowały się zainteresowania badaczy zgłębiających omawiane zagadnienie – jako odrębny przedmiot badań naukowych pojawiła się właśnie w XIX wieku, za sprawą niemieckich badaczy: J.H. von Thünera, A. Webera, W. Lunhardta, A. Predöhl i A. Löscha. W pierwszej połowie XX wieku do tej grupy dołączyli szwedzcy uczeni, m.in. B. Ohlin, T. Palander, G. Myrdal, a następnie amerykańscy ekonomiści, m.in. E.M. Hoover i W. Isard (Kuciński, 1994). Pierwsze koncepcje teoretyczne oparte były na założeniach konkurencji doskonałej i koncentrowały się na poszukiwaniu optymalnej lokalizacji działalności gospodarczej. Głównymi reprezentantami tego podejścia byli niemieccy naukowcy: J.H. Thünen i A. Weber, którzy opracowali koncepcje dotyczące racjonalnego rozmieszczenia produkcji, skupiając się na korzyściach indywidualnego przedsiębiorcy działającego w warunkach wolnej konkurencji (podejście mikroekonomiczne).

Teoria J.H. Thünera (1826) wywodziła się z ekonomicznej teorii renty gruntowej i stanowiła pierwszą próbę uporządkowania zasad gospodarowania w przestrzeni, wyjaśniając przyczyny zróżnicowania przestrzeni rolniczej. Głównym czynnikiem lokalizacyjnym była tutaj odległość od punktu centralnego jakim było miasto, a więc rynek zbytu i jednocześnie miejsce zaopatrzenia². W oparciu o model J.H. Thünera wyróżnione zostały cztery podstawowe kręgi żywicielskie: rolnictwo intensywne z ogrodnictwem, gospodarka leśna, rolnictwo ekstensywne oraz produkcja hodowlana z uprawą zboża na potrzeby własne. Powyższy model, pomimo licznych ograniczeń uważany jest za najbardziej ogólną koncepcję lokalizacyjną, dającą podwaliny kolejnym teoriom na temat rozmieszczenia działalności społeczno-ekonomicznej człowieka.

Podczas gdy przedmiotem dociekań w koncepcji J.H. Thünera były kwestie związane z rozmieszczeniem produkcji rolnej, A. Weber (1909), a nieco wcześniej W. Lunhardt (1882) opracowali zasady optymalizacji lokalizacji produkcji przemysłowej w oparciu o minimalizację kosztów wytwarzania, a ściślej minimalizację odległości i kosztów jakie trzeba ponieść do jej pokonania w celu realizacji procesu produkcyjnego (od surowców dostarczanych przez dostawców do zapewnienia gotowemu wyrobowi rynku zbytu). Oprócz elementarnego czynnika lokalizacji przemysłu, jakim był transport, A. Weber wyróżnił dwa dodatkowe czynniki: pracy i aglomeracji, które mogły modyfikować atrakcyjność danej lokalizacji dla zainicjowania w niej działalności produkcyjnej (Domański, 2005). Dotyczyło to zwłaszcza gałęzi pracochłonnych, opartych na wysokich kwalifikacjach personelu albo na taniej i bardzo wydajnej sile roboczej (np. włókiennictwo) – w takim przypadku o sukcesie, a zatem i o lokalizacji przedsięwzięcia decydować miał czynnik pracy. W niektórych sektorach gospodarki wybór miejsca lokalizacji zakładu podyktowany jest możliwością uzyskania na danym obszarze korzyści zewnętrznych – tak zwanych korzyści aglomeracji i to one stają się pierwszoplanowym czynnikiem wpływającym na użyteczność miejsca. Klasyczna teoria lokalizacji, stworzona przez A. Webera uważana jest za pierwszą systematyczną teorię lokalizacji przemysłu, zaś koncepcja gospodarki aglomeracji (rozwinęta między innymi przez A. Marshalla, B. Ohlina, E.M. Hoovera, P.R. Krugmana) stanowi punkt wyjścia dla

² Zgodnie z modelem kręgów żywicielskich Thünera, wokół ośrodka centralnego tworzyć się miały koncentryczne pierścienie, różniące się sposobem użytkowania ziemi. Kolejność występowania poszczególnych kręgów określała renta gruntowa, będąca funkcją odległości transportowej i kosztów transportu. Nie bez znaczenia była również waga i trwałość wyrobu – odległości od rynku zbytu miały być bowiem odwrotnie proporcjonalne do wagi i stopnia trwałości produktów. Im dalej od rynku zbytu, tym lżejsze i trwalsze miały być wytwarzane produkty rolne. Szczegółowe omówienie teorii J.H. Thünera znaleźć można m.in. w: Kuciński, 1994, s. 70–78; Domański, 2005, s. 162–166; Godlewska-Majkowska, 2009a, s. 246–252.

teoretyzowania na temat korzyści wynikających z klasteringu. W swoich rozważaniach Weber całkowicie pomijał kwestie przestrzennej zmienności popytu, nie brał również pod uwagę specyfiki branżowej, wielkości przedsiębiorstwa, szczebla podejmowania decyzji czy też procedury wyboru lokalizacji. Niemniej jednak klasyczna teoria lokalizacji przemysłu stanowi punkt wyjścia dla kolejnych ujęć teoretycznych³.

Z czasem okazało się, że w wyniku zmian, jakie dokonały się w przestrzeni społeczno-gospodarczej w wyniku przejścia z gospodarki wolnokonkurencyjnej do kapitalizmu monopolistycznego (m.in. powstawanie przedsiębiorstw wielozakładowych, wzrost wielkości zakładów, rozszerzenie skali produkcji, wzrost stopnia złożoności organizacji) tradycyjne teorie J.H. Thüнена i A. Webera nie przystają do zaistniałych warunków gospodarowania i nie mogą być wykorzystywane do podejmowania decyzji lokalizacyjnych. Przed przedsiębiorstwem produkcyjnym postawiono inne cele związane najpierw z maksymalizacją sprzedaży (neoklasyczna teoria lokalizacji), a następnie, poprzez uwzględnienie konkurencji i współzależności lokalizacji – maksymalizacją zysku.

W ten sposób wykształcił się drugi nurt teorii lokalizacji – neoklasyczny (reprezentowany m.in. przez T. Palandera), w którym punkt ciężkości został przesunięty z przestrzennej zmienności kosztów (co było podstawą koncepcji A. Webera) w kierunku przychodów ze sprzedaży. Zgodnie z tym podejściem popyt jest przestrzennie zróżnicowany, podobnie jak cena produktów, która zmienia się pod wpływem zmiany chłonności rynku i możliwości jego rozszerzania (Godlewska-Majkowska, 2009b), dlatego z punktu widzenia przedsiębiorstwa celowe jest znalezienie takiej lokalizacji, która gwarantowałaby maksymalizację sprzedaży, a następnie opanowanie możliwie największej przestrzeni rynkowej. W teorii neoklasycznej za podstawowe czynniki lokalizacji uznano więc rynek zbytu i poziom cen, marginalizując tym samym czynniki wyróżnione przez Webera: koszty transportu i pracy. Wyjątek stanowią tu korzyści aglomeracji, których wpływ na rozwój układów przestrzenno-gospodarczych był wciąż mocno akcentowany przez badaczy.

Z połączenia teorii klasycznej (minimalizacja kosztów wytwarzania) i neoklasycznej (maksymalizacja sprzedaży) narodził się kolejny nurt teoretyczny, którego twórcą – A. Lösch (1940) za podstawowe kryterium optymalnej lokalizacji produkcji przemysłowej przyjął maksymalizację zysku rozumianego jako różnica między przychodami i poniesionymi kosztami (Godlewska-Majkowska, 2009b). Zgodnie z tym podejściem zakłady przemysłowe powinny lokować się w punkcie zapewniającym sprzedaż produkcji przy możliwie najniższym koszcie całkowitym (Kuciński, 1994). Dodatkowo w swej koncepcji A. Lösch uwzględnił kwestie konkurencji. Przy założeniu wolnej konkurencji każdy kolejny podmiot rynkowy lokalizując się w danym punkcie przestrzeni społeczno-ekonomicznej zmniejsza obszary rynkowe swoich konkurentów, co w konsekwencji prowadzi do redukcji zysków nadzwyczajnych i obniżenia wartości lokalizacyjnej danego miejsca. Z tego względu

³ Na uwagę – w ramach klasycznych ujęć czynników lokalizacji – zasługują również wnioski na temat teorii J.H. Thüнена i A. Webera wysunięte przez A. Predöhlą (1925). W stworzonej przez siebie ogólnej teorii lokalizacji, opartej na zasadzie przestrzennej substytucji starał się on dowieść, iż obie te koncepcje skupiają się na badaniu kombinacji różnych czynników, a różnią się jedynie ich doбором. Powyższa różnica wynika z odmienności działalności rolniczej i przemysłowej, a w szczególności charakteru przestrzeni, w którym ta działalność jest prowadzona. W odróżnieniu od teorii lokalizacji produkcji rolnej, gdzie rynek zbytu jest zwarty, a produkcja odbywa się na określonym obszarze, teorie lokalizacji przemysłu traktują działalność produkcyjną jako punktową (czyli zlokalizowaną w jednym miejscu), a rynek zbytu jako rozproszony (Kuciński, 1994, s. 70). Zdaniem A. Predöhlą wszelkie zmiany w lokalizacji przedsiębiorstw wynikają właśnie z substytucji czynników produkcji dostępnych w różnych miejscach przestrzeni – w miarę możliwości czynniki mniej wydajne zastępuje się tymi o wyższej wydajności. Przedsiębiorstwo podejmując decyzje lokalizacyjne bierze pod uwagę miejsca charakteryzujące się najefektywniejszą kombinacją czynników produkcji i najniższym kosztem wytwarzania z wykorzystaniem tych czynników (Domański, 2007, 161–163).

lokalizacja przedsiębiorstw jest wypadkową dwóch przeciwstawnych sił: maksymalizacji indywidualnych zysków i maksymalizacji liczby podmiotów gospodarczych – obie te tendencje prowadzą do przestrzennej równowagi działalności gospodarczej (Domański, 2007).

Okazało się, że rzeczywistość odbiega znacznie od tych teoretycznych modeli, a decyzjami lokalizacyjnymi rządzą inne prawa niż te, na które wskazują dotychczas rozwinięte teorie lokalizacji. Powyższe wnioski doprowadziły do uwzględnienia w teorii lokalizacji koncepcji decydenta o ograniczonej racjonalności (Domański, 2005), zgodnie z którą proces wyboru lokalizacji nie polega jedynie na poszukiwaniu lokalizacji optymalnej, wyznaczonej punktem minimalnych kosztów transportu, maksymalnej sprzedaży lub zysku. Jednostka ludzka w swoich wyborach nie kieruje się tylko czynnikami lokalizacji, wskazywanymi przez klasyków: ceną surowców, odległością od rynku zbytu i jego chłonnością, czy też korzyściami aglomeracji. Dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne są też inne uwarunkowania: fizyczne, geograficzne, organizacyjne, społeczne, kulturowe, psychologiczne i etyczne (Kuciński, 1994). Uwzględnienie pozaekonomicznych aspektów lokalizacji i odejście od poszukiwań optymalizacyjnych znajduje wyraz w kolejnych nurtach w teorii lokalizacji – nurcie strukturalnym (A.J. Scott, R. Walker, M. Storper) i behawioralnym (R. Schmenner, A. Pred) (Godlewska-Majkowska, 2009b).

Zgodnie z założeniami podejścia strukturalnego długookresowe zmiany strukturalne w gospodarce, widoczne zwłaszcza w obszarze produkcji determinują decyzje lokalizacyjne jednostek gospodarczych i znajdują swe odzwierciedlenie w zmianie przestrzennej organizacji produkcji (Domański, 2005). Na przestrzeni lat, wraz z przejściem gospodarki wolnokonkurencyjnej w stronę fordyzmu, a następnie postfordyzmu zaszły znaczące zmiany w „krajobrazie ekonomicznym” – od przywiązania i swoistego uzależnienia małych i średnich przedsiębiorstw od terytorium zajmowanego przez dużą jednostkę produkcyjną (związanego z efektem skali), do kreowania elastycznych powiązań pomiędzy podmiotami MŚP (związanego z efektem synergii).

Podejście behawioralne w jeszcze większym stopniu odchodzi od ekonomicznych aspektów podejmowania decyzji lokalizacyjnych, skupiając się na wyborach i zachowaniach jednostek gospodarczych. Głównym celem tej koncepcji jest zrozumienie zasad, którymi kierują się decydenci w procesie wyboru lokalizacji. Prowadzenie działalności gospodarczej we współczesnej realiach rynkowych jest coraz trudniejsze – dzisiejsza gospodarka przypomina bowiem sieć wzajemnie powiązanych, zależnych podmiotów i każda znacząca decyzja (również lokalizacyjna) jednostek nadrzędnych determinuje wybory jednostek niższego rzędu. Dodatkowo konsekwencje, a zarazem przyczyny globalizacji – m.in. postęp techniczny, masowe migracje, coraz większa integracja gospodarki zmieniają układy przestrzenno-gospodarcze i znaczenie czynników lokalizacji. Dlatego w warunkach tak dużej niepewności lokalizacja powinna być rozpatrywana w sposób dynamiczny, a nie statyczny, a przedsiębiorstwa zamiast poszukiwać lokalizacji optymalnej, powinny poprzestać na lokalizacji zadowalającej. Z tego względu proces wyboru lokalizacji staje się coraz bardziej uproszczony, a jednostki w swoich wyborach coraz częściej kierują się doświadczeniem i intuicją (Godlewska-Majkowska, 2009b).

1.2. Dystrykt przemysłowy

1.2.1. Główne założenia marshallowskiego dystryktu przemysłowego

W literaturze przedmiotu wskazać można dwa inne podejścia do zagadnień lokalizacji podmiotów gospodarczych, które choć nie są zaliczane wprost do tzw. teorii lokalizacji, to wnoszą wiele istotnych elementów do dyskusji prowadzonej w ramach tych koncepcji, a dodatkowo ukierunkowują poruszaną przez siebie problematykę na zagadnienia związane

z tworzeniem się agregatów podmiotów gospodarczych, takich jak dystrykty przemysłowe (nazywane również zamiennie „okręgami przemysłowymi”), czy też – bardziej współcześnie – klastry w określonych lokalizacjach. Stąd też zarówno teoretyczne propozycje W.E. Hearna (Hearn, 1864), jak i A. Marshalla (Marshall, 1890⁴) muszą zająć odpowiednio eksponowane miejsce w niniejszej publikacji.

W.E. Hearn zwraca uwagę, iż głównym czynnikiem, który determinuje lokalizację określonej branży przemysłu na danym terenie są korzyści związane z obniżonymi kosztami produkcji. Ze względu na różne okoliczności: uwarunkowania naturalne, charakter mieszkańców regionu, albo też czysty przypadek – jeden dystrykt (rozumiany jako dający się wydzielić z przestrzeni ograniczony obszar, na którym prowadzona jest działalność gospodarcza o określonej specyfice⁵) oferuje niezwykle korzyści dla jakiejś branży lub profesji (Hearn, 1864). Jak pisał Hearn: „[...] Każdy człowiek zdaje sobie sprawę z tego, że potencjał naturalny dostępny do zagospodarowania jest odmienny dla każdego kraju: w jednych obfity, w innych bardziej dostępny, a w jeszcze innych – lepszego rodzaju niż gdzie indziej” (Hearn, 1864, s. 71). Innymi słowy: „[...] Zdolności produkcyjne (wytwórcze) dwóch dowolnych miejsc (lokalizacji) są często bardzo różne” (Hearn, 1864, s. 72). Ma to pewne określone konsekwencje dla każdej lokalizacji. Hearn dostrzegł bowiem, że równoległe do procesu spontanicznego tworzenia się przemysłu w dużych społecznościach i towarzyszącego temu wzrostowi liczby udogodnień w prowadzeniu wymian przez ich członków, na znaczeniu zaczęło zyskiwać nowe (wówczas) zjawisko: specjalizowania się lokalizacji w pełnieniu określonych funkcji (przyporównane przez Hearna do rosnącej specjalizacji w ramach struktury zawodowej). Doprowadziło to do konstatacji, że „poszczególne gałęzie przemysłu wykazują silną tendencję do ustalania się, a zarazem ograniczania w ramach konkretnych dystryktów. Każdy dystrykt posiada zatem wyróżniającą go specyfikę, a jednocześnie jest on zależny od innych dystryktów, z którymi współdziała” (Hearn, 1864, s. 305).

Wśród najważniejszych czynników decydujących o stopniu przydatności danego obszaru dla określonej branży Hearn wymienia, w pierwszym rzędzie: ziemię (w znaczeniu jakości gleby) i klimat charakterystyczny dla określonego terytorium, dalej – występujące na tym terenie rośliny i zwierzęta oraz dostępność drewna, minerałów i wody oraz istniejącą sieć komunikacyjną (w rozumieniu udogodnień służących przemieszczaniu się ludzi i towarów) (Hearn, 1864, s. 73–76). Co ciekawe – istotną pozytywną przesłanką do podjęcia decyzji o zlokalizowaniu danego podmiotu gospodarczego na tym, a nie innym obszarze mogło być – zgodnie z dalszymi rozważaniami uczonego – niewystępowanie tam czynników o charakterze negatywnym, utrudniających prowadzenie interesu, czy wykonywanie pracy (Hearn, 1864).

Ważnym wątkiem w myśli W.E. Hearna było także przyznanie warunkom zewnętrznym (naturalnym) prymatu nad ludzką naturą. Uzasadniając wyższą efektywność pracy Anglików w porównaniu z pracą wykonywaną przez obywateli innych państw europejskich (konkretne odwołanie dotyczyło Holendrów) Hearn dowodził, że to nie biologiczna odmienność przedstawicieli nacji angielskiej zadecydowała o ich sukcesie w tym zakresie, ale zupełnie inne warunki życia i wykonywania pracy panujące na Wyspach Brytyjskich i w Holandii. Gdyby zatem pracownicy z innych krajów przenieśli się do Anglii, efektywność ich pracy wzrosłaby zdecydowanie przez wzgląd właśnie na warunki, w jakich ta aktywność

⁴ W niniejszej książce przywoływane jest polskie wydanie niniejszej publikacji, tj. Marshall, 1925.

⁵ W.E. Hearn w swojej pracy nie zdefiniował wprost dystryktu, choć używał tego terminu w ujęciu szerszym, niż wynikałoby to z przypisanego mu w języku angielskim potocznego znaczenia. Stąd też definicja ukuta przez autorkę, mająca – w założeniu – oddać sens tego terminu, w jakim – w jej mniemaniu – wykorzystywany był on przez Hearna.

miałyby być podejmowana (Hearn, 1864)⁶. Warunki zewnętrzne (naturalne) determinowałyby bowiem taki rozwój sił fizycznych i umysłowych osadzonego w nich człowieka, który zapewniłby pracującej jednostce posiadanie cech i umiejętności w pełni przystających do lokalnej specyfiki (Hearn, 1864).

Znaczenie lokalizacji w procesie tworzenia się różnych gałęzi gospodarki to istotny wątek również w myśli A. Marshalla, choć podobnie jak u W.E. Hearna rozważania nad tą problematyką miały u tego myśliciela raczej status uzupełniających główny nurt refleksji, nie zaś wątków wiodących. Dużą zgodność między przywołanymi myślicielami można dostrzec już w liście czynników determinujących wybór lokalizacji podmiotów gospodarczych o określonym profilu działalności: Marshall – podobnie jak Hearn – przyznał prymat ziemi i klimatowi jako czynnikom w największym stopniu wpływającym na lokalizację danej gałęzi gospodarki w konkretnym miejscu, uzupełniając je o obecność bogactw naturalnych wartościowych z punktu widzenia specyfiki branży (np. węgiel, drewno) i istnienie połączeń komunikacyjnych (lądowych i wodnych) łączących dany obszar z innymi terytoriami. Dość istotną nowością u Marshalla (w porównaniu z refleksjami Hearna) było uwzględnienie w gronie omawianych czynników także i szans stwarzanych przez „opiekę dworu”, czyli zapotrzebowanie miejscowej arystokracji na produkty określonego rodzaju (o wysokiej jakości). Był to bowiem – w mniemaniu Marshalla – element dynamizujący rynek pracy w danej lokalizacji, stwarzający zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą, która z kolei – dzięki charakterystycznej dla dystryktu dyfuzji wiedzy cichej – działała jako katalizator dla rozwoju lokalnych kadr pracowniczych. Warto w tym miejscu zacytować fragment *opus magnum* omawianego klasyka, gdyż w nim zawarta została esencja tego, na czym polegała dystynkcja ówczesnych Marshallowi dystryktów, czyli twórców chronologicznie poprzedzających późniejsze koncepcje teoretyczne z dystryktami związane lub wprost z nich wynikające (takie jak np. klastry):

„Gdy jakaś gałąź przemysłu wybrała sobie w ten sposób jakąś miejscowość, to prawdopodobnie długo w niej będzie pozostawać: tak wielkie są korzyści, które ludzie zajmujący się tym samym rzemiosłem, wymagającym wykwalifikowania, osiągają z tego, iż sąsiadują ze sobą. Tajemnice fachowe przestają być tajemnicami, unoszą się jak gdyby w atmosferze i dzieci nawet poznają wiele z nich nieświadomie. Dobra robota jest tu nalezycie oceniana, dodatnie strony wynalazków i ulepszeń w dziedzinie maszyn, metod wytwórczych i ogólnej organizacji przedsiębiorstwa zostają szybko omówione, jeżeli jeden człowiek poda jakąś nową ideę to inni ją przejmują i dodają do niej własne pomysły i w ten sposób staje się ona źródłem nowych, dalszych idei. Gałęzie pomocnicze przemysłu zaczynają się rozwijać w sąsiedztwie, dostarczając danej gałęzi przemysłu narzędzi i materiałów, organizują jej handel i w różny sposób prowadzą do nowych oszczędności w produkcji”. (Marshall, 1925, s. 261–262)

Szczególną uwagę warto zwrócić na zdanie, w którym Marshall jasno wsparł tezę Hearna o istotności doboru lokalizacji nie tylko dla podmiotów branży wiodącej w danym regionie, ale także – i nie należy tego traktować jako elementu drugorzędnego, ale jako równorzędny – branż wobec niej komplementarnych. Obecność branż komplementarnych, „sąsiednich” – jak pisał o nich Marshall – to także szansa na bardziej efektywne wykorzystanie maszyn i urządzeń oraz uczynienie opłacalnym nawet wysokich nakładów ponoszonych na ten cel:

„W okręgu, w którym istnieje duża ogólna produkcja tego samego rodzaju, można osiągnąć bardzo znaczne oszczędności przez użytkowanie kosztownych maszyn, choćby nawet poszczególne indywidualne kapitały, zaangażowane w danej gałęzi przemysłu, nie były zbyt wielkie. Pomocnicze bowiem gałęzie przemysłu, z których każda zajmuje się wąskim

⁶ Interesującym wątkiem jest powiązanie efektywności pracy z klimatem (zob.: Hearn, 1864, s. 46–47).

działem produkcji i pracuje dla bardzo wielu gałęzi sąsiednich – te pomocnicze gałęzie mogą zatrudniać stale maszyny najbardziej wyspecjalizowane i tutaj może opłacić się koszt maszyny, choćby pierwotna jej cena była bardzo wysoka i choćby maszyna ta bardzo szybko się deprecjowała". (Marshall, 1925, s. 262)

„Okręg, uzależniony głównie od jednej gałęzi przemysłu, wystawiony jest na niebezpieczeństwo gwałtownego kryzysu w tym przypadku, gdy spadnie popyt na produkty tego przemysłu lub gdy będzie niedostateczna podaż surowego materiału, którego potrzebuje". (Marshall, 1925, s. 263)

Brak branż „sąsiednich” na terenie dystryktu to przyczynę także i do zawężenia profilu rynku pracy w danej lokalizacji oraz potencjalnego niezadowolenia zatrudnionych i ich rodzin. Powodem tego niezadowolenia miałyby być – w ujęciu Marshalla – konsekwencje stojące za zhomogenizowaniem rynku pracy w dystrykcie o podanej wyżej charakterystyce, z których najistotniejszą wydaje się brak możliwości zarobkowania przez tych członków rodzin, którzy nie pasują ściśle do wąskiego profilu poszukiwanego pracownika. Przekłada się to na niższe dochody osiągane w ramach wspólnot rodzinnych, a więc i niższą jakość życia. Jedynym remedium na taką sytuację miałyby być, według Marshalla, zainicjowanie działalności gospodarczej w ramach branż pokrewnych, komplementarnych:

„[...] przemysł zlokalizowany ma pewne strony ujemne jako rynek pracy, jeżeli w przemyśle tym wykonywana głównie jest praca jednego rodzaju, taka na przykład, jaką mogą wykonywać tylko ludzie silni. W tych okręgach przemysłu żelaznego, gdzie nie ma fabryk tkackich lub innych, które by dały zajęcie kobietom i dzieciom, płace zarobkowe są wysokie i koszt pracy dla przedsiębiorcy – duży, przeciętne zaś zarobki każdej rodziny, pomimo to, małe. Jasną jest rzeczą, jakie jest na to zło lekarstwo; jest nim rozwój w tej samej okolicy dziedzin przemysłu dopełniającego". (Marshall, 1925, s. 263)

Przedstawione wyżej koncepcje teoretyczne dość wyraźnie brały za swój główny punkt odniesienia czysto ekonomiczne konsekwencje podejmowanych decyzji lokalizacyjnych. Zwracano zatem uwagę przede wszystkim na to, jak walory lokalizacyjne określonego miejsca przekładają się na sukces (rozumiany tutaj jako przynajmniej utrzymanie się na rynku) osadzonych w nim podmiotów gospodarczych, mniejszą wagę przykładając do czynników pośredniczących w tym procesie. Nie jest bowiem tak, że same warunki specyficzne dla danej lokalizacji można uznać za wystarczające do zbudowania mocnej pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwa w nich zakotwiczone. Warunki lokalizacyjne to zestaw możliwości i ograniczeń charakterystycznych dla konkretnego miejsca w przestrzeni geograficzno-ekonomicznej – każdy z działających w ich ramach podmiotów zmuszony jest do zmobilizowania swoich zasobów (ekonomicznych, społecznych, kulturowych, ludzkich) w celu ich jak najpełniejszego wykorzystania (w przypadku pozytywnych cech określonej lokalizacji) lub jak najskuteczniejszego im przeciwdziałania (w przypadku cech negatywnych).

Czynniki te stają się tym ważniejsze, im bliżej czasów współczesnych ułożone zostaną rozważania historyczne dotyczące istotności walorów lokalizacyjnych dla wyboru miejsca prowadzenia działalności gospodarczej oraz im bardziej dany obszar przypomina marshallowski dystrykt przemysłowy, a więc miejsce, którego specyfika ukształtowała zdywersyfikowane życie gospodarcze, oparte o zróżnicowaną fazowo branżę główną i komplementarne branże pomocnicze oraz więzi społeczne spajające miejscową wspólnotę. Marshall skupiając się na zewnętrznych korzyściach z lokalizacji nie rozważał bowiem ówczesnych mu przedsiębiorstw jako twórców odciętych od socjoekonomicznych relacji z miejscem (lub sektorem), z którego się wywodziły.

1.2.2. Główne założenia włoskich dystryktów przemysłowych

Wpływ teorii A. Marshalla widoczny jest w wielu współczesnych koncepcjach teoretycznych, zwłaszcza w koncepcjach postrzegających wiedzę jako siłę motoryczną rozwoju regionalnego (omówionych w kolejnej części pracy). Do tej grupy zaliczyć należy także koncepcję włoskich dystryktów przemysłowych, którą włoscy ekonomiści i eksperci od zarządzania stosowali (i nadal stosują) do wyjaśnienia specyfiki działalności gospodarczej podejmowanej w niektórych regionach Włoch. Ze względu na jej silne powiązania z wcześniej omówioną koncepcją marshallowskiego dystryktu przemysłowego⁷, postanowiono poświęcić jej osobny podrozdział.

Już w drugiej połowie XIX wieku nieco światła na wspomnianą specyfikę gospodarowania w Italii rzucił przywoływany wcześniej W.E. Hearn. Jego refleksje oparte były na relacjach S. Lainga zawartych w dziele „*Notes of a Traveller*” (Laing, 1846), niemniej stanowią one dobry punkt wyjścia do analizy współczesnych ujęć włoskich dystryktów przemysłowych⁸ (Pyke i in., 1990; Becattini, 2002; Bellandi, 2002; Sforzi, 2002). Hearn zwracał uwagę na to, iż włoskie produkty wymagały wielu rąk do pracy (zazwyczaj większej liczby, niż było to naprawdę konieczne), ale tylko na krótki czas, zaś wynagrodzenie pracowników w dużej części wypłacane było w „naturze”. Oba te czynniki oraz ciepły klimat Włoch (umożliwiający mieszkańcom przeżycie w lekkich, nawet na poły prowizorycznych schronieniach) i zasobność kraju w tanie jedzenie składały się na stworzenie warunków niesprzyjających powstawaniu i rozwojowi regularnego przemysłu (Hearn, 1864). Tymczasem o zaniku oryginalnej marshallowskiej koncepcji dystryktu zdecydował charakter rozwoju przemysłu w XX wieku, kiedy to – najogólniej rzecz ujmując – akcent kładziono na sferę akumulacji kapitału i wprowadzenie postępu technicznego do każdego procesu produkcyjnego. Takie odhumanizowanie działalności gospodarczej w aspekcie produkcji przemysłowej odsunęło w cień pozaekonomiczne elementy rzeczywistości oddziałujące na procesy w tej gospodarce zachodzące, a tym samym pozbawiło część koncepcji teoretycznych (w tym koncepcję dystryktu przemysłowego Marshalla) uzasadnień do istnienia i wykorzystywania w nauce. Nie wpłynęło to jednakże na istnienie samych dystryktów, które dalej funkcjonowały, ale w „cieniu wielkich fabryk” (Becattini, 2002).

Warto w tym miejscu zatrzymać się przy tych czynnikach, których wystąpienie wpłynęło na konieczność zmiany optyki w analizie sektora przemysłowego Włoch – ze skupienia na taylorowsko-fordowskich determinantach efektywności produkcji przemysłowej na czynniki mniej homogeniczne, bardziej otwarte i „prospołeczne”. Dopasowanie punktu widzenia do rzeczywistości wymuszone zostało przez przemiany społeczno-ekonomiczne określane zbiorczym mianem „makroekonomicznych niespodzianek” (Belliandi, 2002). Jedną z owych zaskakujących przemian było odwrócenie się widocznego od lat 60. XX wieku trendu powiększania rozmiaru zakładów przemysłowych (zgodnego przecież z powszechnie wówczas wyznawaną „ekonomią skali”). Duża część włoskich zakładów przemysłowych dotarła do swoistych „granic wzrostu”, podczas gdy silna dynamika przemysłu zarysowała się w tych obszarach kraju, w których dominującą rolę pełniły liczne, choć niewielkie podmioty produkcyjne. Dotyczyło to w szczególności tych przedsiębiorstw, które działały w sektorach „starych”, tradycyjnych dla włoskiej wytwórczości, takich jak: przemysł tekstylny, odzieżowy, ceramiczny, meblarski, obuwniczy oraz maszynowy. Ten ostatni uaktywnił się w największym stopniu w zakresie produkcji lekkich maszyn i urządzeń

⁷ Renesans koncepcji dystryktu przemysłowego najbardziej widoczny jest w koncepcji włoskiego dystryktu przemysłowego.

⁸ W celu rozróżnienia tych dwóch konstruktów: marshallowskiego dystryktu przemysłowego oraz jego „włoskiej odmiany”, w tym drugim przypadku stosuje się określenie: „włoski okręg przemysłowy” lub „włoski dystrykt przemysłowy” (Markusen, 1996).

niezbędnych w różnych fazach procesów produkcyjnych charakterystycznych dla wymienionych wcześniej branż. Jeśli dodać do tego stale spadającą wydajność produkcji na obszarach najbardziej uprzemysłowionego „trójkąta”: Mediolan – Turyn – Genua oraz silnie wspieranych z budżetu państwa obszarach południa kraju to oczywiście wydaje się potrzeba wyjaśnienia przywołanych wyżej trendów. Dodatkowym bodźcem do tworzenia wyjaśnień takiego stanu rzeczy były zmiany rynku pracy we Włoszech. W latach 1961–1981 dość wyraźnie widoczne było przesunięcie zatrudnienia w przemyśle z dużych podmiotów gospodarczych do niewielkich zakładów produkcyjnych (Bellandi, 2002).

W prowadzonych wówczas dyskusjach proponowano wiele wyjaśnień omawianego fenomenu. Główne koncepcje teoretyczne, jakie narodziły się we Włoszech drugiej połowy XX wieku można podzielić za S. Brusco na cztery zasadnicze kategorie odpowiadające dominującym w danym okresie wizjom dystryktu: tradycyjny model rzemieślniczy, model zależnego podwykonawcy, model dystryktu przemysłowego – wersja wczesna oraz model dystryktu przemysłowego – wersja późniejsza (Brusco, 1990).

Tradycyjny model rzemieślniczy to najwcześniejsza próba (lata 50. i 60. XX wieku) wyjaśnienia zauważalnej w części Włoch tendencji do prowadzenia działalności produkcyjnej w zwartych skupiskach licznych, lecz małych przedsiębiorstw. Nie wykorzystywano w nim jeszcze wprost idei marshallowskiego dystryktu przemysłowego (taka aplikacja pojawiła się dopiero na przełomie lat 70. i 80. XX wieku), lecz usiłowano zgłębić różnice widoczne między zacofanym Południem kraju, a silnie uprzemysłowioną Północą. Przedsiębiorstwa z Północy i z Południa działały w zasadzie w tych samych branżach i produkowały dobra na ten sam rynek, jednak różnił je sposób wytwarzania oferowanych towarów oraz zorientowanie (lub jego brak) na ich eksport poza granice kraju. Duże podmioty produkcyjne z Północy (kapitałochłonne, wydajne, uzwiązkowane i płacące relatywnie wysokie wynagrodzenia za pracę) wytwarzały dobra zarówno na rynek krajowy, jak i zagraniczny, natomiast małe przedsiębiorstwa z Południa (pracochłonne, nisko wydajne, pozbawione struktur związkowych, płacące relatywnie niskie wynagrodzenia za pracę) produkowały głównie na rynki lokalne i – ewentualnie – na rynek krajowy. Uważano, że konsekwencje takiego podziału będą prowadzić do dalszego zwiększania dysproporcji między Północą a Południem, stąd też artykułowanie pomysłów, zgodnie z którymi duże podmioty z Północy miały wchodzić na Południe i poprzez dokonywane inwestycje podnosić zarówno efektywność wykonywanej tam pracy, jak i wynagrodzenia za nią wypłacane, co z kolei miało przełożyć się na ogólną poprawę sytuacji w południowych regionach Włoch.

Pierwsze analizy dokonywane w ramach tradycyjnego modelu rzemieślniczego wzbogacone zostały w kolejnym dziesięcioleciu o pewne dodatkowe spostrzeżenia, z których narodził się tzw. „model zależnego podwykonawcy”. Powstał on na fali zmian strukturalnych włoskiego przemysłu pod koniec lat 60., kiedy to wiele dużych zakładów przemysłowych zamykało działy produkcji przerzucając działania wytwórcze do lokalnych, niewielkich przedsiębiorstw. Niezależnie od sposobu, za pomocą którego próbowano wyjaśniać pozycję rynkową małych przedsiębiorstw produkcyjnych uznawano je za w dużej mierze uzależnione od ruchów, jakie na rynku wykonywały duże zakłady produkcyjne. Część badaczy, jak np. M. Paci (Paci, 1973, 1975) uważało, że duże przedsiębiorstwa wykorzystują mniejsze podmioty wytwórcze do realizacji zamówień przekraczających ich możliwości (zbyt duża ilość towaru, za krótki czas realizacji), inni natomiast, jak np. A. Graziani (Graziani, 1975) oraz S. Brusco (Brusco, 1973, 1975) wychodzili z założenia, że małe przedsiębiorstwa służą dużym podmiotom jako dostawcy półproduktów, części niezbędnych do wytworzenia jakiegoś towaru w wersji finalnej, czym z kolei miały zajmować się przedsiębiorstwa duże. W „modelu zależnego podwykonawcy” nadal uważano, że cechami charakterystycznymi dla małych przedsiębiorstw były: relatywnie niski poziom technologicznego zaawansowania, bardzo złe warunki pracy (w formie, np. braku perspektyw awansu), niskie wynagrodzenia, a więc w zasadzie to wszystko, za pomocą czego opisywano specyfikę małych

przedsiębiorstw we wcześniej przedstawionym „tradycyjnym modelu rzemieślniczym”. Główną różnicą między tymi modelami – różnicą silnie oddziałującą na późniejsze koncepcje dystryktu przemysłowego – było zerwanie z poglądem o zdecydowanie niższej wydajności pracy małych przedsiębiorstw produkcyjnych w porównaniu z dużymi zakładami wytwórczymi. Jak zwracał uwagę Brusco, dziesięć tokarek pod jednym dachem (w dużych przedsiębiorstwach) może być efektywnych w podobnym stopniu, jak dziesięć tokarek pod dziesięcioma dachami (w małych przedsiębiorstwach zgrupowanych na określonym terytorium) (Brusco, 1990). Co więcej – owa efektywność była do osiągnięcia pomimo tego, że pracownicy małych podmiotów wytwórczych otrzymywali wyraźnie niższe wynagrodzenie w porównaniu z kolegami zatrudnionymi w dużych zakładach, choć ich wiedza i umiejętności prezentowały podobny poziom. Jak jednakże dowodzili M. Paci i A. Graziani – duże przedsiębiorstwa celowo tworzyły z samych siebie ograniczony i wąski rynek zbytu dla produktów wytwarzanych w małych przedsiębiorstwach, aby zmuszać je do oferowania jak najniższych cen za swe towary, a tym samym uniemożliwiać im dynamiczny rozwój⁹.

„Model dystryktu przemysłowego” w swojej wczesnej wersji pojawił się w drugiej połowie lat 70. XX wieku jako odpowiedź na próby wyjaśnienia sukcesów ekonomicznych tych regionów Włoch, których główną siłę wytwórczą stanowiły małe przedsiębiorstwa operujące w branżach: meblarskiej (Brianza, Cascina), obuwniczej (Puglia, Vigevano), maszynowej (Bologna) i tekstylnej (Carpi, Prato). Punktem przełomowym w tworzeniu i upowszechnianiu „modelu dystryktu przemysłowego” był artykuł G. Becattiniego (Becattini, 1979), w którym zwrócono uwagę na konieczność zmiany jednostki analizy, jaką do tej pory się posługiwano: z pojedynczego – działającego w teoretycznej izolacji – przedsiębiorstwa, na powiązane ze sobą przedsiębiorstwa osadzone w konkretnej lokalizacji. Ów swoisty klaster – jak można by nazwać taki agregat współcześnie – nie miał jednego, wyróżnionego ośrodka decyzyjnego, lecz tworzony był przez zbiór działań podejmowanych w każdym przedsiębiorstwie z osobna, choć z respektowaniem istnienia i specyfiki innych podmiotów działających na tym samym obszarze. To właśnie we wczesnej wersji tego modelu znalazł się kluczowy dla zrozumienia specyfiki dystryktu podział przedsiębiorstw. W jego ramach wyróżniono:

- przedsiębiorstwa końcowe – oferujące pełne, skończone produkty dla rynku (miały stanowić około 30% przedsiębiorstw działających we włoskich dystryktach w tamtym czasie);
- przedsiębiorstwa fazowe – zaangażowane w jedną, określoną fazę procesu produkcyjnego (były to jednakże przedsiębiorstwa, które zajmowały się nie tylko najprostszymi etapami procesu produkcyjnego określonego towaru, ale ich działalność obejmowała także i te fazy produkcji, które wymagały zastosowania specjalistycznej wiedzy i zaawansowanej technologii);
- przedsiębiorstwa pomocnicze – reprezentujące branże niezwiązane bezpośrednio z branżą (branżami) zaangażowanymi w charakterystyczny dla dystryktu proces produkcyjny (przedsiębiorstwa pomocnicze to podmioty komplementarne wobec branż kluczowych dla dystryktu, nie tylko z powodu uzupełniania procesu produkcyjnego o elementy czy usługi dla niego przydatne, ale także z racji obejmowania podmiotów oddziałujących nie wprost na proces produkcyjny i działające w jego ramach podmioty, w postaci np. instytucji finansowych, przedsiębiorstw transportowych itp.).

Wczesny „model dystryktu przemysłowego” wpłynął także na zmianę postrzegania tego, czym w analizach społeczno-ekonomicznych był tzw. sektor gospodarki (Brusco, 1990). Okazało się bowiem, że utożsamianie sektora z jedną branżą całkowicie nie odpowiada rzeczywistości obserwowanej w dystryktach przemysłowych (tak ówczesnych

⁹ Dyskusja pomiędzy M. Paci, A. Graziani i S. Brusco została podsumowana w pracy S. Brusco (Brusco, 1990).

włoskich, jak i tych bardziej współczesnych). Zauważono ponadto, iż małe przedsiębiorstwa w dystryktach mogą dysponować porównywalnym poziomem zaawansowania technologicznego do tego, jaki wykorzystywany był w dużych zakładach przemysłowych, zaś płace nie odbiegają w znacznym stopniu od przeciętnych. Cechą charakterystyczną małych przedsiębiorstw w dystrykcie była zdecydowanie większa rozpiętość zarobków zatrudnionych w nich pracowników w porównaniu z zarobkami oferowanymi w wielkich zakładach. Co więcej – traktowanie dużych przedsiębiorstw jako centrum, a małych przedsiębiorstw jako peryferii uznane zostało za nieuzasadnione ze względu na bardzo wysoką dynamikę zmian formy zatrudnienia pracowników (w tamtym czasie we Włoszech rokrocznie 10% pracowników zależnych stawało się niezależnymi, a 7% pracowników niezależnych przekształcało się w zależnych) (Brusco, 1990).

Niezwykle istotną zmianą, jaka towarzyszyła zainicjowaniu „modelu dystryktu przemysłowego” w jego wczesnej wersji było uwypuklenie przez Becattiniego kulturowej podstawy funkcjonowania dystryktu (w formie np. historycznej tradycji wytwarzania określonego typu towaru w danym regionie), a tym samym przypisanie dużego znaczenia wiedzy i jej pochodnych (np. innowacji) dla rozwoju dystryktu oraz wzmocnienia pozycji rynkowej tworzących go podmiotów (Becattini, 1979). Wskazywano, iż szczególnie relacje między przedsiębiorstwami końcowymi a fazowymi (a ściślej wspieranie relacji między wykwalifikowanymi pracownikami i właścicielami przedsiębiorstw końcowych a pracownikami i właścicielami przedsiębiorstw fazowych) miały ogromny wpływ na tworzenie się innowacji – również na skalę światową. Małe przedsiębiorstwa poprzez współpracę w dystrykcie potrafiły stworzyć i wykorzystać efekt skali w niektórych podejmowanych przez siebie działaniach (z wyłączeniem sprzedaży i marketingu), przy czym współpracowały najczęściej podmioty reprezentujące różne „fazy” procesu produkcyjnego. Przedsiębiorstwa osadzone w jednej „fazie” zazwyczaj konkurowały ze sobą.

„Model dystryktu przemysłowego” w wersji późniejszej (datowanej na początek lat 80. XX wieku) w jeszcze większym stopniu podkreślał rolę szeroko rozumianej wiedzy jako czynnika silnie determinującego specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach dystryktu. Początek lat 80. ubiegłego wieku to okres, w którym włoskie przedsiębiorstwa przechodziły intensywne procesy restrukturyzacyjne (niezależnie od swojej wielkości) mające na celu poprawienie stopnia absorpcji nowych technologii przez podmioty gospodarcze, a w konsekwencji – poprawienie ich pozycji konkurencyjnej zarówno na rynku europejskim, jak i w światowej gospodarce. Dostrzeżono, iż przedsiębiorstwa zgrupowane w dystryktach przemysłowych inaczej reagują na zmiany warunków, w jakich przyszło im prowadzić działalność niż czyniły to duże zakłady przemysłowe. Powodem takiego stanu rzeczy było odmienne zarządzanie procesami produkcyjnymi w dystrykcie i w ramach dużych zakładów: w dużych podmiotach były one narzucane odgórnymi decyzjami zarządów poszczególnych przedsiębiorstw, podczas gdy dla małych przedsiębiorstw z dystryktu proces produkcyjny był procesem o charakterze społecznym, silnie zakotwiczonym w lokalnej społeczności, przez tę społeczność wypracowanym i w pełni dla niej zrozumiałym. Oznaczało to, że choć zmiany w procesie produkcyjnym przedsiębiorstw z dystryktu zachodziły wolniej niż w dużych przedsiębiorstwach, to miały zdecydowanie głębszy, trwalszy i pełniejszy charakter ze względu na to, że naturalnie wynikały z refleksji i ustaleń całej zaangażowanej weń społeczności. Wpływało to pozytywnie na poziom kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw z dystryktów, ponieważ ich pracownicy (a jednocześnie członkowie społeczności) w pełni rozumieli wykorzystywaną przez siebie technologię ze wszystkimi jej zaletami i słabościami. Co jednakże charakterystyczne dla „modelu dystryktu przemysłowego” w wersji późniejszej – powolność zmian zachodzących w dystryktach miała stanowić podstawę do interwencjonizmu władz centralnych w wewnętrzne procesy i funkcjonowanie dystryktu (czynnik ten był nieobecny we wcześniejszej wersji omawianego modelu) (Brusco, 1990).

Zmiany w dystryktach, jakie zachodziły we Włoszech w kolejnych dziesięcioleciach zwrotnie wpływały na definicje, za pomocą których próbowano opisywać te struktury. Jak jednak trafnie zauważył G. Becattini – trudno stworzyć takie rozumienie zjawisk zachodzących w danej sferze, które byłoby satysfakcjonujące zarówno dla badaczy podejmujących to zagadnienie, jak i zaangażowanych weń bezpośrednio praktyków. Powodem takiego stanu rzeczy jest naturalne „opóźnienie”, z jakim reagują naukowcy na to, co dzieje się w interesującej ich płaszczyźnie rzeczywistości, ale i „poślizg czasowy”, z jakim przedsiębiorcy dowiadują się o wynikach badań i refleksjach naukowych. Dla każdej ze stron analizowane zjawiska mogą wyglądać inaczej i nie przystawać do obserwowanych aktualnie warunków (Becattini, 2002). Jest to jedna z głównych przyczyn formułowania różnych definicji dystryktu przemysłowego (obok wieloznaczności zjawisk choćby w pewnej części społecznych oraz jednostkowego zróżnicowania w wiedzy i doświadczeniu autorów poszczególnych określeń).

Przedstawione niżej rozumienia terminu „dystrykt przemysłowy” w powiązaniu z doświadczeniami włoskimi pozwalają na wyodrębnienie kilku podstawowych wątków, które składają się na względnie kompletny obraz omawianej struktury społeczno-gospodarczej. W myśl definicji F. Sforzi, „dystrykt przemysłowy jest lokalnym systemem charakteryzującym się aktywnym współwystępowaniem ludzkiej wspólnoty i głównej dziedziny przemysłu złożonej z wielu małych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych w odmiennych fazach tego samego procesu produkcyjnego. Aktywne współwystępowanie opiera się na tym, że lokalna społeczność wywiera wpływ na organizację produkcji za pośrednictwem swojego systemu wartości i norm, tworząc kulturowe środowisko korzystne dla ekonomicznych przedsięwzięć oraz oddziałując na powiązania i aktywność lokalnego samorządu i miejscowej administracji” (Sforzi, 2002). W podobny sposób dystrykt przemysłowy ujmował G. Becattini uznając, że „dystrykt przemysłowy to społeczno-terytorialna całość, charakteryzująca się aktywną obecnością wspólnoty ludzi i populacji przedsiębiorstw na jednym, naturalnie i historycznie ograniczonym obszarze” (Becattini, 1990). Jak dodawał włoski badacz – w dystrykcie, inaczej niż w innych środowiskach (np. tzw. „miejskim podsystemie przemysłowym”), społeczność obywateli i sfera biznesu mają tendencję do łączenia się lub też – jak można byłoby to sformułować w alternatywny sposób – nie wykazują tendencji do odseparowywania się. Uszczegóławiając omawiane zagadnienie Becattini stwierdza, że „dystrykt przemysłowy stanowi kombinację niezwykle aktywnych zachowań konkurencyjnych między częścią podmiotów w dystrykcie, z półświadomą i półdobrowolną współpracą między nimi, wynikającą ze szczególnego systemu społeczno-kulturowego nadającego strukturę rynkowi dystryktu” (Becattini, 1990). Podobne rozłożenie akcentów można zaobserwować w definicji „dystryktu przemysłowego” G.D. Ottatiego, zgodnie z którą „dystrykt przemysłowy jest kompleksową, nierozzerwalnie ekonomiczną i społeczną formą organizacji, która zawiera w sobie czynniki istotne dla własnego formowania się i rozwoju. [...] Konkurencyjność i dynamizm przedsiębiorstw z dystryktów przemysłowych zależna jest od społecznej integracji, a ta z kolei zazwyczaj stanowi wynik świadomej koordynacji między lokalnymi instytucjami: główna droga do konkurencyjności nie jest wynikiem mechanizmów rynkowych, ale kombinacją rynku i zbiorowo uzgodnionych działań reprezentantów głównych sił dystryktu i lokalnego *establishmentu*” (Ottati, 2002). W zbliżonym tonie swą refleksję prowadził S. Goglio, dla którego „dystrykty przemysłowe to lokalne, silnie ustrukturyzowane społecznie i ekonomicznie systemy, zorientowane wokół określonego procesu produkcyjnego (lub kilku powiązanych procesów produkcyjnych). Cechą wspólną wszystkich lokalnych systemów jest to, że zawierają one mechanizmy (zależne od relacji nie tylko o rynkowym charakterze) kształtujące i przekazujące wiedzę oraz redukujące koszty transakcyjne w dystrykcie” (Goglio, 200). Goglio uważał, że koncepcja dystryktu przemysłowego jest niezwykle trafna z punktu widzenia specyfiki gospodarki Włoch, gdyż integruje i wykorzystuje następujące aspekty rozwoju ekonomicznego tego kraju:

- wysoką koncentrację małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, wyspecjalizowanych w jednej lub kilku fazach konkretnego procesu produkcyjnego;
- proces produkcyjny silnie zazębiający się z lokalną społecznością, z którą współdzieli pewien charakterystyczny dla tej lokalizacji system wartości;
- zbiór przedsiębiorstw na obszarze danego dystryktu zdeterminowany przez kluczową dla jego specyfiki branżę przemysłu, wyznaczającą kierunek rozwoju dystryktu, a w tym i branż pomocniczych zlokalizowanych na jego terenie (Goglio, 2002).

Ciekawą teoretyczną propozycją jest zestawienie, jakiego dokonał G. Becattini, zawierające zbiór składowych procesów dystryktu. Wszystkie wyróżnione poniżej procesy charakteryzować się miały „synergicznym współwystępowaniem” (Becattini, 2002) w ramach jednej struktury społeczno-ekonomicznej. Należały do nich:

- rosnący podział pracy (w skali lokalnej) obserwowany zarówno w odniesieniu do branż składających się na poszczególne fazy kluczowego dla dystryktu procesu produkcyjnego, jak i branż komplementarnych (pomocniczych);
- sprzężenie ewoluujących potrzeb rynku światowego z wewnętrznym, zmieniającym się podziałem pracy w dystrykcie;
- formowanie sieci lokalnych rynków pracy i lokalnych rynków zbytu na podstawie procesów omówionych powyżej;
- przygotowanie właściwej liczby pracowników pozwala na wykorzystywanie ich w wielu działaniach podejmowanych w dystrykcie przez przedstawicieli różnych branż, faz kluczowego procesu produkcyjnego itp.;
- formowanie się i krążenie wartości i wiedzy zgodnych z produkcyjnymi i handlowymi wymaganiami rynku (zarówno w wymiarze intersubiektywnym, jak i w sferze produkcyjno-organizacyjnych wzorów działania w dystrykcie);
- rozwój lokalnych instytucji społecznych (formalnych i nieformalnych), niezbędnych dla utrzymania gładkiego przebiegu procesów produkcyjnych typowych dla dystryktu;
- formowanie się i „reprodukowanie” poczucia przynależności do dystryktu.

Istotnym uzupełnieniem listy procesów tworzących dystrykt jest zastrzeżenie, iż ich efektywne uzupełnianie się możliwe jest tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy lokalny biznes w dostatecznym stopniu został przepojony charakterystycznymi dla dystryktu wartościami, co gwarantuje brak podejmowania działań zmierzających do wykorzystania słabości lokalnego systemu przez tworzące go podmioty (Becattini, 2002).

Nieco inne składowe dystryktu przemysłowego można odnaleźć u przywoływanego już G.D. Ottatiego, choć ich lista wykorzystuje czynniki, które pojawiały się wcześniej, podczas omawiania innych rozumień tego terminu. Za podstawowe składniki dystryktu przemysłowego Ottati uznał zatem:

- istnienie przedsiębiorstw „fazowych”, czyli podmiotów gospodarczych wyspecjalizowanych w jednej lub kilku fazach kluczowego dla dystryktu procesu produkcyjnego oraz przedsiębiorstw pełniących pomocnicze role dla przedsiębiorstw zaangażowanych w ów proces produkcyjny. To właśnie w przedsiębiorstwach „fazowych” zlokalizowana jest większość *know-how* charakterystycznego dla dystryktu; to one także mają największy potencjał do wszechstronnego i innowacyjnego wykorzystania posiadanej przez siebie wiedzy i umiejętności;
- istnienie przedsiębiorstw „końcowych”, czyli podmiotów gospodarczych odpowiedzialnych za projektowanie i dystrybucję skończonych produktów oferowanych przez dystrykt. Ich główną rolą jest pośredniczenie między lokalnym systemem produkcji, a rynkami zbytu o szerszym (krajowym, kontynentalnym czy globalnym) zasięgu;
- pracownicy w dystrykcie są nosicielami wiedzy i umiejętności zarówno o charakterze formalnym (skodyfikowanym), jak i nieformalnym (kontekstowym). Pracownicy posiadają tę wiedzę niezależnie od formy zatrudnienia (dotyczy to zatem tak pracowników najemnych, jak i samozatrudnionych) i to właśnie ta wiedza i umiejętności są źródłami

przewagi konkurencyjnej branży (branż) zlokalizowanych na obszarze określonego dystryktu;

- istnienie lokalnych instytucji pośredniczących, których zadaniem jest uspojnianie i ułatwianie działań w ramach kluczowego dla dystryktu procesu produkcyjnego (lub procesów produkcyjnych). Głównymi graczami w sferze lokalnych instytucji wpływających w największym stopniu na funkcjonowanie dystryktu są organy władz samorządowych oraz wszystkie instytucje publiczne i prywatne, bez których istnienie dystryktu stanęłoby pod znakiem zapytania (np. izby handlowe, banki, agencje szkoleniowe itd.) (Ottati, 2002).

Interesujące zestawienie czynników, których wystąpienie na danym terenie pozwoli na uznanie funkcjonującej tam struktury społeczno-ekonomicznej za „dystrykt przemysłowy” przedstawił V. Capecchi analizując przyczyny sukcesu dystryktów we włoskim regionie Emilia–Romagna (Capecchi, 1990). Choć Capecchi główny akcent położył na specyfikę działalności produkcyjnej w obszarze dystryktu, to jednak także i w jego analizie nie zabrakło wątku wspólnotowości determinującej ową działalność. O dystrykcie można zatem – zdaniem Capecchiego – mówić tam, gdzie:

- granice dystryktu są jasno określone i ograniczone do konkretnej, geograficznej przestrzeni, charakteryzującej się specyficznym, typowym dla tego obszaru typem (sposobem) produkcji;
- na obszarze, na którym działać ma dystrykt funkcjonuje wiele małych i bardzo małych przedsiębiorstw, które poprzez swoją elastyczność potrafią sprostać wymaganiom opisanym w kolejnym podpunkcie;
- możliwości produkcyjne przedsiębiorstw na danym obszarze pozwalają zarazem na realizację zróżnicowanych żądań klientów detalicznych oraz zapewnienie odpowiedniej ilości produktu dla klientów zainteresowanych zakupami hurtowymi;
- wśród przedsiębiorstw działających w dystrykcie dość wyraźnie zarysowuje się podział na podmioty gospodarcze oferujące produkty „skończone”, kompletne, gotowe do użytkowania i podmioty skupiające się na jednej fazie kluczowego dla dystryktu procesu produkcyjnego lub też wytwarzaniu określonej części dla produktu „skończonego”;
- elastyczność małych przedsiębiorstw tworzących dystrykt polega nie tylko na ich zdolności do sprostania rosnącym wymaganiom klientów indywidualnych, czy też oczekiwaniom hurtowników, ale i na umiejętności zmiany swojej roli w dystrykcie. Przytoczony wyżej podział na przedsiębiorstwa „końcowe” i „fazowe” nie ma bowiem sztywnego, niezmiennego charakteru, ale jest jedynie tymczasowym układem, którego struktura modyfikowana jest w zależności od zindywidualizowanych potrzeb zaangażowanych w nią podmiotów gospodarczych oraz stale zmieniających się wymagań rynkowych w skali regionu, kraju, kontynentu i świata;
- przedsiębiorstwa działające w dystrykcie nie istnieją w społecznej próżni, ale nawiązują liczne i zróżnicowane relacje z innymi aktorami pola gospodarczego. Z częścią podmiotów gospodarczych konkurują, z innymi – kooperują w ramach struktury dystryktu. Nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego na obszarze dystryktu jest bowiem podejmowanie takich działań, które nie przynoszą negatywnych skutków dla innych podmiotów w danej lokalizacji. Spowodowane jest to czynnikiem opisanym w kolejnym podpunkcie;
- w dystrykcie widoczne jest ściśle wewnętrzne powiązanie pomiędzy jego sferą produkcyjną, a obszarem na którym owa sfera została zlokalizowana, przy czym ów obszar to nie tylko miejsce w rozumieniu punktu w przestrzeni geograficzno-fizycznej, ale swoisty konglomerat życia społecznego, politycznego i rodzinnego w tym punkcie istniejący (Capecchi, 1990).

U M. Bellandiego termin „dystrykt przemysłowy” zastąpiony został przez nowszą konstrukcję teoretyczną („klaster”), jednakże jego istota pozostaje w zgodzie z głównymi

cechami charakterystycznymi dla dystryktu (Bellandi, 2002). Warto jednakże zaakcentować, iż ani klaster małych przedsiębiorstw, ani dystrykt przemysłowy nie są strukturami występującymi tylko we Włoszech – nie są także produktami czasów współczesnych. We wcześniejszej części niniejszego rozdziału wskazywano na raczej uniwersalną dla gatunku ludzkiego tendencję do lokalizowania się w jednym miejscu podmiotów gospodarczych o określonej specyfice – włoskie dystrykty przemysłowe lub też włoskie klastry nie są tutaj wyjątkiem. Jak zwraca jednak uwagę Bellandi, choć w większości krajowych gospodarek daje się wyodrębnić dwa główne motory napędowe ekonomicznego wzrostu (obszary przemysłowe złożone z wielkich zakładów oraz dystrykty przemysłowe składające się z małych i bardzo małych przedsiębiorstw), to tylko we Włoszech motor napędowy w postaci dystryktów przemysłowych pełnił rolę podobną do tej, jaką odgrywały wielkie zakłady (Bellandi, 2002). Dowodem na to są włoskie statystyki z drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku, zgodnie z którymi w tamtym okresie istniało we Włoszech około 200 dystryktów, w których zatrudniano ponad 40% całej krajowej siły roboczej, i które zapewniły 43% włoskiego eksportu. Warto dodać, że marki produktów wywodzących się z włoskich dystryktów stanowiły trzon marek składających się na pozytywny wizerunek dóbr „*Made in Italy*” (Goglio, 2002). W opinii Bellandiego, podczas analizy dystryktów (klastrów) należy zwracać uwagę przede wszystkim na takie czynniki, jak:

- klaster pełni rolę rdzenia ekonomicznej i społecznej aktywności lokalnego systemu, czyli obszaru, na którym żyje i pracuje określona wspólnota ludzi;
- wewnątrz klastra funkcjonują grupy bardzo małych, małych lub co najwyżej średnich, niezależnych przedsiębiorstw, których większość działań jest wobec siebie komplementarna;
- przedsiębiorstwa w dystrykcie (klastrze) powiązane są na dwóch poziomach: tak mechanizmów rynkowych, jak i w sferze pozarynkowej (Bellandi, 2002).

Analiza poszczególnych, zaprezentowanych powyżej ujęć definicyjnych pozwala na zidentyfikowanie głównych płaszczyzn teoretycznych poruszanych w poszczególnych koncepcjach włoskich dystryktów przemysłowych. Dokładniejsze spojrzenie na każdą z tych płaszczyzn pozwoli uczynić bardziej kompletnym obraz omawianej struktury, a tym samym zwiększy prawdopodobieństwo wyciągnięcia trafnych wniosków dotyczących powiązania relacji między podmiotami w dystrykcie, a ich innowacyjnością, elastycznością, czy też – określając to szerzej – rynkową konkurencyjnością. Wśród wspomnianych płaszczyzn, składających się na włoski dystrykt przemysłowy wyróżnić należy: płaszczyznę miejsca, płaszczyznę podmiotów gospodarczych, płaszczyznę rynku pracy, płaszczyznę wiedzy oraz płaszczyznę wspólnoty norm i wartości.

„Miejsce” jako wyróżnik dystryktu przemysłowego

Termin „miejsce” zajął istotną pozycję w rozważaniach nad włoskimi dystryktami przemysłowymi. Uznano, iż jest to „określone terytorium, któremu pewna grupa ludzi przypisuje niepowtarzalność wynikającą z ogólnej roli i funkcji, jaką pełni ono w systemie struktur przestrzennych tej społeczności” (Sforzi, 2002). Każde z funkcjonujących „miejsce” zapewnia swoim mieszkańcom realizację wielu różnych celów: od tych najbardziej podstawowych, związanych z przetrwaniem (mieszkanie, dostęp do żywności), aż po bardziej zaawansowane, wymagające bezpośredniej kooperacji wielu zaangażowanych podmiotów, np. działalność produkcyjną i usługową. Uznać można zatem, że każde „miejsce” jest wielofunkcyjne i stanowi zróżnicowany wewnętrznie zbiór siedlisk o odmiennych możliwościach zapewnienia mieszkańcom realizacji ich potrzeb mieszkalnych i wytwórczych. Jest to jednak także i coś więcej, aniżeli zwykła suma swoich części, gdyż każde ze wspomnianych „siedlisk” oddziałuje na swoje otoczenie w „miejscu” w sposób zdecydowanie szerszy, niż tylko wynikający z pełnionych przez nie funkcji. Dlatego też do określania

poszczególnych „miejsz” w analizach poświęconych zagadnieniom związanym z dystryktami przemysłowymi (szczególnie tymi działającymi na terenie Włoch) wykorzystuje się pojęcie „systemu lokalnego”, pod którym kryje się „zdeteterminowana terytorialnie jednostka społeczno-ekonomiczna” (Sforzi, 2002). Co więcej, krajowe społeczeństwo i podejmowane w jego ramach działania ekonomiczne warto analizować jako dokonywane w ramach „systemu miejsc”, czyli określonego układu „systemów lokalnych”, różniących się między sobą typem produkcyjnej aktywności i poziomem rozwoju społeczno-ekonomicznego.

Jak zwraca uwagę F. Sforzi, można zaobserwować przesunięcie w ramach jednostki podejmowanych analiz oraz klasyfikowania faktów społeczno-ekonomicznych z „terytorium” na „społeczność terytorialną” (Sforzi, 2002). To właśnie ta, społecznie rozumiana „terytorialność” przekłada się na pozycję konkurencyjną wywodzących się z niej podmiotów gospodarczych. Choć współcześnie „sieci relacji mają skłonność do kurczenia się w czasie i rozszerzania w przestrzeni (aż do wirtualnego poziomu globalnego), to jednak relacje kluczowe dla produkcji i kreowania wiedzy są nadal terytorialnie uwarunkowane, a więc i geograficznie skoncentrowane” (Sforzi, 2002), zaś koncepcja dystryktu przemysłowego przyczyniła się do wyklarowania punktu widzenia, zgodnie z którym „system lokalny” jako zintegrowana jednostka produkcyjna uwypukla fakt, iż produkcja jest procesem geograficznie skoncentrowanym, ponieważ jego geneza jest w konkretnym miejscu, a nie po prostu w przedsiębiorstwie (Sforzi, 2002).

Wspomniane przesunięcie akcentów z „terytorium” na „wspólnotę terytorialną” winno zostać uwzględnione w naukowych analizach, gdzie na procesy uprzemysłowienia należałoby patrzeć przez pryzmat historii i specyfiki konkretnych „terytorialnych wspólnot”, nie zaś poszczególnych sektorów przemysłu. Tym samym sednem takich analiz miałyby stać się charakterystyczne dla poszczególnych wspólnot tendencje do koncentrowania ich potencjału produkcyjnego na jednym lub kilku produktach (i ich dystrybucji), zdolności do tworzenia własnych rynków (fazowych i końcowych), czy też wewnętrznych powiązań w ramach funkcjonujących podsystemów przemysłowych. Dystrykty przemysłowe – podobnie jak i inne wytwory działalności człowieka – nie są jednak konstruktami niezmiennymi, stąd też konieczność traktowania składających się na nie zjawisk jako dynamicznych procesów „dystryktualizacji” raczej, aniżeli statycznie rozumianego, stworzonego raz na zawsze dystryktu (Becattini, 2002).

Płaszczyzna „miejsza”, jako jedna ze składowych dystryktu przemysłowego, wyraźnie nawiązuje do rozważań prowadzonych we wcześniejszej części tego rozdziału, w których wskazywano na naturalną konieczność uwzględnienia lokalizacji tworzonego podmiotu gospodarczego w procesie podejmowania decyzji o zainicjowaniu jego działalności. Tak jak poszczególne lokalizacje miały różnić się między sobą, tak i różne są „systemy lokalne”, w których działały (a czasem nadal działają) dystrykty przemysłowe. O ile jednak we wcześniejszej omawianych koncepcjach lokalizacji punkt ciężkości leżał po stronie „tradycyjnych” czynników determinujących specyfikę danego miejsca (bogactwa naturalne, bliskość wód, położenie przy głównych szlakach komunikacyjnych), o tyle w dystryktach przemysłowych i powiązanych z nimi „systemach lokalnych” został on przesunięty na zamieszkującą dany obszar wspólnotę ludzi. To ludzie bowiem są nośnikami dwóch cech: tworzenia i utrzymywania relacji z innymi podmiotami (tak jednostkowymi, jak i zbiorowymi) oraz tworzenia i upowszechniania wiedzy niezbędnej dla procesu produkcyjnego charakterystycznego dla określonego dystryktu.

„Podmioty gospodarcze” jako wyróżnik dystryktu przemysłowego

Stworzenie koncepcji „dystryktu przemysłowego” nie byłoby możliwe bez istnienia i działania podmiotów gospodarczych, które za swoją lokalizację uznały konkretny, dający się określić obszar o wyróżniającej charakterystyce. Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw na terenach, które mogłyby zostać uznane za „dystrykt przemysłowy” wynika przede wszystkim z faktu, że osiągnięcie przez te podmioty korzyści w ramach podejmowanych przez nie procesów produkcyjnych w mniejszym stopniu zależy od wielkości zaangażowanego przedsiębiorstwa, natomiast w większej mierze determinuje je lokalny sposób organizacji produkcji oraz kontakty ze społecznym i produkcyjnym środowiskiem, w jakim te przedsiębiorstwa są zakotwiczone. Organizacja produkcji w dystrykcie oparta została o małe i średnie przedsiębiorstwa, powiązane wyspecjalizowanymi sieciami wymiany i działające w ramach mniej lub bardziej wyraźnych form współpracy. Stało się to możliwe dzięki fazowym procesom produkcyjnym (charakterystycznym dla dystryktu), wykorzystującym zewnętrzne korzyści lokalizacji oraz wewnętrzne korzyści skali (Sforzi, 2002).

Gdyby procesy produkcyjne zachodzące na danym obszarze miały charakter ciągły, taką też specyfikę posiadałyby działające w ich ramach podmioty gospodarcze. Nie byłyby to jednak podmioty zdolne do stworzenia i rozwoju sieci relacji składających się na dystrykt przemysłowy (czy to w rozumieniu i odniesieniu do dystryktów włoskich, czy też w powiązaniu z obszarami przemysłowymi o podobnej charakterystyce, działającymi w innych krajach). Aby działalność gospodarcza prowadzona na określonym terytorium mogła zostać uznana za właściwą dla dystryktu przemysłowego, warunki lokalne w tym miejscu muszą sprzyjać wykształceniu się i rozwojowi fazowych procesów produkcyjnych oraz zawiązaniu się lokalnej sieci wyspecjalizowanych wymian obejmujących towary powstałe w poszczególnych fazach produkcji (Becattini, 1990).

Oznacza to, iż za najbardziej podstawowy podział podmiotów gospodarczych wchodzących w skład dystryktów przemysłowych uznać należy podział przywoływany we wcześniejszej części tego rozdziału, obejmujący: przedsiębiorstwa końcowe, fazowe i pomocnicze. W ramach każdej ze wskazanych powyżej kategorii przedsiębiorstw działających w dystrykcie można wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje przedsiębiorstw: tzw. „przedsiębiorstwa nuklearne” oraz „przedsiębiorstwa–projekty”. „Przedsiębiorstwa nuklearne” to przedsiębiorstwa nastawione na podejmowanie wszelkich działań zorientowanych na maksymalizację zysku (stanowią one mniejszość w dystrykcie i nie decydują o jego specyfice). Zupełnie inną rolę w dystrykcie (i dla dystryktu) pełnią „przedsiębiorstwa–projekty”. Ten rodzaj przedsiębiorstw jest wizytówką działalności gospodarczej podejmowanej przez podmioty zaangażowane w życie dystryktu: najczęściej startują one z bardzo niskiego poziomu finansowego, zaś samo rozpoczęcie działalności jest zazwyczaj efektem wsparcia otrzymanego od innych, już działających w dystrykcie podmiotów (czy to przedsiębiorstw końcowych, fazowych, czy też z tzw. branż „pomocniczych”). Charakterystyczna dla przedsiębiorstw w dystrykcie jest bowiem rezygnacja z ciągłego, własnego wzrostu na rzecz bliskiej współpracy z innymi podmiotami, a często i kreowanie tych podmiotów od podstaw (jako np. *spin-off*). Pozwala to zachować istniejącym przedsiębiorstwom korzyści z osiągniętego przez nie poziomu specjalizacji, gwarantuje stałą jakość pożądaných dóbr i usług o charakterze komplementarnym i obniżenie kosztów wewnętrznej koordynacji. „Przedsiębiorstwa–projekty” to podmioty gospodarcze, w których zysk pozostaje na dalszym planie, na czoło wysuwają się natomiast kompetencje tworzących je ludzi. Ten sposób prowadzenia biznesu daje znakomite podstawy pod rozwój przedsiębiorstw na dalszych etapach działalności rynkowej, jednak wyraźnie utrudnia przetrwanie na etapach wcześniejszych. Nierzadkie są przypadki bankructw takich projektów właśnie we wczesnych fazach działalności – w dystrykcie nie są one jednak traktowane jako porażki, ale jako cenne doświadczenia, których

uwzględnienie w innych projektach może zwiększyć ich szanse na osiągnięcie sukcesu (Ottati, 2002).

Jeżeli jednak nowo powstałe „przedsiębiorstwo–projekt” zdoła wywalczyć sobie względnie pewną pozycję na rynku, to zaczyna konsolidować się wokół dwóch zasadniczych procesów: ostrożnego nawiązywania relacji współpracy z innymi przedsiębiorstwami działającymi w dystrykcie (kluczem wyboru jest wiedza potencjalnych partnerów na temat wybranego procesu produkcyjnego oraz ich niezawodność w kooperacji z innymi podmiotami) oraz tworzenia i rozwoju specjalistycznej wiedzy, jaką zamierza wykorzystać w wybranej przez siebie fazie (fazach) procesu produkcyjnego, a tym samym i w wysiłkach zmierzających do zbudowania własnej pozycji konkurencyjnej. Oba te procesy – jak już wspomniano wcześniej – są kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania dystryktów przemysłowych.

W odniesieniu do podmiotów gospodarczych zorganizowanych w ramach dystryktów przemysłowych można dostrzec przynajmniej dwa zasadnicze rodzaje korzyści zewnętrznych przez nie osiąganych:

- korzyści wytworzone przez rozwój, pozostające w związku ze specyficznymi technologiami produkcji wytwarzanymi i modyfikowanymi w ramach dominującego w dystrykcie sektora, a ściśle w każdej z jego potencjalnych „faz”;
- korzyści wytwarzane przez konkretne przedsiębiorstwa zlokalizowane na określonym terytorium (np. w obrębie danego dystryktu przemysłowego, klastra lub inicjatywy klastrowej, czy jakiegokolwiek innej organizacji podmiotów gospodarczych działających na danym obszarze) (Becattini, 2002).

Z wymienionymi powyżej rodzajami korzyści zewnętrznych osiąganych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach rozmaitych struktur wyższego rzędu korespondują dwa ich główne typy:

- przedsiębiorstwa „obozujące” – czyli przedsiębiorstwa, dla których lokalizacja pełni drugorzędne znaczenie. „Obozujące” na określonym obszarze podmioty gospodarcze choć wykorzystują silne strony miejsca, w którym działają, to nie są z tym miejscem mocno związane, zaś korzyści odnoszone z funkcjonowania na danym obszarze są łatwo zastępowalne przez korzyści funkcjonowania w innym miejscu. Innymi słowy, przedsiębiorstwa „obozujące” są płytko osadzone na konkretnym terytorium; samo terytorium nie oferuje im żadnych unikatowych zasobów lub usług, w związku z czym ewentualna zmiana lokalizacji działalności tych podmiotów nie pociąga za sobą utraty ich efektywności;
- przedsiębiorstwa „zakorzenione” – czyli takie, dla których dana lokalizacja pełni kluczowe znaczenie. „Zakorzenione” na danym obszarze podmioty gospodarcze wykorzystują specyficzne dla tego terytorium zasoby i pozostają z nim silnie związane. Siłę tej zależności można określić – w uproszczeniu – jako wprost proporcjonalną do unikatowości korzyści, jakie osiąga określony podmiot gospodarczy dzięki prowadzeniu swojej działalności na tym, a nie innym terenie. W związku z powyższym, zmiana lokalizacji działalności przedsiębiorstwa „zakorzenionego” pociągnęłaby za sobą przynajmniej chwilowy spadek efektywności działań przez to przedsiębiorstwo podejmowanych (Becattini, 2002).

Jak wskazuje G. Becattini, dobrym przykładem korzyści wytwarzanych przez rozwój w podmiotach gospodarczych będących przedsiębiorstwami „obozującymi” są zmiany w sposobie działania młynów. Korzyści płynące z usprawnienia procesu mielenia są dostępne dla wszystkich podmiotów tego typu, niezależnie od ich lokalizacji. Zmiana następuje bowiem w technicznej naturze procesu i w związku z tym możliwa jest do zaaplikowania w każdym takim przedsiębiorstwie, niezależnie od miejsca, w którym działa. Tymczasem korzyści wytwarzane przez przedsiębiorstwa „zakorzenione”, dzięki specyficznym cechom danej lokalizacji możliwe są do zaaplikowania i wykorzystania tylko w tym konkretnym

miejscu. Jako przykład Becattini podał zakłady odzieżowe działające na obszarze tradycyjnie związanym z hafciarstwem.

Dzięki zakotwiczeniu podmiotu gospodarczego w rzeczywistości współgrającej z branżą, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo uzyskuje się konkurencyjną przewagę nad podmiotami prowadzącymi podobną działalność, ale na terenach pozbawionych takiego historycznego i ludzkiego zaplecza. Na obszarach takich, jakimi są dystrykty przemysłowe – a więc zgodnych z „lokalizacyjnie zakotwiczonym” wariantem koncepcji korzyści zewnętrznych Becattiniego – wspomniana przewaga bierze się z synergii między sferą wytwórczości i przedsiębiorczości a społeczno-kulturowym kontekstem miejsca, w którym osadzone jest dane przedsiębiorstwo. Oznacza to zsynchronizowanie charakterystyk samego przedsiębiorstwa z takimi cechami jego lokalizacji, jak: dopasowany rynek pracy, kompatybilny system wiedzy oraz dający doskonałe podstawy do wytwarzania efektu synergii – spójny system norm i wartości przepajających dystrykt i jego mieszkańców. Każda z wyżej wymienionych cech jest jednocześnie kolejną płaszczyzną, bez obecności której myślenie o takiej strukturze jak dystrykt przemysłowy byłoby niekompletne.

„Rynek pracy” jako wyróżnik dystryktu przemysłowego

Dopasowanie rynku pracy do wymagań dystryktu trudne jest do opisanego za pomocą jednego terminu – ma bowiem wieloaspektowy charakter. Kluczowym elementem relacji „rynek pracy dystryktu – wymagania dystryktu” jest szeroko pojęta elastyczność rynku pracy, czyli ponadprzeciętna zdolność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki. Ta elastyczność dotyczy nie tylko głównej branży, na której skupione są działania w dystrykcie, ale i tzw. branż „pomocniczych”, „komplementarnych” (Sforzi, 2002). Co charakterystyczne – elastyczność rynku pracy dystryktów przemysłowych jest zarazem przyczyną, jak i skutkiem wytworzenia się innych elementów odpowiadających za wysoką zdolność dystryktowego rynku pracy do przystosowania się do dynamicznych warunków otoczenia społeczno-gospodarczego.

Jednym z pozostałych czynników determinujących przywołaną elastyczność rynku pracy w dystryktach przemysłowych jest wytworzenie i efektywne ustrukturyzowanie wielu różnych form zatrudnienia. Od zatrudnienia pełnego, przez pracę w niepełnym wymiarze godzin, pracę wykonywaną w domu (chałupnictwo), aż po szerokie spektrum form samozatrudnienia (Ottati, 2002). Ta specyficzna forma rynku pracy stanowi wypadkową dwóch innych czynników: wszechobecnej, rozlewającej się w dystrykcie „wiedzy” specjalistycznej (o której szerzej będzie mowa w kolejnym podpunkcie) oraz etycznego oczekiwania kierowanego od grupy do jej jednostek składowych, zgodnie z którym każdy mieszkaniec dystryktu (a więc członek grupy) powinien poszukiwać takiego typu aktywności zawodowej, który by w największym stopniu odpowiadał jego ambicjom i zdolnościom. Przestrzeganie przez mieszkańców dystryktu tej normy społecznej oznacza, że zmiana miejsca zatrudnienia przez daną jednostkę (nawet bardzo częsta) jest traktowana dość przychylnie (a przynajmniej nie ma negatywnych konotacji), ale unikanie pracy lub też wybieranie zajęć zdecydowanie poniżej kwalifikacji będzie już skutkowało jakąś formą grupowego ostracyzmu (Becattini, 1990).

Wspomniana już dostępność w dystrykcie wielu różnych form zatrudnienia stanowi pewne kontinuum, w obrębie którego przemieszczają się jednostki w trakcie swojej zawodowej kariery. Przechodzenie od jednej formy zatrudnienia do innej traktowane jest jako dowód na to, że określony człowiek stara się uczynić zadość etycznej normie wymagającej pracy na stanowisku jak najbardziej zgodnym z własnymi oczekiwaniami i możliwościami. Nierzadki w dystryktach jest model zatrudnienia opierający się o trzy etapy: zatrudnienie zależne (w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin) – samozatrudnienie – własne przedsiębiorstwo (Ottati, 2002); możliwe są jednak oczywiście i inne kombinacje. Mobilność

zasobów ludzkich w obrębie dystryktu jest jednym z dwóch czynników gwarantujących podmiotom gospodarczym tam działającym wysoką produktywność i konkurencyjność (Becattini, 1990). Takie przechodzenie pracownika od stanowiska do stanowiska, czy od jednej formy zatrudnienia do innej pozbawione jest w dystrykcie (oczywiście z kolei dla obszarów nie będących dystryktami) aspektu utraty swojej „specjalizacji”. Dba o to charakterystyczny dla dystryktu system powstawania i rozpowszechniania wiedzy (będący zarazem drugim z dwóch czynników zapewniających dystryktom odpowiednią produktywność i wysoką konkurencyjność), w którym duża otwartość poszczególnych jednostek i wielość kanałów przekazywania informacji i umiejętności (zarówno formalnych, jak i nieformalnych) w połączeniu z wymaganą na tym terenie mobilnością pracowników owocuje wytworzeniem swoistego profesjonalnego „mikroklimatu”, określonego przez Marshalla terminem „atmosfery przemysłowej” (Becattini, 1990).

Pracownicy w dystrykcie mają – jak wskazuje Ottati (Ottati, 2002) – wyższe umiejętności i bogatszą wiedzę od zatrudnionych na obszarach pozadystryktowych, a dodatkowo są mocno zakorzenieni w lokalnej społeczności, co sprzyja zredukowaniu ekonomicznych i społecznych barier pomiędzy rolą pracodawcy a pracownika. Dodatkowo, w związku z tym, iż wielu pracowników ma doświadczenie zawodowe na różnych stanowiskach względnie łatwo o mobilizację dodatkowych zasobów ludzkich w sytuacji, kiedy oczekiwania kierowane wobec przedsiębiorstw z dystryktu zaczynają przekraczać ich dotychczasowe możliwości (łatwiej też w dystrykcie o weryfikację kompetencji i zaangażowania pracowników ze względu na pozostawanie mieszkańców we względnie bliskich relacjach i niezwykle sprawny system przepływu informacji pomiędzy nimi). Pozostawanie przez zatrudnionych w dystrykcie w tym samym profesjonalnym „mikroklimacie”, przepojenie nim, pozwala na użyteczne wykorzystanie praktycznie wszystkich (poza dziećmi) kategorii mieszkańców dystryktu tak w codziennej praktyce, jak i w sytuacji zwiększonego zapotrzebowania na siłę roboczą: od osób młodych (oboje płci) dopiero rozpoczynających swoją ścieżkę kariery, przez osoby dorosłe o relatywnie niskich kwalifikacjach, aż po osoby starsze (tak mężczyźni, jak i kobiety) (Ottati, 2002). Tą swoistą „poduszką bezpieczeństwa” są przede wszystkim osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze godzin oraz wykonujące swoją pracę w domach (Becattini, 1990). Taka elastyczność pozwala dystryktom na stłumienie negatywnych efektów zmian ekonomicznych i społecznych oddziałujących na dystrykt i jego mieszkańców.

Siłą rynku pracy dystryktu jest także gotowość pracowników (szczególnie tych wykwalifikowanych) oraz przedsiębiorców do podejmowania współpracy nakierowanej na ciągłe doskonalenie oferowanych produktów i wykorzystywanych procesów. Jest to warunek konieczny do tego, aby dystrykt utrzymał swój potencjał do zaspokajania zmiennych i zróżnicowanych potrzeb rynkowych. Co więcej – owa kooperacja przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich pracowników nie jest generowana poprzez biurokratyczne nakazy lub motywacje o charakterze czysto finansowym, ale wynika z faktycznego podzielenia celów przez obie strony tej relacji oraz satysfakcjonującego podziału uzyskiwanych dochodów między zaangażowane podmioty (Ottati, 2002).

„Wiedza” jako wyróżnik dystryktu przemysłowego

Jak dowodził S. Goglio, rdzeniem modelu organizacji produkcji, charakterystycznego dla obszarów będących dystryktami przemysłowymi są dwie powiązane ze sobą cechy: pozbawienie wartości podejść opartych tylko na stosunkach gospodarczych i relacjach hierarchicznych w próbach wyjaśnienia organizacji produkcji na terenie dystryktu oraz – co istotniejsze z punktu widzenia obecnego fragmentu pracy – istnienie specyficznego systemu wytwarzania, przetwarzania i przekazywania wiedzy kluczowej dla funkcjonowania dystryktu (Goglio, 2002). Zasadniczym elementem wyróżniającym systemy wiedzy

działające w dystrykcie jest stała synchronizacja ich dwóch głównych składowych: tzw. wiedzy „skodyfikowanej” i wiedzy „kontekstowej” (Becattini, 2002) lub też – jak chciał tego Goglio – wiedzy abstrakcyjnej i operacyjnej (Goglio, 2002).

Wiedza „skodyfikowana” to wiedza wprost i konkretnie powiązana z określonymi procesami produkcyjnymi przebiegającymi w ramach dystryktu. Ma charakter formalny, może być transferowana między pracownikami z wykorzystaniem systemu szkolnictwa zawodowego, kursów i szkoleń specjalistycznych itp. Zmiany wprowadzane w ramach wiedzy „skodyfikowanej” mają najczęściej charakter zmian idących „z góry”, a więc decyzja o modyfikacji dotychczasowego modelu należy do wąskiego grona osób, uznanych przez innych za ekspertów w swoich dziedzinach (branżach, sektorach itd.). Jest to odpowiednik wiedzy operacyjnej – zgodnie z podziałem dokonany przez S. Goglio. Całkowicie inny charakter ma wiedza „kontekstowa”. Choć dotyczy procesów produkcyjnych wykorzystywanych przez podmioty gospodarcze zlokalizowane na obszarze dystryktu, to jest to powiązanie pośrednie lub też dotyczące obszarów wymykających się formalnym, ogólnym regulacjom. Wiedza tego typu ma charakter nieformalny i w dystrykcie jest nie tyle przekazywana w ramach zaplanowanych interakcji, ile raczej „wisi w powietrzu”, a więc w nieuświadomiony zazwyczaj sposób przenika do rozmów mieszkańców danej lokalizacji. Ottati zwracał uwagę, iż „[...] najistotniejszą konsekwencją nierozzerwalności ekonomicznych i społecznych relacji w dystrykcie jest uczenie się. Tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy (podobnie jak reguł zachowania i wartości wyznaczających kierunek rozwoju dystryktu) odbywa się mimochodem, w trakcie codziennego funkcjonowania” (Ottati, 2002). W porównaniu z wiedzą „skodyfikowaną” zupełnie inaczej przebiega tutaj proces dodawania nowych lub modyfikacji już istniejących elementów. Inicjatywa ma zawsze charakter „oddolny”, a jej podchwycenie przez większą grupę pracowników dystryktu (na skutek np. zaobserwowania pozytywnych efektów jej aplikacji u pewnej części podmiotów) gwarantuje uzyskanie statusu pełnoprawnego elementu w systemie wiedzy „kontekstowej”. Jest to zarazem odpowiednik wiedzy abstrakcyjnej – w myśl wyżej przywołanego podziału Goglio.

Podział na wiedzę „skodyfikowaną” i „kontekstową” nie oznacza ich funkcjonowania w izolacji względem siebie; wręcz przeciwnie – w każdym swoim działaniu pracownicy zatrudnieni w podmiotach zlokalizowanych w dystrykcie odwołują się do obu rodzajów zasobów. I choć balans między wykorzystaniem jednego lub drugiego typu wiedzy będzie się zmieniał w zależności od konkretnej sytuacji, to praktycznie zawsze jakieś pierwiastki tego co „skodyfikowane” i „kontekstowe” wyznaczać będą wspólnie charakter aktywności w ramach kluczowych dla dystryktu procesów produkcyjnych. Im jednak ów balans częściej i wyraźniej będzie przechylał się ku wiedzy „skodyfikowanej”, tym bliżej będzie danemu podmiotowi gospodarczemu działającemu na określonym obszarze do klasycznego, „sektorowego” ujęcia rzeczywistości gospodarczej. Z kolei im ważniejszą rolę będzie odgrywała wiedza „kontekstowa” – tym bliżej przedsiębiorcom ją aplikującym do ujęć akcentujących istotność lokalizacji i poczucia przywiązania do terytorium, a tym samym bliżej do postrzegania rzeczywistości gospodarczej jako „dystryktu przemysłowego” w znaczeniu, w którym ów termin pojawia się w niniejszej publikacji. Warto dodać, iż wspomniane procesy aplikacji określonych porcji wiedzy „skodyfikowanej” i „kontekstowej” nie są niezmiennie, tzn. w odpowiedzi na zmieniające się warunki społeczno-ekonomiczne danej lokalizacji, czy też dynamikę przemian o szerszym (np. globalnym) zasięgu balans między tymi dwoma rodzajami wiedzy może się zmieniać – zmieniając tym samym charakter regionu, w obrębie którego dokonane zostało takie przesunięcie akcentów (Becattini, 2002).

Płaszczyzna wiedzy jako jedna ze składowych „dystryktu przemysłowego” jest jednym z elementów najsilniej determinujących szanse odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwa zgrupowane w ramach struktury tego typu: „umiejętności związane z produkcją (nabyte w trakcie pracy w podmiotach dystryktu i poprzez relacje społeczne z innymi członkami społeczności) są zdecydowanie bardziej istotne dla powodzenia nowo założonych

przedsiębiorstw, aniżeli posiadany przez nie kapitał finansowy” (Ottati, 2002). Tak więc, wiedza w dystrykcie jest połączonym efektem bliskich relacji między dużą liczbą podmiotów (zarówno rozumianych jako pojedyncze jednostki ludzkie, jak i ich agregaty, np. przedsiębiorstwa), z których każdy jest wyspecjalizowany w określonym rodzaju (lub fazie) procesu produkcyjnego. Podmioty te są w pewnym stopniu do siebie podobne, a w pewnej mierze komplementarne i przynależą do tej samej kulturowej wspólnoty, co oznacza podzielenie wartości, zasad i instytucji charakterystycznych dla życia i aktywności w danej lokalizacji. Wpływa to pozytywnie na zjawisko wzajemnego zrozumienia swoich oczekiwań, możliwości i specyfiki działania, co z kolei ułatwia tworzenie się i transfer wiedzy „kontekstowej” („cichej”, „ukrytej”) (Ottati, 2002). Szerzej temat ten podniesiony zostanie w kolejnym podpunkcie.

„Wspólnota norm i wartości” jako wyróżnik dystryktu przemysłowego

„Wspólnota norm i wartości” jest jedną z najważniejszych – o ile nie najważniejszą – ze wszystkich wskazanych do tej pory składowych dystryktu przemysłowego, bowiem to właśnie ten czynnik tworzy w dystrykcie podstawę pod ukształtowanie się i wykorzystywanie w praktyce wcześniej wymienionych elementów składowych tej struktury społeczno-ekonomicznej. Nieprzypadkowo w literaturze problemu zwraca się uwagę na ogromne znaczenie spójnego i wspólnego systemu wartości i norm dla wyjaśnienia konkurencyjnych przewag, jakie stały się udziałem podmiotów gospodarczych działających na obszarach uznawanych za dystrykty przemysłowe.

S. Goglio wskazuje, iż „wydajność przedsiębiorstw w mniejszym stopniu zależy od reprezentowanego sektora (tworu abstrakcyjnego [...]), niż od bycia integralną częścią zorganizowanych struktur bazujących na konkretnym terytorium, oscylujących pomiędzy strukturą społeczną a skoordynowaną działalnością ekonomiczną, których istotność wynika z kulturowego i instytucjonalnego dorobku uformowanego w tym konkretnym miejscu” (Goglio, 2002). Poziom innowacyjności przedsiębiorstw oraz ich zdolność do dostosowywania się do zmiennych wymagań rynku mają także swoje źródło w specyfice lokalnego systemu, którego są częściami (Goglio, 2002). W ujęciu F. Sforzi, skuteczne wykorzystanie przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa zorganizowane w ramach dystryktów przemysłowych zależy „[...] od stopnia społeczno-kulturowej spójności, ale nade wszystko od obecności w lokalnym systemie (między członkami społeczności) systemu wartości i instytucji, które reprezentują ich interesy i regulują codzienne życie. To są warunki, które determinują większą lub mniejszą zdolność lokalnych systemów do rozwoju postaw zorientowanych na kreatywne pośredniczenie między różnymi formami wiedzy: wiedzy wywodzącej się z postępu technologicznego [skodyfikowanej, jawnej – przyp. A. Lis] i tworzonej dzięki praktycznemu doświadczeniu [kontekstowej, utajonej, cichej – przyp. A. Lis]. To przez ów proces „uniwersalnej integracji” możliwe staje się powiązanie produkcji dóbr i świadczenia usług z reprodukcją ludzkich i materialnych czynników produkcji, co zapewnia z kolei ciągłość i żywotność lokalnego systemu” (Sforzi, 2002). Podobnie widzi tę kwestię G.D. Ottati uznając, że korzystanie z istniejących przewag konkurencyjnych przez podmioty gospodarcze dystryktu uzależnione jest od specyfiki społecznego kontekstu, w którym ich działalność produkcyjna została osadzona, a warunkiem koniecznym „[...] jest zbudowanie i podzielenie wewnętrznej, społecznej spójności i konsensus głównych lokalnych grup interesu, co do wizji rozwoju wspólnoty. To uzgodnienie tworzy, a zarazem samo jest tworzone przez proces konstruowania i rozwoju powszechnego poczucia przynależności do społeczności lokalnej i charakterystycznego dla niej systemu produkcji” (Ottati, 2002). O wspomnianym poczuciu przynależności pisał także i G. Becattini zwracając uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa działające w obrębie struktury dystryktu charakteryzują się poczuciem przynależności do lokalnej, przemysłowej wspólnoty, zaś sama ta wspólnota

traktowana jest jako podstawa, na której generowane są losy indywidualne i grupowe jednostek związanych z dystryktem (Becattini, 1990).

G. Becattini nie ma wątpliwości, że „najistotniejszą cechą lokalnej społeczności jest jej względnie homogeniczny system wartości i punktów widzenia, który jest wyrazem etyki pracy i działania, rodziny, wzajemności, zmiany. Wszystkie główne dziedziny życia znajdują się w zasięgu jego wpływu. Ten system wartości zmienia się w czasie w sposób, który wciąż wymaga badań, ale nie zmienia to w niczym faktu, że stanowi jedno ze wstępnych wymagań rozwoju dystryktu i jeden z podstawowych warunków jego odtwarzania” (Becattini, 1990). Spójny i wspólny system wartości to element konieczny dla powstawania i rozwoju dystryktu, ale nie wystarczający do ukonstytuowania się struktury tego typu w rzeczywistości gospodarczej lub też zapewniający jej efektywne funkcjonowanie. Konieczne jest również wykształcenie w danej wspólnotcie systemu norm i instytucji wdrażających do codziennej praktyki idee, z których złożony jest charakterystyczny dla tej społeczności system wartości: rynek, przedsiębiorstwo, rodzina, kościół, szkoła, lokalne autorytety, miejscowe struktury partyjno-polityczne i związkowe (Becattini, 1990) – to tylko niektóre z możliwych do wykorzystania instytucji oddziałujących bezpośrednio na życie w dystrykcie, a tym samym i determinujących sposób myślenia i działania składających się nań jednostek.

Wspólny system wartości i norm cechujący społeczności tworzące dystrykty przemysłowe zajął dominującą pozycję wśród czynników odpowiadających za tożsamość i specyfikę tych struktur nie ze względu na doraźne zyski, jakie pojawiają się dzięki jego przestrzeganiu, ale dzięki zgodzie na jego stosowanie wielu środowisk zaangażowanych w rozwój lokalny. G.D. Ottati zwraca uwagę, że ów swoisty „pakt społeczny” ma początkowo przede wszystkim charakter nieuświadomiony, działa niejako „mimo chodem”, ale z biegiem czasu staje się przedmiotem coraz bardziej świadomych, międzyśrodowiskowych mediacji. Wspomniana „zgoda” oparta jest zatem o coś więcej, aniżeli zwykły rozdział uzyskiwanych w dystrykcie zysków, gdyż w średniej i długiej perspektywie czasowej zapewnia różnym grupom lokalnej społeczności zachowanie standardu życia na satysfakcjonującym je poziomie, a tym samym sprzyja odtwarzaniu poszczególnych kategorii (grup ludzkich) koniecznych do utrzymania właściwego kierunku i tempa rozwoju lokalnego (a w tym i procesu produkcyjnego charakterystycznego dla danego dystryktu). Oznacza to „historycznie sprawiedliwy” podział zarówno zysków, jak i kosztów działalności podejmowanej przez podmioty zaangażowane w dystryktową rzeczywistość – „stąd też jedną z najistotniejszych reguł lokalnego „paktu społecznego” jest reguła zniechęcająca do rozprzestrzeniania się destrukcyjnych form konkurencyjności, a promująca współdziałanie lokalnych jednostek i instytucji oraz ułatwiająca uczenie się i przyjmowanie postaw innowacyjnych” (Ottati, 2002).

W takich warunkach jednym z kluczowych elementów oddziałujących na efektywność działania jest poczucie zaufania między poszczególnymi podmiotami w dystrykcie – widoczne zarówno na poziomie jednostkowym (międzyludzkim), jak i grupowym (między przedsiębiorstwami fazowymi, między przedsiębiorstwami fazowymi a końcowymi, między podmiotami z branży kluczowej dla dystryktu a podmiotami branż pomocniczych itd.). Owo zaufanie bierze się nie tylko z podzielanej wspólnoty norm i wartości, ale i wieloletnich doświadczeń w kontaktach oraz wzajemnej współpracy. Takie ponawiane interakcje, kończące się osiągnięciem celów przez wszystkie strony są najlepszym prognostykiem na przyszłość (Ottati, 2002). Co jednak charakterystyczne dla dystryktu, czyli opieranie swojej specyfiki i efektywności na względnie stałym i spójnym systemie wartości, wzmocnionym przez zanurzone głęboko w przeszłości więzi między członkami dystryktowej społeczności, nie oznacza działania w izolacji od świata i odcięcia się od innych, pozadystryktowych podmiotów (jednostkowych lub zbiorowych). Tak naprawdę, aby dystrykt mógł się rozwijać konieczne jest „filtrowanie” społeczności go tworzącej – przy czym ów „filtr” ma działać w obie strony, to znaczy zarówno jako mechanizm usuwający elementy nie pasujące do

specyfiki dystryktu, jak i jako zbiór procesów umożliwiających pozyskanie z zewnątrz elementów potencjalnie cennych. Warunkiem koniecznym jaki jednak musi zostać spełniony przy dopuszczeniu nowych członków do wspólnoty w dystrykcie jest względnie niewielki dystans dzielący system wartości obowiązujący w dystrykcie od dotychczasowego systemu wartości wyznawanego przez dystryktowych neofitów. Z jednej strony będzie to czynnik ułatwiający nowicjuszom dopasowanie się do wymagań wspólnoty w dystrykcie, z drugiej natomiast – pierwiastek inności pojawiający się w takim wypadku w dotychczasowym systemie wartości i norm dystryktu (choć odświeżający – nie zagrazi stabilności i tożsamości wspólnoty przyjmującej)¹⁰.

Koncepcja dystryktu przemysłowego pozwala zapełnić teoretyczną lukę w zrozumieniu i wyjaśnieniu gospodarczego fenomenu niektórych obszarów. Jak podkreśla S. Goglio: „Koncepcja[...] dystryktu przemysłowego jest stosowalna [...] nie tylko w specyficznych warunkach włoskiej gospodarki, ale stanowi cenne źródło wiedzy i wyjaśnienia tego fragmentu rzeczywistości – pozwala odkryć lub przypomnieć sobie o już dokonanym, acz zapomnianym odkryciu ważności takich ścieżek w organizacji produkcji, które różnią się od kanonicznej ekonomii skali, a podkreślają istotność relacji, którymi złączone są poszczególne podmioty w ramach konkretnej sfery organizacji produkcji” (Goglio, 2002). W podobnym tonie utrzymana jest refleksja G. Becattiniego, który wskazał, iż „odkrycie ‚dystryktu przemysłowego’ pozwoliło[...] skupić się na lokalizacji i dokonać połączenia techniczno-produkcyjnych i społeczno-kulturowych relacji jako nierozłącznych składników ekonomicznego zachowania lub też – innymi słowy – jako źródeł produktywności i innowacyjności w dystrykcie” (Becattini, 2000, cyt. za: Sforzi, 2002).

Teoretyczne ujęcie dystryktu przemysłowego jest osadzone w szerszej strukturze pojęciowej służącej opisowi i wyjaśnieniu funkcjonowania podmiotów gospodarczych zorganizowanych w większe całości. Czerpie z teorii lokalizacji (omówionych wcześniej) i stanowi podłoże pod rozważania nad teoriami rozwoju regionalnego (o których będzie mowa w dalszej części rozdziału). W myśl rozważań G. Becattiniego, im bardziej w dokonywanych analizach akcent kładziony będzie na dynamiczną integrację jednostek produkcyjnych, tym bliżej będzie danemu ujęciu do porterowskich „klastrow”, natomiast im silniej podkreślane będzie zakotwiczenie podmiotów gospodarczych w lokalnej społeczności i wyznawanym przez nią systemie wartości i norm, tym bliżej takiemu ujęciu do marshallowskich „dystryktów przemysłowych” (Becattini, 2002).

1.3. Teorie rozwoju regionalnego traktujące region jako centrum generowania wiedzy

Ze względu na problematykę pracy (ulożenie w centrum rozważań koncepcji klastra, a ściślej wyrastającej z niej koncepcji inicjatywy klastrowej) oraz z uwagi na integrujący charakter dokonywanego przeglądu literatury w niniejszej części pracy przedstawiono wybrane koncepcje zbieżne z koncepcją klastra, zaliczane do grupy teorii rozwoju regionalnego traktujących region jako centrum generowania wiedzy¹¹. Oprócz opisanego wcześniej włoskiego okręgu przemysłowego, do innych rozpowszechnionych koncepcji przypisanych do wyżej wskazanej grupy należą (wymieniając według kolejności, w jakiej powstawały kolejne koncepcje):

¹⁰ Zwracał na to uwagę G. Becattini (1990, s. 40).

¹¹ Teorie rozwoju regionalnego można podzielić na trzy grupy: teorie traktujące region jako miejsce specjalizacji eksportowej, miejsce rosnących przychodów oraz centrum generowania wiedzy (Martin, 2003, s. 14).

- innowacyjne środowisko (ang. *innovative milieu*) (Aydalot, 1986; Camagni, 1991; Maillat i Perrin, 1992; Maillat i in., 1993; Ratti i in., 1997; Maillat, 1998; Crevoisier i Camagni, 2000);
- region uczący się (ang. *learning region*) (Florida, 1995; Asheim, 1996; Morgan, 1997; Hudson, 1999);
- regionalny system innowacji (ang. *regional innovation system*) (Cooke i in., 1997, 1998; Asheim i Isaksen, 1997; Braczyk i in., 1998; Cooke, 2001; Carlsson i in., 2002; Doloreux, 2002; Doloreux i Parto, 2005);
- klastr (Porter, 1998, 2000, 2001, 2003; Porter i Ackerman, 2001);
- ekosystem innowacji (Adner, 2006; Adner i Kapoor, 2010, 2016; Autio i Thomas, 2014; Gobble, 2014), wyrastający z idei ekosystemu biznesowego (Moore, 1993, 1996; Iansiti i Levien, 2004)¹².

Pierwszym ważnym krokiem w rozwoju koncepcji opartych na wiedzy i innowacjach było zrozumienie, iż we współczesnej – nowoczesnej gospodarce „najbardziej podstawowym zasobem jest wiedza, a zatem najważniejszym procesem jest uczenie się” (Lundvall, 1992, s. 1), przez co należy rozumieć „nabywanie kompetencji i umiejętności, które czynią uczący się podmiot (osobę, organizację) bardziej skutecznym w realizacji własnych celów” (Johnson i Lundvall, 2003)¹³. Rozwój nowoczesnych technologii, nasilająca się konkurencja na rynkach oraz wciąż wzrastające wymagania klientów wymuszają na przedsiębiorcach wdrażanie ciągłych zmian, co z kolei rodzi potrzebę nieustannego pogłębiania wiedzy i odnawiania kompetencji. Zgodnie z podstawowym założeniem tej koncepcji nauka odbywa się poprzez interakcje z całą rzeszą różnorodnych podmiotów (ang. *learning by interacting*) i występuje w związku z rutynowymi czynnościami podejmowanymi w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa: w zakresie prac B+R, produkcji, marketingu czy też dystrybucji. Powiązania występujące wewnątrz i zewnątrz organizacji ułatwiają akumulację i przepływ wiedzy, zwłaszcza wiedzy nieskodyfikowanej (niepisanej) i milczącej, opartej na doświadczeniu, która jest trudna do transferowania na duże odległości i jest przekazywana głównie w formie bezpośrednich kontaktów. Warunkiem nawiązywania takich interakcji jest nie tylko bliskość przestrzenna partnerów, ale przede wszystkim zaufanie i chęć współdziałania wyrastające z kontekstu kulturowego i lokalnego środowiska.

Interaktywne uczenie się przekłada się wprost na zwiększenie bazy wiedzy, jak również na działania proinnowacyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa. Zwracają na to uwagę współtwórcy koncepcji „gospodarki uczącej się” – E.S. Andersen i B.Å. Lundvall, twierdząc, iż „innowacja jest zakorzeniona w procesach interaktywnej nauki” (Andersen i in., 2002, s. 187), zatem wszelkie działania ukierunkowane na wzmocnienie sieci powiązań, służących nabywaniu wiedzy i umiejętności przyczyniają się jednocześnie do zwiększenia efektywności w zakresie innowacji. Dotyczy to zwłaszcza otoczenia instytucjonalnego

¹² Warto przy tym nadmienić, iż istnieje również pokrewieństwo między koncepcją klastrów a teoriami polaryzacyjnymi. Dotyczy to przede wszystkim pierwotnej koncepcji biegunów wzrostu F. Perroux, odnoszącej się do wymiaru ekonomicznego (Perroux, 1955, 1970). Koncepcja klastrów jest wręcz uznana przez niektórych badaczy za rozwinięcie teorii F. Perroux (Popa i Belu, 2009) – klastry mogą być bowiem traktowane jako ośrodki centralne, stanowiące bieguny pozytywnych impulsów rozwojowych.

¹³ Stało się to motywem przewodnim koncepcji „gospodarki uczącej się” (ang. *learning economy*), wprowadzonej do literatury przez szkołę nordycką (Lundvall i Johnson, 1994; Johnson i Lundvall, 2003; OECD, 2000) dla podkreślenia głównych przemian, jakie dokonały się w gospodarce ze względu na szybki postęp techniczny oraz procesy globalizacji i internacjonalizacji. Pojęcie „gospodarki uczącej się” odnosi się przede wszystkim do krajów wysokorozwiniętych, z dominującym udziałem sektora *high-tech* w strukturze gospodarki, w przypadku których umiejętność uczenia się jest kluczowa dla sukcesu gospodarczego (osób, przedsiębiorstw, regionów oraz całej gospodarki narodowej).

innowacyjnych przedsiębiorstw. Regionalne i lokalne sieci społeczne i organizacje mogą w znaczącym stopniu wpływać na wzajemne interakcje podmiotów rynkowych i wspierać tym samym proces wdrażania i komercjalizacji innowacji. Zdaniem R. Rothwella, przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy w zakresie innowacji są zwykle „podłączone” do zewnętrznych źródeł wiedzy technicznej i doradztwa (Rothwell, 1992), co – jak podkreśla R. Capello – jest głównym warunkiem powodzenia przede wszystkim w sektorze MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa opierają bowiem innowacje na procesach interaktywnej nauki) (Capello, 1999).

1.3.1. Region uczący się

Coraz większe skupienie się na roli regionów w stymulowaniu zdolności innowacyjnych i konkurencyjności przedsiębiorstw doprowadziło do rozwoju szeregu koncepcji upatrujących region jako centrum generowania wiedzy i innowacji. Jest to szczególnie zaznaczone w koncepcji regionu uczącego się, zgodnie z którą regiony stanowią kluczowy element nowej ery globalnego „kapitalizmu opartego na wiedzy”. Przyjmując rolę centrów kreowania i magazynowania wiedzy i pomysłów stają się regionami uczącymi się (lub inaczej regionami wiedzy), zapewniającymi środowisko i niezbędną infrastrukturę dla przepływów wiedzy i pomysłów oraz procesów uczenia się (Florida, 1995). Jak podkreśla R. Florida – globalizacja idzie w parze z regionalizacją, albowiem to właśnie na poziomie regionalnym funkcjonuje infrastruktura wsparcia wiedzy i innowacji. Na tą obudowę infrastrukturalną składa się infrastruktura produkcyjna (oparta na sieci przedsiębiorstw i dostawców stanowiących źródła innowacji), infrastruktura rynku pracy (oparta na pracownikach wiedzy, ciągłym doskonaleniu kompetencji, kształceniu ustawicznym i szkoleniach), infrastruktura fizyczna i komunikacyjna (umożliwienie przepływu na globalną skalę różnego rodzaju zasobów, m.in. zasobów informacyjnych, ludzkich i materialnych), infrastruktura rynku finansowego (wsparcie finansowe wiedzy i innowacji) oraz polityka przemysłowa (ogół formalnych reguł oraz nieformalnych relacji między przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami a podmiotami instytucjonalnymi) (Florida, 1995).

1.3.2. Innowacyjne środowisko

Pozostałe wyróżnione koncepcje w większym stopniu podkreślają rolę interaktywnych relacji pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w bliskości geograficznej. Relacje te mają podłoże nie tylko ekonomiczne, ale przede wszystkim społeczne, co sprzyja rozwojowi innowacji, która jest w dużej mierze procesem zbiorowym (Camagni i Capello, 2005). Pierwsza z omawianych koncepcji – innowacyjne środowisko – powstała w wyniku zmian zachodzących w gospodarce, polegających na upadku starych regionów przemysłowych i pojawieniu się nowych, dynamicznie rozwijających się (Maillat i Lecoq, 1992; Maillat, 1998). Kluczową rolę w rozwoju tychże regionów pełniły małe i średnie przedsiębiorstwa, a ściślej rzecz ujmując – system powiązanych ze sobą przedsiębiorstw sektora MŚP, zdolnych do kreowania innowacji. Terytoria zaczęły być coraz mocniej postrzegane jako aktywne organizacje terytorialne zdolne do tworzenia strategicznych, specyficznych i zróżnicowanych zasobów oraz do uruchamiania procesów rozwoju i innowacji, na czym opierała się ich przewaga konkurencyjna (Maillat, 1998). Rozwój regionalny zależał więc w coraz większym stopniu od środowiska sprzyjającego innowacjom (Maillat, 1995), stanowiącego swoisty inkubator innowacji (Aydalot, 1986), w którym najważniejszą rolę odgrywały powiązania pomiędzy podmiotami gospodarczymi prowadzące do rozwoju określonych umiejętności i *know-how* (Camagni, 1991).

Koncepcja innowacyjnego środowiska została wprowadzona do literatury przedmiotu w połowie lat osiemdziesiątych przez *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (w skrócie GREMI) (Aydalot, 1986)¹⁴. Ideę środowiska innowacyjnego dobrze oddaje definicja rozwinięta przez R. Camagniego, zgodnie z którą innowacyjne środowisko tworzy „zbiór lub złożona sieć głównie nieformalnych relacji społecznych na ograniczonym obszarze geograficznym, często determinująca określony zewnętrzny „obraz” i specyficzną wewnętrzną „reprezentację” oraz poczucie przynależności, które zwiększają lokalną zdolność innowacyjną poprzez synergistyczne i zbiorowe procesy uczenia się” (Camagni, 1991, s. 3).

Na środowisko innowacyjne składają się trzy definiujące je elementy (Fromhold-Eisebith, 2004). Pierwszym z nich są sieci nieformalnych kontaktów społecznych, rozwijane zarówno na gruncie zawodowym, jak i prywatnym – oparte na zaufaniu. Drugim elementem jest bliskość geograficzna partnerów stanowiąca rodzaj podłoża (społeczno-kulturowego), na którym wspólnie realizowane są procesy innowacyjne. Bliskość lokalizacyjna ułatwia również mobilność pracowników i transfer wiedzy; jest równie podstawą dla wykształcenia się trzeciego elementu – poczucia przynależności ułatwiającego nieformalną koordynację podmiotów w sieciach współpracy, funkcjonujących w oparciu o wspólne (dla danego terytorium) reguły postępowania, podzielane wartości i konwencje. Wymienione wyżej elementy łącznie tworzą środowisko innowacyjne, kreujące warunki dla nieformalnej wymiany informacji i wiedzy ukrytej oraz obserwacji partnerów i inspirowania się ich sukcesami (co znacznie przyspiesza procesy zbiorowego uczenia się i rozwoju innowacji) (Camagni, 1991; Lawson, 1997).

1.3.3. System innowacji

Kolejne opisywane koncepcje – regionalny system innowacji oraz ekosystem innowacji – uwypuklają systemowy charakter innowacji¹⁵. System innowacji można rozumieć jako „elementy i relacje, które oddziałują na siebie w zakresie generowania, dyfuzji i wykorzystania nowej, rynkowo użytecznej wiedzy” (Lundvall, 1992) lub jeszcze szerzej jako „wszystkie ważne ekonomiczne, społeczne, polityczne, organizacyjne, instytucjonalne i inne czynniki, które mają wpływ na rozwój, rozpowszechnianie i wykorzystanie innowacji” (Edquist, 1997). Definicje C. Freemana i S. Metcalfe’a definiują systemy innowacji przez pryzmat tworzących je instytucji – jako „sieci instytucji sektora publicznego i prywatnego, których działalność i interakcje inicjują, importują, modyfikują i rozpowszechniają nowe technologie” (Freeman, 1987) czy też „systemy połączonych instytucji do tworzenia, przechowywania i transferu wiedzy, umiejętności i artefaktów, które definiują nowe technologie” (Metcalfe, 1995). W każdym systemie innowacji wyróżnić można cztery zasadnicze elementy składowe:

- przedsiębiorstwa stanowiące trzon systemu, odpowiedzialne za tworzenie, wdrażanie i dyfuzję wiedzy i innowacji;
- instytucje sektora badawczo-rozwojowego, zaangażowane w procesy tworzenia nowej wiedzy i działalność edukacyjną;

¹⁴ W kolejnych latach koncepcja środowiska innowacyjnego była stale rozwijana w ramach kolejno: GREMI II (Maillat i Perrin, 1992), GREMI III (Maillat i in., 1993), GREMI IV (Ratti i in., 1997) i GREMI V (Crevoisier i Camagni, 2000).

¹⁵ Do koncepcji opartych na systemowym podejściu do innowacji zaliczyć można również technologiczny system innowacji (ang. *technological innovation system*) (Carlsson i Stankiewicz, 1995), sektorowy system innowacji (ang. *sectoral innovation system*) (Breschi i Malerba, 1997; Malerba, 2002, 2004) oraz *Triple Helix* (Etzkowitz i Leydesdorff, 2000).

- instytucje otoczenia biznesu (m.in. parki naukowe i technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, instytucje finansowe) stymulujące działalność innowacyjną i inicjujące współpracę na linii nauka – biznes;
- władze publiczne, które mogą tworzyć odpowiednie zachęty dla rozwoju innowacji.

Omawiając koncepcje oparte na systemowym podejściu do innowacji nie można pominąć założeń przyświecających koncepcji narodowego systemu innowacji (ang. *national innovation system*) (w skrócie NSI), gdyż stały się one podwaliną dla koncepcji regionalnego systemu innowacji (ang. *regional innovation system*) (w skrócie RSI). Koncepcja NSI rozwijała się równocześnie w Europie i Stanach Zjednoczonych w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku (Freeman, 1987, 1995; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Edquist, 1997; Dosi i in., 1998). Stanowi ona syntezę dwóch innych koncepcji: narodowych systemów produkcji (w skrócie: NSP)¹⁶ i narodowych systemów biznesowych (w skrócie NSB)¹⁷. Próbuje uchwycić koewolucję cech strukturalnych i instytucjonalnych w ujęciu systemowym – uwzględnia zarówno wymiar instytucjonalny (pomijany w NSP) oraz wymiar strukturalny (który nie pojawia się w NSB) (Lundvall i Maskell, 2003). Zgodnie z koncepcją NSI sukces innowacji na każdym poziomie zagregowania (na poziomie pojedynczych organizacji, regionów oraz całych narodów) w coraz większym stopniu zależy od wzajemnych powiązań między podmiotami uczestniczącymi w procesie generowania, dystrybucji, wykorzystywania i dyfuzji rynkowo użytecznej wiedzy, a owe powiązania w dużej mierze uwarunkowane są kulturowo. Oznacza to, że kultura narodowa i determinowane nią instytucje warunkują nie tylko efektywność procesów innowacyjnych w ramach pojedynczej organizacji, ale wpływają na wydajność całego narodowego systemu innowacji. O sprawności NSI decyduje również struktura gospodarki oraz stopień jej dopasowania do obudowy instytucjonalnej.

W rozwoju koncepcji narodowych systemów innowacji wyróżnić można trzy zasadnicze etapy (Lundvall i in., 2002; Lundvall i Maskell, 2003), które zdeterminowały współczesne rozumienie NSI (i powiązanej z nią koncepcji RSI). Pierwszy etap polegał na odrzuceniu podaźowych i popytowych modeli innowacji (ang. *technology push* i *market pull*), zakładających liniowy przebieg procesu innowacyjnego i zaakceptowaniu nowego paradygmatu,

¹⁶ Zgodnie z podejściem NSP różne sektory gospodarki w różny sposób kształtują wzrost gospodarczy, a dla wydajności i wyników systemu produkcyjnego kluczowe są pionowe powiązania (Dahmén, 1970; Hirschman, 1958; Perroux, 1969; GRESI, 1976; Stewart, 1977). Koncepcję NSP rozwinęli naukowcy z IKE-group (Lundvall i in., 2002; Lundvall i Maskell, 2003), skupiając się początkowo na innowacyjnym potencjale i cyklu życia NSP, aby na tej bazie w późniejszym czasie stworzyć podwaliny dla koncepcji NSI. Duńscy badacze wprowadzili wiele elementów nieobecnych w koncepcji francuskich ekonomistów: podkreślili znaczenie interakcji i przepływu informacji między sektorami producentów i użytkowników dla rozwoju nowych technologii, wprowadzili pojęcie uczenia się przez działanie oraz uczenia się przez wyszukiwanie (ang. *learning by doing*, *learning by searching*), wskazali także na konieczność uwzględnienia poziomu rozwoju podsystemów przemysłowych.

¹⁷ Koncepcja NSB, rozwinięta na styku nauk ekonomicznych i socjologii podkreśla znaczenie instytucji dla wzrostu ekonomicznego. Koncepcja ta wywodzi się przede wszystkim z prac Whitleya, a za punkt wyjścia przyjmuje tezę, iż międzynarodowe różnice w organizacji i działalności przedsiębiorstw i rynków wynikają z różnic w zakresie kultury i formalnych instytucji (przede wszystkim na szczeblach krajowych) (Whitley, 1994). W koncepcji narodowych systemów biznesowych dużo miejsca poświęca się na omówienie roli kapitału społecznego, jako głównej determinanty efektywności współpracy w ramach systemu. Model NSB sformułowany przez Whitleya opisuje najważniejsze związki przyczynowe odnoszące się do instytucji oraz podmiotów gospodarczych. Zgodnie z tym modelem państwo poprzez tworzenie krajowych instytucji regulujących zaufanie oraz instytucji świadczących pomoc finansową w postaci kredytów może wpływać na otwartość przedsiębiorstw na współpracę z innymi podmiotami rynkowymi. Prowadzi to do inicjowania i rozwijania sieci współpracy, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie efektu synergii i zredukowanie ryzyka poprzez jego podział między poszczególnymi partnerami.

opartego na interaktywnym modelu „związanego łańcucha” (ang. *the chain-linked model of innovation*) autorstwa S.J. Kline’a i N. Rosenberga (Kline i Rosenberg, 1986). Zgodnie z tym modelem innowacje powstają w oparciu o liczne interakcje i sprzężenia zwrotne między wszystkimi jednostkami (ludzkimi i organizacyjnymi) zaangażowanymi w działalność innowacyjną. Złożoność procesu innowacyjnego i wysokie ryzyko niepowodzenia innowacji wymaga utrzymywania efektywnych powiązań między kolejnymi fazami oraz częstych powrotów do faz poprzednich. Model interaktywny stanowi zatem kombinację modeli „pchanych przez technologię” i „ciągnionych przez rynek”. Rozpatrywane są tu zarówno kwestie popytowe, a więc zapotrzebowanie i szanse stwarzane przez rynek (w tym wymagania i opinie użytkowników), jak i podażowe, takie jak baza naukowo-techniczna i możliwości przedsiębiorstwa. Model Kline’a i Rosenberga oraz wcześniejsze badania empiryczne przeprowadzone w latach 70. w ramach *the Sappho Study* przez C. Freemana i jego współpracowników z instytutu SPRU (*Science Policy Research Unit*) (Rothwell, 1977) dały silne podstawy do tego, aby stwierdzić, iż sukces innowacji zdeterminowany jest w dużym stopniu przez długoterminowe relacje i bliskie interakcje z zewnętrznymi interesariuszami.

Druga faza rozwoju NSI polegała na uświadomieniu, iż powyższe relacje i interakcje z podmiotami zewnętrznymi obejmują również relacje nierynkowe. Długotrwała współpraca między partnerami, wspólne doświadczenia i wykształcone z biegiem lat zaufanie sprzyjają wymianie wiedzy i doświadczeń, a w konsekwencji mogą wpływać na obniżenie kosztów transakcyjnych i wzrost efektywności procesów innowacyjnych. Te niehandlowe więzi stanowiące ważne uzupełnienie „czystych” relacji rynkowych zostały opisane przez B.Å. Lundvalla w formie „zorganizowanych rynków” z elementami władzy, zaufania i lojalności (Lundvall, 1985).

Poszczególne kraje stwarzają odmienne uwarunkowania dla rozwoju „zorganizowanych rynków”, co wynika z istniejących między nimi różnic. Jedną z najważniejszych zmiennych różnicujących narody jest kultura, która determinuje wszystkie instytucje i organizacje występujące w danej społeczności. Instytucje (zarówno formalne, jak i nieformalne) budowane są bowiem zgodnie z normami, wartościami i „charakterem narodowym” tej społeczności, w której mają działać. Kultura decyduje również o łatwości nawiązywania relacji niehandlowych, a więc o możliwości budowania kapitału społecznego¹⁸. Zrozumienie tych prawidłowości stanowiło trzeci (i ostatni) krok w budowie modelu NSI.

Znaczenie obudowy instytucjonalnej dla działalności innowacyjnej zostało silnie zaakcentowane przez C. Edquista i B. Johnsona. W swojej pracy stosują oni szerokie podejście do definiowania instytucji, określając je „zestawem wspólnych nawyków, procedur, ustalonych praktyk, zasad i praw, które regulują relacje i interakcje między jednostkami, grupami i organizacjami” (Edquist i Johnson, 1997, s. 46). W kategorii instytucji zawierają się wszelkie organizacje stanowiące „formalne struktury, stworzone świadomie dla realizacji określonego celu” (Edquist i Johnson, 1997, s. 47), np. przedsiębiorstwa, szkoły wyższe, instytuty badawczo-rozwojowe, instytucje otoczenia biznesu czy też instytucje finansowe.

W koncepcji NSI podkreśla się również specyficzne narodowe interakcje między istniejącą strukturą gospodarczą a zbiorem instytucji. Z jednej strony zakłada się, że narodowe różnice w obudowie instytucjonalnej wynikają z cech strukturalnych gospodarki (Breschi i Malerba, 1997), z drugiej zaś strony pojawiają się głosy, że dzieje się dokładnie odwrotnie: to narodowe instytucje determinują rozwój określonych branż w danym kraju (Guerrieri i Tylecote, 1997). Lundvall wskazuje na współzależność obu tych wymiarów w systemie innowacyjnym: strukturalnego i instytucjonalnego twierdząc, iż struktura gospodarki ukształtowana w drodze historycznej ewolucji wpływa na ramy instytucjonalne, które zwrótnie oddziałują na gospodarkę, stwarzając warunki dla rozwoju tych sektorów, które

¹⁸ Wnikliwe studia poświęcone różnicom kulturowym w przekroju narodowym opracowane zostały przez G. Hofstede i G.J. Hofstede – zob.: Hofstede i Hofstede, 2007.

najlepiej się w nie wpisują (Lundvall i Maskell, 2003). Takie uwypuklenie w gospodarce narodowej roli kultury, instytucji i struktury gospodarczej jest sednem koncepcji narodowych systemów innowacji. Zdaniem Lundvalla i Maskella we współczesnych teoriach wzrostu endogenicznego narodowy aspekt kultury i instytucji jest rażąco niedoceniany. Zakłada się bowiem, iż narodowe różnice w tych obszarach mają przeciętny lub nieistotny wpływ na rozwój innowacji, wielkość inwestycji i rozwój gospodarczy (Lundvall i Maskell 2003). Tymczasem jak przekonują twórcy NSI, to właśnie kultura i determinowane nią instytucje wpływają na sposób, w jaki dane podmioty (ludzie, przedsiębiorstwa, inne organizacje) zachowują się, oddziałują na siebie, uczą się i wykorzystują swoją wiedzę.

Koncepcję regionalnych systemów innowacji można traktować jako rozwinięcie koncepcji narodowych systemów innowacji (RSI traktuje się często w literaturze jako podzbiór systemu narodowego). W podejściu RSI – podobnie jak w koncepcji narodowych systemów innowacji – kładzie się nacisk na systemowy wymiar innowacji i znaczenie interakcji w procesach innowacyjnych, ale w odróżnieniu od NSI akcent przesunięty jest tu na poziom regionu. Zgodnie z argumentacją D. Doloreux i S. Parto specyficzne kompetencje przedsiębiorstw i procesy uczenia się – jeżeli są oparte na lokalnych możliwościach (takich jak wyspecjalizowane zasoby, umiejętności, instytucje, dzielenie wspólnych wartości społecznych i kulturowych) – mogą prowadzić do uzyskania regionalnych przewag konkurencyjnych (Doloreux i Parto, 2005).

Istotę regionalnego systemu innowacji najlepiej oddaje definicja wprowadzona przez Cooke'a (wraz z zespołem), zgodnie z którą RSI stanowi system, „[...] w którym przedsiębiorstwa i inne organizacje są systematycznie angażowane w interaktywne uczenie się przez instytucjonalne środowisko, w którym są osadzone” (Cooke i in., 1998, s. 1581). Powyższa definicja podkreśla trzy najważniejsze atrybuty RSI: uczenie się w oparciu o interakcje (*learning by interacting*), środowisko instytucjonalne oraz osadzenie¹⁹.

Tym, co warto uwypuklić w koncepcji regionalnych systemów innowacji jest otoczenie (ang. *environment*), częściej określane mianem „środowiska” (z fr. *milieu*), które – zgodnie z podstawowymi założeniami koncepcji RSI – kształtuje procesy innowacyjne i wpływa na ich efektywność. W podejściu RSI przyjmuje się mianowicie, iż innowacja jest procesem ewolucyjnym, na który wpływa wiele różnych podmiotów i czynników: zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych względem organizacji. Z tego wynika również społeczny aspekt innowacji odnoszący się do zbiorowego procesu uczenia się. Innowacje powstają bowiem w oparciu o współpracę różnych podmiotów, nie tylko w ramach pojedynczej organizacji, z wykorzystaniem tworzonej przez nią wiedzy, ale również w wyniku interakcji z zewnętrznymi partnerami. Innymi słowy, innowacje zależą od sposobu w jaki organizacje współdziałają z otoczeniem, na to zaś – w dużej mierze – wpływa środowisko społeczno-instytucjonalne, w jakim są osadzone. Owe środowisko można traktować zatem jako sieć podmiotów (takich jak przedsiębiorstwa, jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, władze publiczne szczebla lokalnego i regionalnego), które wspólnie uczestniczą w procesach generowania, wykorzystania i rozpowszechniania wiedzy i innowacji. Interakcje zachodzące między tymi podmiotami (w formie przepływu wiedzy i informacji, tworzenia partnerstw czy realizacji wspólnych projektów), ułatwione bliskością geograficzną partnerów stanowią podstawę dla rozwoju regionalnego systemu innowacji²⁰. Środowisko może być również postrzegane jako „występujący na danym terytorium, otwarty kompleks, obejmujący zasady, normy, wartości, zasoby ludzkie i materialne”

¹⁹ W literaturze pojęcie „osadzenia” używa się zamiennie do „zakorzenienia”. Jak zauważa J. Grzeszczak dotychczas nie znaleźliśmy zadowalającego polskiego odpowiednika tego terminu i sam stosuje sformułowanie: koncepcja „umocowania” (Grzeszczak, 1999, s. 56).

²⁰ Interakcyjność jako istotny atrybut systemów innowacyjnych podkreślana jest w całej literaturze przedmiotu, zob.: Lundvall, 1992; Cooke, 2001; Doloreux, 2002; Carlsson i in., 2002.

(Doloreux, 2002, s. 246). Tę dwuznaczność w rozumieniu „środowiska” podkreśla definicja A. Malmberga, zgodnie z którą „środowisko [w swojej definicji Malmberg posłużył się terminem „otoczenie”] można postrzegać albo jako sieć podmiotów (inne przedsiębiorstwa lub organizacje), z którymi dane przedsiębiorstwo współdziała, albo jako ogólne ramy działalności przedsiębiorstwa: struktury instytucjonalne, wartości społeczne, kultura polityczna itd.” (Malmberg, 1997, s. 575). Podmioty składające się na regionalny system innowacji są bowiem „zanurzone” w określonej sieci powiązań, która – ze względu na unikalny zestaw czynników składających się na kapitał społeczny i kulturowy w ramach danej społeczności – może pozytywnie wpływać na procesy uczenia się, a w konsekwencji na rozwój innowacji w przedsiębiorstwach. Innowacje osadzone są zatem w relacjach społecznych charakterystycznych dla danej społeczności i wynikających z czynników ekonomicznych i społeczno-kulturowych (takich jak reguły, wspólne wartości, zaufanie), które nie tylko umożliwiają, ale – nadto – ułatwiają nawiązywanie i rozwój współpracy oraz przepływ wiedzy i informacji między poszczególnymi elementami RSI (ograniczając jednocześnie niedoskonałości rynkowe dla przedsiębiorstw, np. redukując koszty rynkowe). W koncepcji RSI podkreśla się znaczenie „niehandlowych współzależności” (ang. *untraded interdependencies*) (Storper, 1995, 1997), stanowiących rodzaj „smaru” dla systemu efektywnych powiązań handlowych, które – zgodnie z zamysłem Storpera – obejmują „rynkę pracy, instytucje publiczne oraz lokalnie lub narodowo zdeterminowane zwyczaje, konwencje i porozumienia, umożliwiające skuteczne przekazywanie informacji oraz rozwój wiedzy” (Storper, 1995, s. 293).

Niehandlowe współzależności są krytyczne dla kolektywnego i interaktywnego uczenia się również z tego względu, iż są silnie „osadzone” w określonym kontekście instytucjonalnym, politycznym, społecznym i kulturowym²¹, niemożliwym do odtworzenia w innej lokalizacji. Na owy kontekst składa się przede wszystkim bliskość (ang. *proximity*), pokrewieństwo (ang. *affinity*) oraz stabilne relacje, oparte na zaufaniu (Malmberg i Maskell, 1997). Bliskość – co podkreślają Malmberg i Maskell – nie odnosi się tu jedynie do odległości fizycznej; jako że przyswajanie pewnych form wiedzy wymaga od partnerów wysokiego stopnia wzajemnego zaufania i zrozumienia (co z kolei związane jest nie tylko z językiem przekazu, ale dotyczy też wspólnych wartości i kultury), bliskość rozpatrywana jest tu w kategoriach społecznych i kulturowych. W koncepcji RSI kładzie się zatem nacisk nie tyle na samą bliskość geograficzną, umożliwiającą rozwój relacji osobistych, szczególnie istotnych dla innowacji, ale przede wszystkim na wpływ naturalnego „zakorzenienia” więzi gospodarczych w określonym otoczeniu instytucjonalnym, w relacjach społecznych (Steiner, 2011).

Pojęcie „osadzenia” (ang. *embeddedness*), które przewija się wielokrotnie w tej części opracowania znajduje się w samym sercu koncepcji RSI i odnosi się do wszystkich procesów gospodarczych (zwłaszcza tych, powiązanych z tworzeniem, nabywaniem, wykorzystaniem i rozpowszechnianiem wiedzy), które są realizowane (wewnątrz i na zewnątrz organizacji) w oparciu o różne formy interakcji społecznych, co utrudnia ich powielanie (Doloreux, 2002). Osadzenie jest więc ściśle związane z koncepcją usieciowienia, co podkreśla w swojej publikacji J. Grzeszczak (Grzeszczak, 1999). Jak argumentuje G. Grabher, zakorzenienie wynika z faktu, iż „działanie ekonomiczne i jego rezultaty, tak jak wszystkie działania społeczne i ich rezultaty, są uwarunkowane wzajemnymi relacjami istniejącymi między działającymi podmiotami oraz strukturą całej sieci tych relacji” (Grabher, 1993, s. 4). W ujęciu przedstawionym przez M. Granovettera zakorzenienie oznacza, iż wszelkie działania

²¹ Pojęcie „kontekstowego osadzenia” pojawia się w wielu publikacjach poświęconych systemom innowacyjnym, m.in. w: Doloreux i Parto, 2005; Coriat i Weinstein, 2002; Lundvall, 1992; Asheim i Coenen, 2005; Braczyk i in. 1998; Malmberg i Maskell, 1997; Maskell i Malmberg, 1999; Asheim i Isaksen, 1997; Cooke i in., 1998.

gospodarcze, wyniki i instytucje znajdują się pod wpływem relacji osobistych podmiotów i całej struktury sieci relacji (Granovetter, 1990). Zdaniem Granovettera główna trudność współczesnej ekonomii wynika z zaniedbywania społecznej natury życia gospodarczego, dlatego – aby dobrze uchwycić zewnętrzne zależności występujące między różnymi podmiotami (znajdującymi się na różnych poziomach agregacji) – należy skupić większą uwagę na konkretnych osobowych relacjach i strukturach (sieciach), gdyż przeważająca część ludzkiego zachowania jest silnie osadzona w sieciach powiązań interpersonalnych (Granovetter, 1985). Koncepcja RSI nawiązuje zatem – jak to ujął H. Wiig – do „socjologicznego” podejścia do procesu innowacyjnego. Zgodnie z tym podejściem innowacje polegają na „[...] interaktywnym nabywaniu wiedzy przez podmioty, które są społecznie osadzone, działające w kontekście instytucjonalnym i kulturowym” (Wiig, 1999, s. 15). W podobnym tonie wypowiada się Camagni twierdząc, iż innowacja technologiczna jest w coraz większym stopniu produktem innowacji społecznej” (Camagni, 1991, s. 8).

1.3.4. Ekosystem innowacji

Ostatnia opisywana w tym rozdziale koncepcja – ekosystem innowacyjny – jest najmłodsza w omawianej grupie teorii rozwoju regionalnego opartych na wiedzy i innowacjach. Koncepcja ta wyrasta na fundamencie ekosystemu biznesowego (Moore, 1993), dlatego jej omawianie należy zacząć od przybliżenia podstawowych założeń przyświecających idei J.F. Moore’a. Ekosystem biznesowy powstał na podstawie analogii z ekosystemem przyrodniczym, stanowiącym społeczność współdziałających organizmów żywych wchodzących w interakcje zarówno ze sobą, jak i ze środowiskiem, w którym przebywają. Głównym składnikiem ekosystemu są żywe organizmy, wspierane przez nieożywione komponenty systemu (tak jak woda) oraz warunki zewnętrzne (np. klimat). W ekosystemie przyrodniczym żywe organizmy mogą zajmować różne poziomy troficzne (pozycję w łańcuchu pokarmowym). Na tej podstawie wyróżnić można producentów (organizmy autotroficzne wytwarzające związki organiczne ze związków nieorganicznych), konsumentów (np. roślinożercy, drapieżcy) i destruktorów (organizmy rozkładające martwą materię organiczną, dostarczające producentom składniki mineralne do ponownego użycia) (Moore, 1996). Ekosystem musi adaptować się do ciągle zmieniającego się otoczenia, dlatego – z punktu widzenia zachowania jego równowagi – wskazane jest, aby występowała w nim duża różnorodność gatunków, umożliwiająca przetrwanie w nowej sytuacji przynajmniej niektórym z nich (Peltoniemi i Vuori, 2004). Osiągnięcie różnorodności gatunków możliwe jest w przypadku zapewnienia przez środowisko nieorganiczne sprzyjających warunków rozwojowych.

Prawa rządzące w świecie biologicznym zostały odniesione do świata biznesowego (Moore, 1993). Zgodnie z definicją Moore’a ekosystem biznesowy stanowi „ekonomiczną społeczność tworzoną przez oddziałujące na siebie organizacje i jednostki – organizmy w świecie biznesowym” (Moore, 1996, s. 26). Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ekosystemie biznesowym zostały przyrównane do organizmów biologicznych, zaś branże do gatunków, które „współistnieją, tworząc rozległy, żywy ekosystem” (Rothschild, 1990, s. 337). Podobnie jak w ekosystemie przyrodniczym, tak i biznesowym efektywność nagradzana jest przetrwaniem, zaś nieefektywność skutkuje wyginieciem (Rothschild, 1990). W ekosystemie biznesowym wyróżnić można podgrupy wspierających się podmiotów pełniących różne, uzupełniające się role, jak na przykład klientów (użytkowników końcowych produktów i usług tworzonych w ramach danego ekosystemu), dostawców, wiodących producentów, instytucje finansowe, stowarzyszenia branżowe czy też instytucje rządowe (Moore, 1998).

Wszystkie elementy ekosystemu biznesowego wspólnie ewoluują, rozwijając swoje zdolności i adaptując się do otaczającego środowiska. Często oznacza to dopasowanie się

do reguł wyznaczonych przez przedsiębiorstwa zajmujące w tym ekosystemie centralne pozycje (Moore, 1996). Ze względu na to, iż w ekosystemie biznesowym może zawierać się wiele różnych branż (i organizacji), jego granice wyznaczane są przez relacje kooperacji i konkurencji, rozwijane przez organizacje (składowe ekosystemu) dążące do osiągnięcia postawionych przed sobą celów biznesowych (Moore, 1993). Współdziałanie i konkutowanie podmiotów będące częścią ekosystemu ma wpływ na jego równowagę i dynamikę (Valkokari, 2015), przy czym o ile ekosystem przyrodniczy może osiągać stan równowagi, o tyle w ekosystemie biznesowym można jedynie dążyć do osiągnięcia takiego stanu (Jackson, 2011).

Cechą charakterystyczną dla ekosystemu biznesowego jest także oparty na specjalizacji podział pracy pomiędzy organizacjami (Papaioannou i in., 2009). Organizacje w ekosystemie biznesowym wspólnie kreują wartość, wykorzystując do tego komplementarne umiejętności i zasoby pozostałych uczestników ekosystemu. Im silniejsza jest specjalizacja w ekosystemie, tym większe jest wzajemne uzależnienie składowych tego systemu (co jest spotęgowane złożonością występujących między nimi relacji). Ekosystem biznesowy jest samoregulującym się systemem o zdecentralizowanym procesie decyzyjnym (Moore, 1998), zaś zmiany w nim zachodzące są dynamiczne i często trudne do kontrolowania (Gobble, 2014).

Przechodząc do przedstawienia ekosystemu innowacji należy na wstępie podkreślić jego duże podobieństwo do wyżej opisanej koncepcji ekosystemu biznesowego; w niektórych pracach ekosystem innowacji traktuje się wręcz jako synonim ekosystemu biznesowego²². De Vasconcelos Gomes z zespołem uważają, iż podstawowa różnica polega na tym, iż ekosystem innowacji odnosi się do tworzenia wartości, podczas gdy ekosystem biznesowy – do przechwytywania wartości (de Vasconcelos Gomes i in., In Press). Na podstawie analizy literatury udało się im także zidentyfikować wspólne cechy ekosystemu biznesowego i ekosystemu innowacji. Oba systemy mają własne cykle życia (odwzorowujące proces koewolucji), składają się z połączonych wzajemnie podmiotów, które ze sobą kooperują i konkurują, opierają się na platformie (np. technologicznej), mogą być prowadzone przez kluczowego aktora (np. duże, centralne przedsiębiorstwo), dostarczającego ową wspólną platformę i ustanawiającego zestaw celów do osiągnięcia (de Vasconcelos Gomes i in., In Press).

Ekosystem innowacji można rozumieć jako zbiór zróżnicowanych organizacji, które poprzez złożone interakcje wspólnie uczestniczą w tworzeniu wartości w oparciu o komplementarność (np. technologii, kompetencji) (Moore, 1993; Adner i Kapoor, 2010, 2016; Autio i Thomas, 2014; Gobble, 2014). Trzy wyróżnione człony w nazwie ekosystemu innowacyjnego: „eko”, „system” i „innowacje” wskazują na podstawowe założenia tej koncepcji (Ritala i Almpantopoulou, 2017). Prefix „eko” podkreśla związki z ekosystemem biologicznym i odnosi się do współzależności zachodzących pomiędzy elementami ekosystemu innowacji oraz ich koewolucji (Moore, 1993). Termin „system” wskazuje na istnienie określonego zestawu komponentów, które są od siebie współzależne – działania i decyzje podejmowane przez jedne podmioty mogą wpływać na inne podmioty będące częścią tego samego ekosystemu. Granice ekosystemu innowacyjnego można starać się wyznaczyć przez identyfikację przedsiębiorstw centralnych lub innowacji (wokół których tworzony jest system), zasięg geograficzny (np. lokalny, regionalny, krajowy, globalny), skalę czasową (np. dynamika rozwoju), przepuszczalność (otwarty lub zamknięty) lub rodzaje przepływu (np. wiedzy,

²² W swojej pracy L.A. de Vasconcelos Gomes wraz z zespołem (de Vasconcelos Gomes i in., In Press) na podstawie przeglądu literatury przedmiotu w zakresie koncepcji ekosystemu innowacji przeprowadził szczegółową analizę bibliometryczną i analizę treści publikacji z omawianej problematyki, wskazując między innymi na podobieństwa i różnice występujące między ekosystemem innowacji a ekosystemem biznesowym.

wartości, materiału) (Ritala i Almpantopoulou, 2017). Trzeci człon – „innovacja” – odnosi się do tworzenia i komercjalizacji wiedzy i wynalazków.

Nie ma jednak zgody co do tego, czym jest dokładnie ekosystem innowacji (Oh i in., 2016; de Vasconcelos Gomes i in., In Press). W literaturze stosowanych jest bowiem wiele różnych definicji; rozwinętych jest też wiele koncepcji zbieżnych z ekosystemem innowacji²³. Z. Jing i L. Xiong-Jian uważają, że pomimo istniejących różnic w definiowaniu tego pojęcia, możliwe jest zidentyfikowanie w tych definicjach pewnych cech wspólnych, takich jak duża grupa organizacji (składających się na ekosystem), wzajemne powiązania, współzależność i koewolucja (Jing i Xiong-Jian, 2011). S. Nambisan i R.A. Baron (2013) uzupełniają tę listę o zestaw wspólnych celów, a także komplementarne zasoby wiedzy i umiejętności.

Ekosystem innowacji jest często utożsamiany z wcześniej opisanym narodowym systemem innowacji, ale w odróżnieniu od NSI (oraz innych wymienionych koncepcji opartych na wiedzy i innowacjach) ma on swoje korzenie w biologii i skupia się na procesach koewolucji. Ze względu na to, iż innowacje są silnie osadzone w procesie rynkowym, konsumenci stanowią ważny element ekosystemu innowacji (Autio i Thomas, 2014), podczas gdy w systemach innowacji podkreśla się przede wszystkim aspekty nierynkowe oraz rolę instytucji (Papaioannou i in., 2009; Mercan i Goktas, 2011). Różnica pomiędzy omawianymi koncepcjami zaznacza się również w zakresie regulacji systemowych – ekosystemy innowacji są strukturami dynamicznymi, które – w przeciwieństwie do systemów innowacji – nie mogą być regulowane przez politykę publiczną, albowiem ewoluują zgodnie ze zmieniającymi się warunkami rynkowymi (Mercan i Goktas, 2011). W ekosystemie innowacyjnym duży nacisk kładzie się również na stworzenie platformy (narzędzi, technologii, procesów wytwórczych i usług), umożliwiającej stronom (m.in. producentom i użytkownikom końcowym) dokonywanie wymiany (przy sprzedaży produktów lub dostarczaniu usług) (Gawer, 2014).

1.4. Wnioski

Pierwszym wnioskiem ustalonym na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu, a wynikającym z teorii lokalizacji jest to, iż specyfika danego miejsca przyciąga podmioty gospodarcze, dla których warunki panujące w określonej lokalizacji są optymalne z punktu widzenia celu i formy prowadzonej przez nie działalności, zaś wokół nich wykształcają się podmioty z nimi współpracujące, a więc w mniejszej lub większej mierze uzupełniające lub wspomagające te już funkcjonujące (jak np. dostawcy, odbiorcy, branże pomocnicze). Z biegiem czasu zmieniały się jedynie priorytety wyboru lokalizacji na miejsce działalności gospodarczej (czynniki środowiskowe ustępowały czynnikom ekonomicznym), ale naturalną konsekwencją grupowania się podmiotów w danym miejscu było i jest nadal tworzenie się skupisk przemysłowych.

Drugi wniosek dotyczy korzyści płynących z racji ulokowania się i funkcjonowania podmiotów gospodarczych w skupiskach przemysłowych. Istotność doboru lokalizacji oraz grupowanie się w danym regionie współpracujących i jednocześnie konkurujących ze sobą podmiotów reprezentujących branże wiodące oraz branże wobec nich uzupełniające to wątki podkreślane w pracach A. Marshalla. W centrum jego zainteresowania były skupiska przemysłowe złożone z małych i średnich przedsiębiorstw o silnej specjalizacji branżowej.

²³ W tej grupie warto wymienić: *digital ecosystem* (Rao i Jimenez, 2011), *hub ecosystem* (Nambisan i Baron, 2013), *open innovation system* (Chesbrough i in., 2014), *platform-based ecosystem* (Gawer, 2014). Różnice w między różnymi koncepcjami zbieżnymi z koncepcją ekosystemu innowacyjnego opisują szczegółowo L.A. de Vasconcelos Gomes, A.L.F. Facin, M.S. Salerno oraz R.K. Ike-nami – zob.: de Vasconcelos Gomes i in., In Press.

Marshall wyjaśniając przyczyny tworzenia się takich skupisk jako pierwszy zwrócił uwagę na istnienie korzyści zewnętrznych, a więc tych pozytywnych efektów, które zależą od rozwoju całej branży i dorównują korzyściom wewnętrznym uzyskiwanym przez duże przedsiębiorstwa. Zaliczył do nich obecność rynku pracy o specjalistycznych umiejętnościach (a wraz z tym niższe koszty transakcji dla przedsiębiorstw), dostęp do niehandlowych nakładów specyficznych dla danej gałęzi przemysłu (występujących w większej różnorodności i po niższych kosztach – korzyści skali i zakresu) oraz rozpowszechnianie się wiedzy. Marshall uwypuklał zwłaszcza ostatnią z wymienionych korzyści, a mianowicie efekt rozlewania się wiedzy w dystryktach oraz szczególną „atmosferę przemysłową”, którą uznał za jeden z istotnych czynników produkcji.

Włoscy ekonomiści (m.in. G. Becattini, M. Bellandi, F. Sforzi, S. Brusco) nie tylko wskrzesili koncepcję Marshalla, ale ją też w pewien sposób zrekonstruowali, wybiegając poza wspomniane marshallowskie korzyści zewnętrzne. Do najważniejszych składowych koncepcji dystryktu przemysłowego (w jego włoskim wydaniu) zaliczyli: miejsce (rozumiane bardzo szeroko – jako „społeczność terytorialną” powstałą z sieci relacji podmiotów zgromadzonych na danym terytorium), podmioty gospodarcze (współpracujące ze sobą dzięki fazowym procesom produkcyjnym), płaszczyznę rynku pracy (w której podkreślali wysoką elastyczność rynku pracy oraz mobilność pracowników), płaszczyznę wiedzy (przede wszystkim procesy rozpowszechniania się wiedzy cichej w wyniku częstej relokacji zasobów ludzkich w dystrykcie) oraz płaszczyznę wspólnoty norm i wartości (a więc spójny i wspólny system wartości stanowiący element konieczny dla powstawania i rozwoju dystryktu, a także poczucie zaufania wynikające z podzielanej wspólnoty norm i wartości oraz wspólnych doświadczeń współpracy).

Trzeci wniosek, który nasuwa się przy okazji studiowania fenomenu dystryktów przemysłowych to konieczność współwystępowania na danym terytorium różnych branż gospodarki. W zasadzie można stwierdzić, iż warunkiem koniecznym do uznania określonego obszaru za spełniający kryteria bycia „dystryktem” w rozumieniu zaproponowanym przez Marshalla, a tym samym uzyskanie korzyści zewnętrznych byłoby wystąpienie na tym obszarze szczególnej odmiany branżowej dywersyfikacji: zróżnicowania opartego o logicznie ze sobą powiązane, współpracujące i konkurujące podmioty gospodarcze, które nie tylko zajmują odmienne miejsca w łańcuchu wartości branży wiodącej, ale i tworzą dodatkowe łańcuchy, jedynie pośrednio związane z łańcuchem wiodącym, jednakże silnie oddziałujące na efektywność działań podejmowanych przez podmioty w nim zgrupowane. Podobne ujęcie prezentują włoscy badacze – ich zdaniem siłą każdego dystryktu było i jest to, że stanowi on konglomerat różnych branż, reprezentowanych przez liczną grupę małych przedsiębiorstw zakotwiczonej w określonej lokalizacji. Umożliwia to zgrupowanym w nim podmiotom gospodarczym podejmowanie różnorodnych form współpracy (dość szczegółowo opisanych w niniejszym rozdziale). Warunki lokalne wykształcone w dystrykcie muszą sprzyjać wykształceniu się i rozwojowi fazowych procesów produkcyjnych, realizowanych we współpracy trzech kategorii podmiotów: przedsiębiorstw końcowych (oferujących finalne produkty na rynek lokalny i rynki zewnętrzne), fazowych (zorientowanych na działalność w obrębie jednej lub kilku faz procesu produkcyjnego) oraz pomocniczych (reprezentujących branże niezwiązane bezpośrednio z branżami wiodącymi w danym dystrykcie, wspomagające kluczowy proces produkcyjny oraz uzupełniające ofertę rynkową o dobra i usługi wobec niego komplementarne, np. transport, finanse). Tak samo istotny w dystrykcie jest także rozwój współpracy opartej na wymianie produktów powstałych w poszczególnych fazach.

Czwarty wniosek, który wypływa przede wszystkim z głównej idei współczesnych koncepcji „nowych okręgów przemysłowych”, to nadanie najwyższej rangi wiedzy i innowacji, jako czynnikom silnie determinującym specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach danego zgrupowania, będącym jednocześnie siłami napędowymi rozwoju

regionalnego. Innowacje traktowane są tutaj jako interaktywny proces uczenia się, który jest społecznie i terytorialnie osadzony w kulturowym i instytucjonalnym kontekście (Lundvall, 1992; Malmberg i Maskell, 1997; Maskell i Malmberg, 1999). Innowacyjność przedsiębiorstw funkcjonujących w danym regionie zdeterminowana jest w dużym stopniu przez lokalne zasoby, takie jak tradycje przemysłowe, wyspecjalizowany rynek pracy, sieć partnerów biznesowych i instytucji wspierających rozwój innowacji, ale również przez aktywa niematerialne (takie jak reguły, wspólne wartości, zaufanie), osadzone w „gęsto tkanych sieciach interaktywnych i wzajemnych relacji” (Braczyk i in., 1998, s. 452). Zgodnie z założeniami współczesnych koncepcji ta specyficzna mieszanka składająca się na środowisko innowacyjne generuje dla małych i średnich przedsiębiorstw określone korzyści zewnętrzne (opisane wcześniej przez Marshalla), związane między innymi z lokalnymi procesami uczenia się, efektem rozlewania się wiedzy oraz dzieleniem się wspólną bazą wiedzy w obrębie danej społeczności.

Trudno jest natomiast jednoznacznie wskazać różnice pomiędzy opisanymi koncepcjami. Uwidaczniają się one przede wszystkim w stosowanej terminologii i sposobie rozłożenia akcentów. Wszystkie umieszczają „terytorium” w centrum swoich rozważań, zaś rozwój wiąże z miejscami, w których występują „zlokalizowane możliwości” (zwłaszcza kapitał społeczny i kulturowy) ułatwiające interaktywne nabywanie wiedzy. Warunkiem nawiązywania interakcji w procesie innowacyjnym jest przede wszystkim bliskość geograficzna, ale również zespół instytucji i norm wyrastających z kontekstu kulturowego i lokalnego środowiska.

Rozdział 2

KONCEPCJA KLASTRA I INICJATYWY KLASTROWEJ

Ze względu na główną problematykę pracy koncentrującą się wokół rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, w niniejszym rozdziale została przedstawiona koncepcja klastra i wyrastająca z niej koncepcja inicjatywy klastrowej. Z punktu widzenia ścisłości teoretycznej, przekładającej się na praktyczne implikacje ważne jest bowiem nie tylko zaprezentowanie obu tych koncepcji, ale także wyjaśnienie występujących pomiędzy nimi różnic. W pierwszej części zaprezentowane zostały główne idee porterowskiej koncepcji klastra, którą zestawiono z innymi definicjami grona rozwiniętymi w literaturze przedmiotu, aby na takim gruncie zidentyfikować główne atrybuty klastra. W drugiej części pracy przedstawiono koncepcję inicjatywy klastrowej, a więc organizacji funkcjonującej na rzecz rozwoju określonej struktury klastrowej. Oprócz definicji omówiono w niej kwestie związane z tworzeniem, wspieraniem i zarządzaniem inicjatywami klastrowymi. W trzeciej części przedstawiono zagadnienia ściśle związane z problematyką badawczą, odnoszące się do dynamiki klastra i inicjatywy klastrowej. Wnioski zawarte na końcu rozdziału odnoszą się do zauważonych różnic pomiędzy obiema omawianymi koncepcjami, ale także – co istotne dla dalszych części pracy – wskazują na istniejącą lukę badawczą.

2.1. Koncepcja klastra

2.1.1. Definicja klastra

Koncepcja klastra (określanego w literaturze również mianem grona) (Porter, 1998, 2000, 2001, 2003) wyrasta ze wcześniejszych prac M.E. Portera poświęconych międzynarodowej konkurencyjności, w których Porter niejednokrotnie podkreślał znaczenie lokalizacji miejsca działalności (i szeroko rozumianej „jakości środowiska biznesu”) dla sukcesu krajowych przedsiębiorstw (Porter, 1985, 1990)¹. Model wpływu lokalizacji na konkurencję został zobrazowany przez Portera w postaci rombu przewagi narodowej, który – w pierwotnym zastosowaniu – służył analizie konkurencyjności gospodarki narodowej, natomiast w późniejszym czasie stał się podstawą dla rozwoju koncepcji klastra. Czynniki wyróżnione w rombie przewagi narodowej² oraz występujące pomiędzy nimi powiązania stanowią – zgodnie z zamysłem Portera – istotne determinanty powstawania i rozwoju klastrow.

Porter definiuje klastry jako „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących” (Porter, 2001, s. 246) i dodatkowo „[...] połączonych podobieństwami i wzajemnie się uzupełniających” (Porter, 2001, s. 248). Pomiędzy podkreślonego w definicji „pokrewieństwa sektorowego” przedsiębiorstw działających

¹ Koncepcja klastrow została szczegółowo omówiona w poprzedniej publikacji książkowej autorki (zob.: Lis i Lis, 2014a, rozdz. 1. Koncepcja klastra).

² W rombie przewagi narodowej Porter wyróżnił warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające oraz kontekst strategii i rywalizacji przedsiębiorstw (Porter, 2001, s. 206–207, 263)

w klastrach, koncepcja klastra wykracza poza współpracę w ramach pojedynczych sektorów, co wyraźniej zaznacza Porter pisząc, iż „[...] grona i ich granice rzadko kiedy odpowiadają standardowym systemom klasyfikacji branż, które na ogół nie obejmują wielu ważnych podmiotów konkurencji oraz powiązań między sektorami. Grona normalnie składają się z kombinacji sektorów wytwarzających produkty finalne, maszynowych, materiałowych i usługowych, zazwyczaj zaliczanych do oddzielnych kategorii” (Porter, 2001, s. 254). M.E. Porter w swojej koncepcji wskazuje również na elementy składowe klastrów (Porter, 2001, s. 248), zaliczając do nich różnorodne podmioty, zarówno przedsiębiorstwa, jak również instytucje pomocnicze wspierające rozwój klastra, a także agencje rządowe (pod warunkiem, że wywierają znaczący wpływ na dane grono). Najważniejszym filarem grona są przedsiębiorstwa produkujące wyroby finalne (lub dostarczające finalne usługi), kreujące markę klastra i stanowiące o jego konkurencyjności, obok których funkcjonują dostawcy wyspecjalizowanych środków produkcji, części, maszyn i usług, przedsiębiorstwa w pokrewnych sektorach, producenci komplementarnych wyrobów, a także przedsiębiorstwa zaliczające się do sektorów w dalszej części łańcucha wartości. Przedsiębiorstwa w klastrze wspierane są przez instytucje badawczo-rozwojowe (uniwersytety, instytucje naukowe) oraz wyspecjalizowaną infrastrukturę, na którą składają się instytucje finansowe, instytucje okołobiznesowe, agencje normalizacyjne, stowarzyszenia branżowe i inne zbiorowe instytucje prywatne wspomagające członków grona.

W przedstawianej przez Portera definicji zawierają się najważniejsze wyznaczniki klastra: koncentracja geograficzna³ oraz koncentracja sektorowa. Zarówno podobieństwo podmiotów wchodzących w skład klastra, jak również rozwój relacji pomiędzy nimi, opartych na jednoczesnej współpracy i konkurencji⁴ to pochodne dwóch wskazanych wyżej najważniejszych atrybutów gron. Podobieństwo przedsiębiorstw klastrowych wynika ze wspólnej lokalizacji i przynależności branżowej – przedsiębiorstwa w klastrze funkcjonują w tych samych realiach polityczno-prawnych, ekonomicznych, a wreszcie społeczno-kulturowych, tworzonych przez określone uwarunkowania regionalne i sektorowe. Łączy je wspólna kultura, dzielone doświadczenia oraz ta sama wizja rozwoju regionu i branży. Stając wobec podobnych problemów i zagrożeń, podążają wspólną trajektorią rozwoju. Bliiskość geograficzna jest również podstawą dla rozwoju współpracy w klastrach – niewielki dystans dzielący przedsiębiorstwa (ale również i inne czynniki wspólnej lokalizacji, jak na przykład wspólnota kulturowa, wspólny język oraz wspólny system wartości) sprzyja nawiązywaniu nieformalnych kontaktów z innymi przedsiębiorstwami. Liczne i powtarzalne interakcje pomiędzy partnerami mogą przerodzić się w trwałe, oparte na zaufaniu relacje handlowe. Z kolei drugi podkreślony atrybut klastra – koncentracja sektorowa – umożliwia tworzenie różnorodnych układów powiązań, opartych na podobieństwie lub różnorodności przedsiębiorstw działających w klastrze. Heterogeniczność partnerów pozwala na rozwijanie powiązań pionowych (wertikalnych), zachodzących wzdłuż łańcucha wartości, podczas gdy ich homogeniczność jest podstawą do rozwoju powiązań poziomych (horyzontalnych), opartych często na kooperacji.

³ Warto zwrócić uwagę na brak precyzji w używaniu terminu „koncentracja geograficzna” w porterowskiej koncepcji klastra. Budzi to wiele niejasności, zwłaszcza, iż – zdaniem Portera – klastry mogą mieć różny zasięg geograficzny, mogą obejmować „[...] jedno miasto lub stan, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów” (Porter, 2001, s. 248), co stoi w sprzeczności z podkreślaną przez niego koncentracją geograficzną.

⁴ Ten typ powiązań określany jest w literaturze polskiej mianem kooperacji (co jest wier-nym tłumaczeniem ang.: *coopetition*) (Dagnino i in., 2008; Czakon, 2009b; Jankowska, 2012; Stańczyk-Hugiet, 2011; 2012; Zakrzewska-Bielawska, 2013a, 2013b, 2014) lub kooperencji (Cygler, 2007, 2009, 2013; Cygler i in., 2013).

Cechą charakterystyczną klastrów jest powszechność ich występowania, jak bowiem przekonuje Porter – klastry „[...] występują w rozmaitych sektorach, na większych i na mniejszych obszarach, ... w gospodarce wielkiej i małej, na terenie rolniczym i miejskim, na różnych poziomach geograficznych, ... zarówno w gospodarce rozwiniętej, jak i rozwijającej się” (Porter, 2001, s. 252). Bierze się stąd druga cecha klastrów – ich ogromna różnorodność. Zgodnie z koncepcją M.E. Portera nie istnieje jeden uniwersalny model klastra – klastry różnią się „wielkością, zakresem, stopniem rozwoju” (Porter, 2001, s. 254), mogą przyjmować „rozmaitą postać w zależności od ich głębi i wyrafinowania” (Porter, 2001, s. 248), a różnice te mają swe odbicie w „zawartości” grona. Trudno jest zatem wskazać na stałe elementy w strukturze klastra i wyznaczyć jego granice (i to zarówno w aspekcie geograficznym i sektorowym, jak również w odniesieniu do liczby i rodzaju podmiotów wchodzących w skład klastra), są one nieostre, a dodatkowo zmienne, co podkreśla Porter, twierdząc, iż „[...] granice gron wciąż zmieniają w miarę pojawiania się nowych firm i sektorów, kurczenia się i schyłku istniejących sektorów oraz zmian i rozwoju lokalnych instytucji”, ale także ze względu na „zjawiska zachodzące w technice i na rynku” (Porter, 2001, s. 255). A zatem obok koncentracji geograficznej i sektorowej, trzecim głównym podstawowym wyznacznikiem klastra jest siła powiązań pomiędzy jego elementami składowymi, albowiem „[...] określenie granic grona często jest kwestią względną i wymaga twórczego procesu, do którego potrzeba zrozumienia najważniejszych powiązań i komplementarności między sektorami i instytucjami w odniesieniu do konkurencji. Siła takich „przepływów” (ang. *spillovers*) oraz ich znaczenie w efektywności i innowacji wyznacza ostateczne granice grona” (Porter, 2001, s. 251–252).

Relacje rozwinięte w klastrze wyzwalają efekt synergii, klastr stanowi bowiem „[...] system wzajemnie powiązanych firm i instytucji, którego wartość jako całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jego części” (Porter, 2001, s. 266). Porter w swojej koncepcji podkreśla także konkurencyjny aspekt klastrów twierdząc, iż to właśnie klastry stanowią „ważną formę wieloorganizacyjną, wywierającą kluczowy wpływ na konkurencję” (Porter, 2001, s. 259). Wymienia przy tym trzy obszary, w których najbardziej uwiadacznia się przewaga konkurencyjna gron: wydajność, innowacyjność i przedsiębiorczość (Porter, 2001, s. 265–281). Na zwiększenie wydajności przedsiębiorstw w klastrze największy wpływ ma dostęp do wyspecjalizowanych nakładów (dzięki współpracy z lokalnymi dostawcami), rozwój wyspecjalizowanego rynku pracy, dostęp do wiedzy i informacji (w tym również efekt rozlewania się wiedzy), komplementarność i elastyczna specjalizacja oraz możliwość korzystania z wyspecjalizowanej infrastruktury wsparcia biznesu, ściśle dopasowanej do potrzeb przedsiębiorstw klastrowych (Porter, 2001, s. 267–275). O rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w klastrze decydują po części te same czynniki, które wymieniono w pierwszym obszarze, a więc: dostęp do nakładów, zwłaszcza tych, wykorzystywanych w procesie innowacyjnym (jak np. maszyny i urządzenia produkcyjne, technologia wytwarzania), dostęp do wysoko wykwalifikowanych pracowników (co jest niewątpliwie atutem klastra, albowiem zasoby ludzkie stanowią najważniejszy zasób organizacji w gospodarce opartej na wiedzy) oraz dostęp do wiedzy (uzyskany w wyniku interakcji z innymi podmiotami w klastrze, zwłaszcza z instytucjami sektora badawczo-rozwojowego). Porter uzupełnia tę listę o dodatkowe korzyści, takie jak szybkość reakcji na pojawiające się trendy rynkowe (dostęp do informacji ułatwia przedsiębiorstwom klastrowym dostrzeganie i wykorzystywanie szans rynkowych), wymagający klienci (stanowiący bodziec do podwyższania innowacyjności oraz jakości produktów i usług), przepływy wiedzy i efekt demonstracji (obserwowanie i naśladowanie innych podmiotów w klastrze), kooperacja w procesie innowacyjnym (wspólna realizacja procesu innowacyjnego, przy zaangażowaniu różnych partnerów) oraz wzmożona konkurencja (wymuszająca na przedsiębiorstwach potrzebę ciągłego doskonalenia i szukania przewag konkurencyjnych) (Porter, 2001, s. 275–280). Z kolei trzeci wymieniony obszar przewagi konkurencyjnej klastra – rozwój przedsiębiorczości – opiera się na niskich barierach wejścia i łatwości uzyskania informacji o rynku (co jest

pochodną korzyści uzyskanych w dwóch wcześniej omówionych obszarach) oraz ułatwionej możliwości tworzenia firm odpryskowych (ang. *spin-off*) (Porter, 2001, s. 280–281).

Koncepcja stworzona przez M.E. Portera spotkała się z głosami krytyki ze strony części środowiska akademickiego⁵. Podstawowy zarzut dotyczy braku spójnej teorii klastra, która byłaby podparta studiami literaturowymi lub wynikami badań – Porter ograniczył się jedynie do przedstawienia ogólnej idei klastra (nie zaś spójnej teorii⁶), ignorując przy tym dotychczasowy dorobek naukowy, w tym również inne neommarshallowskie teorie rozwoju regionalnego, które Porter określa krótko „historycznymi i intelektualnymi poprzednikami” koncepcji klastra (Porter, 2001, s. 256–260). Duże zastrzeżenia budzi również sama definicja klastra, która jest bardzo kontekstowa, co przyznaje sam Porter twierdząc, iż „poprawna definicja gron może być różna w różnych lokalizacjach, w zależności od segmentów, w których konkurują wchodzące w jego skład przedsiębiorstwa i od stosowanych przez nie strategii” (Porter, 2001, s. 255), a co R. Martin i P. Sunley skwitowali słowami: „[...] pogląd na istnienie klastrow, zależy od oka patrzącego” (Martin i Sunley, 2003, s. 11). Stworzona przez Portera koncepcja jest nieostra i niejasna, co – jak podkreślają Dümmler i Thierstein – stwarza szerokie pole do różnorodnych interpretacji (Dümmler i Thierstein, 2003). R. Martin i P. Sunley określają koncepcję klastra „chaotyczną ideą” (Martin i Sunley, 2003, s. 13), zaś E.M. Bergman przyznaje, iż „trudno jest wskazać inne, równie niejasne pojęcie, które odwołuje się do tak szerokiego spektrum akademickich dyscyplin i zawodów” (Bergman, 1998, s. 92). Naukowcy zarzucają Porterowi, że stworzył modne słowo klucz (Nauwelaers, 2001, s. 98; Martin i Sunley, 2003), które zostało zaadaptowane przez kolejnych badaczy studiujących fenomen skupisk przemysłowych. Jednakże zdaniem P. Maskella i L. Kebir popularność klastrow należy uznać za „kwestionowane błogosławieństwo” tym bardziej, iż – jak podkreślają – „[...] niewielu, nawet na początku, kuśliby, żeby oskarżać istniejącą literaturę na temat klastrow o przesadną dbałość o precyzyjne definicje ważnych pojęć lub o nadmierne uszczegóławianie dokładnej natury zaangażowanych procesów” (Maskell i Kebir, 2005, s. 1).

2.1.2. Główne atrybuty klastra

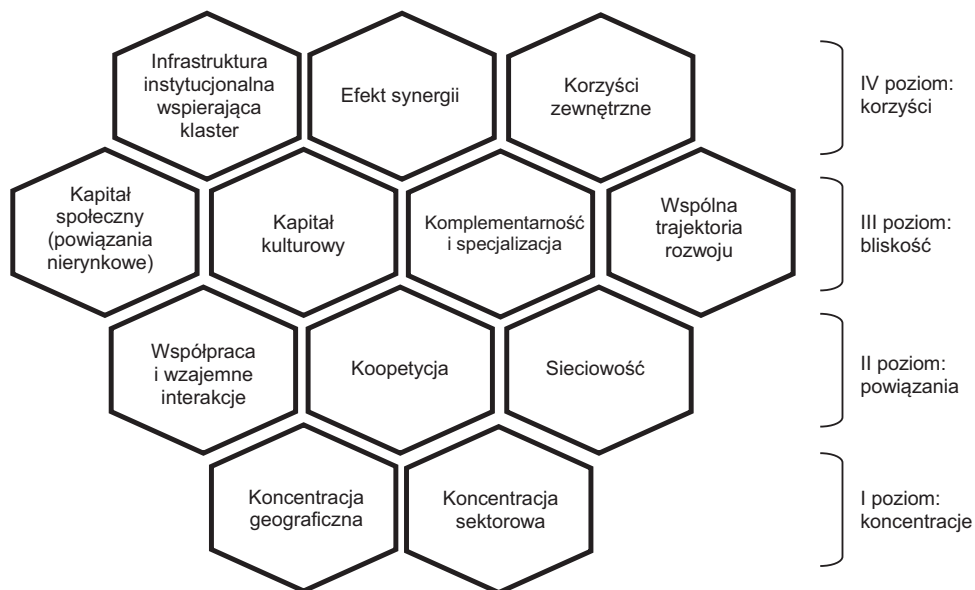
Koncepcja klastrow stała się na tyle wpływowa, że – pomimo omówionych wyżej słabości – zdominowała inne rozwinięte w literaturze koncepcje rozwoju regionalnego (dużo lepiej ugruntowane teoretycznie i empirycznie). Ze względu na trudno mierzalne zmienne, jakimi posłużył się M.E. Porter przy opisywaniu swojej koncepcji (takie jak zaufanie, kreatywne środowisko, kapitał społeczny), termin „klastery” zaczął być stosowany w odniesieniu do różnorodnych skupisk przemysłowych, a także umów biznesowych⁷ (Altenburg i Meyer-Stamer, 1999). Brak jednoznacznych ram definicyjnych klastra zachęcił naukowców do tworzenia własnych definicji (bardziej lub mniej zbliżonych do definicji M.E. Portera). Chcąc ustalić różnice w definiowaniu klastrow w literaturze przedmiotu zestawiono

⁵ Polemika wokół koncepcji klastra autorstwa M.E. Portera tocząca się na łamach publikacji naukowych (zob.: Martin i Sunley, 2003; Isaksen i Hauge, 2002; Gordon i McCann, 2000; Benneworth i Henry, 2004; Held, 1996; Perry, 1999; Steiner, 1998; Feser, 1998; Jacobs i de Man, 1996; Feser i Luger, 2003; John i Pouder, 2006; Altenburg i Meyer-Stamer, 1999; Dümmler i Thierstein, 2003; Nauwelaers, 2001; Maskell i Kebir, 2005; Özcan, 2004; Rosenfeld, 1997; van Dijk i Sverrisson, 2003) została szerzej opisana w: Lis i Lis, 2014a (podrozdz. 1.2.2. Główne założenia i krytyka koncepcji M.E. Portera). W niniejszej publikacji ograniczono się jedynie do wskazania niektórych ze słabości stworzonej przez Portera koncepcji.

⁶ Akcentuje to mocno E.J. Feser, twierdząc, iż „[...] nie istnieje teoria klastrow przemysłowych jako taka” (Feser, 1998, s. 19).

⁷ W literaturze mianem klastra określa się różnorodne formy współpracy, między innymi alianse strategiczne, konsorcja badawczo-rozwojowe, stowarzyszenia branżowe, sieci *lean*, grupy i organizacje producenckie, a nawet targi branżowe (Lis i Lis, 2014a).

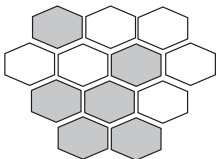
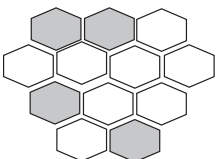
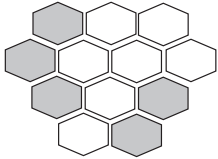
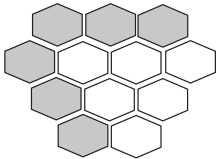
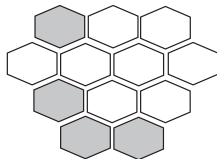
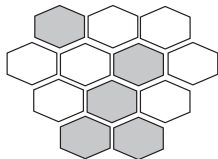
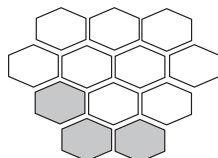
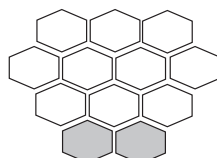
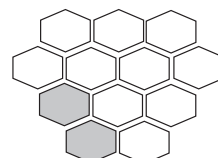
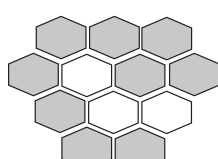
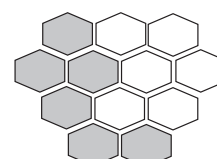
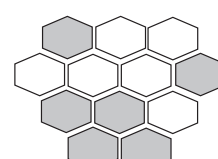
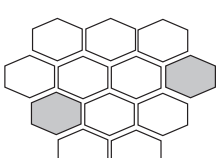
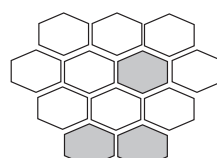
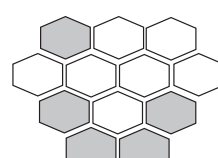
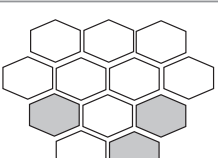
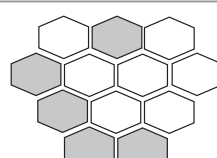
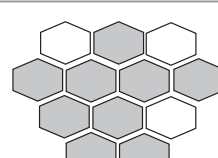
ze sobą wybrane definicje grona i rozłożono je na elementy podstawowe. Pozwoliło to na zidentyfikowanie głównych atrybutów klastra, które zostały ułożone w cztery następujące po sobie poziomy (przedstawione na rysunku 2.1).



Rys. 2.1. Główne atrybuty klastra w świetle analizy literatury
Źródło: Lis i Lis, 2014a, s. 48

Podstawę koncepcji klastra (I poziom: „Koncentracje”) tworzą dwa elementy: koncentracja geograficzna i koncentracja sektorowa. Poziom drugi obejmuje elementy akcentujące różnorodne powiązania występujące wewnątrz klastra (w definicjach klastrów podkreśla się współpracę i wzajemne interakcje, kładzie się również nacisk na relacje oparte o koopetycję oraz sieciowość). Najbardziej rozbudowany jest poziom trzeci odnoszący się do bliskości między członkami klastra, kształtującej się w wyniku oddziaływania czynników położonych na niższych poziomach („Koncentracje” i „Powiązania”). Na tym poziomie w obręb prezentowanego rozumienia „klastra” włączone zostały pierwiastki wspólnej dla wszystkich członków trajektorii rozwoju (wspólnota celów, stawanie wobec tych samych szans i zagrożeń płynących z otoczenia), komplementarności (m.in. wymiana zasobów i kompetencji), kapitału społecznego (rozwój powiązań o charakterze nierynkowym) oraz kapitału kulturowego (współdziałanie dla wytworzenia określonych zasobów materialnych i niematerialnych, podnoszenie kompetencji pracowników). Ostatni poziom odzwierciedla korzyści wynikające z funkcjonowania w klastrze: efekt synergii (jako wynikowa współdziałania), korzyści zewnętrzne oraz infrastrukturę instytucjonalną wspierającą klaster⁸ (Lis i Lis, 2014a, s. 48–49). Analiza zebranych definicji klastra, przeprowadzona z wykorzystaniem zaprezentowanego wyżej 4-poziomowego wykazu atrybutów klastra pokazała znaczące różnice w zakresie identyfikacji podstawowych wyznaczników klastra (patrz rys. 2.2).

⁸ Infrastruktura instytucjonalna pełniąc rolę pomocniczą względem podstawowego obszaru działalności klastra może być zaliczona do korzyści zewnętrznych. Jednak ze względu na to, iż stanowi ona ważne kryterium w rozróżnieniu szerokiego i wąskiego podejścia w definiowaniu gron została ona wydzielona i zaprezentowana osobno.

 Porter, 2000, 2001	 Feser, 1998	 van Dijk i Sverrisson, 2003
 Gorynia i Jankowska, 2008	 OECD, 2004	 European Commission, 2003
 Enright, 1992, 1996	 Swann i Prevezer, 1996	 Padmore i Gibson, 1998a, 1998b
 Rosenfeld, 1997	 Rabelotti, 1995	 Cooke, 2002
 Simmie i Sennett, 1999	 Maskell i Kebir, 2005	 DeBresson, 1996
 Roelandt i den Hertog, 1999	 Steinle i Schiele, 2002	 Lis i Lis, 2014a

Rys. 2.2. Główne atrybuty klastra w definicjach poszczególnych badaczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lis i Lis, 2014a, s. 50

Na podstawie dokonanego wyżej zestawienia można zauważyć, iż atrybutami najczęściej wymienianymi w dotychczas rozwiniętych definicjach grona są czynniki umieszczone u podstawy schematu, a więc koncentracja geograficzna i sektorowa – obie te cechy uznawane są za warunki konieczne do uznania danej struktury za klastrową. Równie istotne okazały się powiązania, lecz opisane bardzo ogólnie – jako współpraca i wzajemne interakcje. Efektywność współpracy w klastrze zależna jest nie tylko od biznesowej sprawności członków klastra, ale przede wszystkim od charakteru i jakości relacji, które się pomiędzy nimi zrodziły. Zaskakujący jest fakt, iż w analizowanych podejściach teoretycznych do klastrów niezmiennie rzadko odnoszono się do kooperacji (która – z kolei – jest mocno zaakcentowana w definicji M.E. Portera) oraz sieciowości (mimo iż klastrowość nosi znamiona sieci)⁹. Wiele z definicji pomija również (całkowicie lub w dużym stopniu) zestaw atrybutów przypisanych do poziomu „bliskości”. Relatywnie najwięcej odniesień jest do kapitału społecznego, co wynika wprost z wyborów dokonywanych na wcześniejszym poziomie (z kapitałem społecznym ściśle związany jest czynnik „współpraca i wzajemne powiązania”, pojawiający się w zdecydowanej większości analizowanych definicji). Przechodząc do poziomu najwyższego („korzyści”) łatwo zauważyć, iż w analizowanych definicjach klastra najważniejszą uwagę poświęcono infrastrukturze instytucjonalnej wspierającej grono, co stało się zresztą podstawą dla rozróżnienia wąskiego i szerokiego podejścia w definiowaniu grona. Zgodnie z szerokim podejściem w skład klastra wchodzi zarówno przedsiębiorstwa, jak i wspierająca je infrastruktura instytucjonalna (czego przykładem są instytucje sektora B+R czy też instytucje okołobiznesowe) (Porter, 2000, 2001; Feser, 1998; van Dijk i Sverrisson, 2003; Gorynia i Jankowska, 2008; European Commission – Enterprise Directorate General, 2003; OECD, 2004). Zwolennicy wąskiego podejścia (Enright, 1992, 1996; Rabelotti, 1995; Swann i Prevezer, 1996; DeBresson, 1996; Rosenfeld, 1997; Padmore i Gibson, 1998a, 1998b; Simmie i Sennett, 1999; Roelandt i den Hertog, 1999; van den Berg Braun i van Winden, 2001; Cooke, 2002; Steinle i Schiele, 2002; Maskell i Kebir, 2005; Lis i Lis, 2014a) zaliczają do klastra jedynie przedsiębiorstwa, zaś do opisanego infrastruktury wspierającej podstawowy obszar działalności grona wykorzystują inne koncepcje rozwoju regionalnego oparte na wiedzy i innowacjach (m.in. koncepcję regionalnego systemu innowacji oraz środowiska innowacyjnego). Dużo mniejszy nacisk położony został na efekt synergii, chociaż to właśnie specyfika relacji wykształconych pomiędzy elementami składowymi klastra predestynuje ten typ struktury do pełnienia roli kreatora efektu synergii.

Intencją autorki nie było jednak rozstrzygnięcie, jakie atrybuty czynią z danego „tworu” „pełnoprawny” klastrowy (nie było to wpisane w cele postawione w niniejszej pracy), a jedynie zwrócenie uwagi na różnorodność morfologiczną w definiowaniu tego pojęcia (różnicowanie form, jakie mogą przyjąć grona oraz mnogość kryteriów ich wyodrębniania). Nie sposób się przy tym nie zgodzić ze słowami Altenburga i Meyer-Stamera, którzy stwierdzają, iż „nie ma jednej, akceptowalnej definicji klastrów przemysłowych” (Altenburg i Meyer-Stamer, 1999, s. 2). W podobnym tonie wypowiadają się także D. Jacobs i A-P de Man podkreślając, iż „nie istnieje jedna poprawna definicja pojęcia klastra... rozpatrywane są tylko różne jego aspekty” (Jacobs i de Man, 1996, s. 425). Wypracowanie jednej, powszechnie akceptowalnej definicji klastra wydaje się być zresztą niemożliwe, wobec tak dużej „pojemności” tego pojęcia, jaką zapewnił sam twórca koncepcji klastra – M.E. Porter.

⁹ Terminem sieci operują w swoich definicjach m.in. Roelandt i den Hertog, van Dijk i Sverrisson oraz DeBresson, określając klastry „sieciami silnie współzależnych przedsiębiorstw” (Roelandt i den Hertog, 1999, s. 9), „gęstymi sieciami przedsiębiorstw i organizacji” (van Dijk i Sverrisson, 2003, s. 185), „występującymi na poziomie branż sieciami wzajemnie powiązanych, kooperujących przedsiębiorstw” (DeBresson, 1996, s. 161).

2.2. Koncepcja inicjatywy klastrowej

2.2.1 Definicja inicjatywy klastrowej

Koncepcja klastra opracowana przez M.E. Portera stała się również podstawą dla polityki opartej na klastrach (ang. *cluster-based policy*), realizowanej na różnych szczeblach: zaczynając od międzynarodowych organizacji, takich jak OECD (OECD, 1999, 2001), Bank Światowy, poprzez poziom narodowy (agencje rządowe), a kończąc na szczeblu regionalnym i lokalnym (władze samorządowe)¹⁰. Polityka wsparcia klastrów realizowana w krajach Unii Europejskiej także opiera się na koncepcji M.E. Portera. W 2006 roku Rada ds. Konkurencyjności UE uznała klastry za jedno z dziewięciu priorytetowych działań służących zwiększeniu innowacyjności na poziomie europejskim (Opinia Komitetu, 2008), zaś skuteczna polityka oparta na klastrach postrzegana była jako ważne narzędzie w realizacji celów zawartych w Strategii Lizbońskiej (2000–2010). Wspieranie rozwoju grom przewidziane jest także w obecnej strategii UE (2010–2020): „Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”.

Martin i Sunley zwracają uwagę, iż koncepcja klastra od początku promowana była przez Portera nie tylko jako analityczna koncepcja, ale również podstawowe narzędzie polityki (Martin i Sunley, 2003, s. 6). Sprzyja temu omówiona wcześniej uniwersalność stworzonej porterowskiej idei, która – w kontekście jej wykorzystania przy opracowaniu strategii rozwoju gospodarczego – została również skrytykowana przez niektórych naukowców. Jak argumentują E.J. Feser i M.I. Luger „[...] duża elastyczność przy analizowaniu klastrów może być wykorzystana w sposób nieprawidłowy do przypisywania fałszywych legitymacji naukowych przyjętych z góry i ogólnie politycznie umotywowanych wizji regionu” (Feser i Luger, 2003, s. 12). W podobnym tonie wypowiada się B. Glävan twierdząc, iż „definitywna elastyczność koncepcji klastrów całkowicie uniemożliwia jej operacjonalizację, czyniąc ją jednocześnie idealnym narzędziem dla polityków” (Glävan, 2008, s. 52).

W ramach polityki klastrowej UE opracowano szereg strategicznych programów gospodarczych, których realizacja wiązała się z alokacją środków finansowych przeznaczonych na wspieranie grom. Wymagało to nie tylko jednoznacznego i precyzyjnego ustalenia granic klastra, ale również wskazania „punktu dowodzenia” klastrem, a więc podmiotu, który – z jednej strony – byłby dysponentem środków finansowych przeznaczonych na rozwój danego klastra, a z drugiej strony koordynowałby działania podejmowane w ramach struktury klastrowej. Ze względu na wieloznaczność pojęcia klastrowy, praktycy przy projektowaniu i realizacji polityki wsparcia klastrów zaczęli posługiwać się własną terminologią¹¹. W programach UE na opisanie struktur o charakterze klastrowym stosowane były takie określenia jak „grupy MŚP posiadające porozumienie o współpracy”, „grupy kooperacyjne”, „sieci powiązań gospodarczych” czy też „powiązania kooperacyjne”. Należy przy tym zaznaczyć, iż ostatni z wymienionych terminów – „powiązanie kooperacyjne” – był wówczas (i często jest nadal) rozumiany w sposób zupełnie inny niż obowiązujący w niniejszej publikacji (co zostało wyjaśnione we „Wstępie”).

Jednak najbardziej rozpowszechnionym terminem wykorzystywanym do opisu aktywności ukierunkowanej na rozwój klastra jest „inicjatywa klastrowa”, wprowadzona do literatury przedmiotu głównie za sprawą Ö. Sölvella, G. Lindqvista i C. Ketelsa, którzy w latach 2003, 2005 i 2012, w ramach projektu badawczego: „Globalne Badania Inicjatyw

¹⁰ Problematyka dotycząca polityki opartej na klastrach (w tym programy ukierunkowane na wsparcie struktur klastrowych w Polsce i w UE) została szerzej omówiona w: Lis, 2010a, 2010b, 2010c.

¹¹ Różnice w posługiwaniu się terminologią związaną z koncepcją klastrów zostały omówione szerzej w: Lis i Lis, 2011a, 2011b.

Klastrowych” (*The Global Cluster Initiative Survey GCIS*) przebadali inicjatywy klastrowe funkcjonujące w różnych częściach globu (głównie w Europie, Ameryce Północnej, Nowej Zelandii i Australii), a otrzymane wyniki opublikowali w „Zielonej Księdze Inicjatyw Klastrowych” (Sölvell i in., 2003, 2006; Lindqvist i in., 2013). W ramach projektu GCIS 2003 badania objęły 250 inicjatyw klastrowych (spośród ok. 500 zidentyfikowanych), zaś w 2012 roku – 356 inicjatyw (funkcjonujących w pięćdziesięciu krajach, w większości należących do OECD). W oparciu o przeprowadzone badania autorzy „Zielonej Księgi” ustalili, iż inicjatywy klastrowe stanowią struktury o dość niedługim stażu (większość została utworzona w roku 1999 lub później), występujące najczęściej w gospodarkach rozwiniętych lub w fazie transformacji, ze znaczącą rolą samorządu lokalnego, funkcjonujące głównie w sektorach zaawansowanych technologii (jak branża ICT, medyczna, technologie produkcji, biofarmacja) (Sölvell i in., 2003, 2006; Lindqvist i in., 2013).

Zgodnie z zaproponowaną przez nich definicją, inicjatywa klastrowa stanowi „[...] zorganizowane działania mające na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności klastrow w regionie, obejmujące firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd oraz/ lub środowisko badawcze” (Sölvell i in., 2006, s. 9, 17; Sölvell i in., 2003, s. 9, 15; Lindqvist i in., 2013, s. 1). Warto przy tym nadmienić, iż terminem „inicjatywa związana z gronami” wcześniej posłużył się sam M.E. Porter. Jego zdaniem inicjatywy ukierunkowane na „podnoszenie poziomu klastra” stanowią „[...] nowy sposób organizowania działań gospodarczych, wykraczający poza tradycyjne dążenia do obniżania kosztów działalności gospodarczej i podnoszenia ogólnego poziomu środowiska biznesu” (Porter, 2001, s. 330). W takim rozumieniu inicjatywy klastrowe mogą być traktowane jako narzędzie rozwijania polityki klastrowej, realizowanej na styku polityki regionalnej, przemysłowej i innowacyjnej (ale również polityki sektora MSP oraz polityki przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych), polegającej na pobudzaniu konkurencji i jednoczesnej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, a patrząc szerzej: pomiędzy sektorami i regionami (Porter, 2001, s. 312–314). Podobny punkt widzenia reprezentują autorzy „Zielonej Księgi”. Ich zdaniem inicjatywy klastrowe funkcjonują w ramach trzech odmiennych obszarów polityki: w pierwszej grupie zawiera się polityka regionalna, przemysłowa oraz polityka sektora MSP, w drugim – polityka przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, w trzecim zaś polityka na rzecz nauki, badań i innowacji (Sölvell i in., 2006, s. 19).

2.2.2. Tworzenie i wspieranie inicjatyw klastrowych

Inicjatywy klastrowe mają własne cykle życia, tylko częściowo pokrywające się z cyklem życia klastra (Sölvell i in., 2003, 2006). Inicjatywy klastrowe można bowiem utworzyć na każdym etapie rozwoju klastra, zarówno we wczesnej fazie jego rozwoju, jak również w fazach późniejszych, jako dodatkowe wzmocnienie (Sölvell i in., 2003, 2006; Lis i Lis, 2011a, 2011b). Ze względu na podstawę prawną działalności inicjatywy klastrowe można podzielić na formalne i nieformalne (Knorringa i Meyer-Stamer, 1998). Inicjatywy mogą bowiem formalizować swoją współpracę w oparciu o różne umowy przewidziane w prawodawstwie albo działać bez formalnej umowy, jedynie ze względu na wspólne cele i łączące je interesy¹².

Sposób powołania do życia inicjatyw klastrowych dobrze obrazuje typologia rozwinięta przez Mytelkę i Farinelliego, zgodnie z którą wyróżnić można klastry będące rezultatem spontanicznych zdarzeń (ang. *spontaneous clusters*), klastry indukowane politycznie

¹² W polskim prawodawstwie nie ma formy prawnej zarezerwowanej dla inicjatyw klastrowych. W zależności od przyświecającego im celu inicjatywy klastrowe mogą przyjmować różne formy organizacyjno-prawne (jak np. porozumienie, umowa konsorcjum, stowarzyszenie, spółka z o.o., spółka akcyjna, fundacja, izba gospodarcza – zob. Buczyńska i in., 2016, s. 30).

(ang. *induced by public policies*) (Mytelka i Farinelli, 2000) oraz formy mieszane (wsparcie udzielane klastrom o oddolnej genezie). W ten sam sposób można rozpatrywać inicjatywy klastrowe dzieląc je na inicjatywy oddolne, odgórne i mieszane. Określenie oddolne ma podkreślać „oddolną” – a więc wychodzącą od przedsiębiorstw – chęć współpracy nad dalszym rozwojem istniejących już powiązań pomiędzy partnerami. Inicjatywy oddolne wspierają najczęściej rozwój klastrów spontanicznych (utworzonych przede wszystkim w oparciu o endogeniczne czynniki, takie jak zasoby naturalne, zasoby rozwijane w regionie, tradycje przemysłowe, etc.). W odróżnieniu od inicjatyw oddolnych, w tworzenie inicjatyw odgórnych angażują się przede wszystkim podmioty spoza sektora przedsiębiorstw (np. instytucje sektora B+R, instytucje okołobiznesowe, a nawet władze publiczne). Z badań przeprowadzonych przez Sölvella, Lindqvista i Ketelsa wynika, że inicjatywy oddolne uruchamiane są często w odpowiedzi na zaistniałą sytuację kryzysową, podczas gdy inicjatywy odgórne – w wyniku realizacji programów rządowych. Z ich obserwacji wynika również, iż w inicjatywy odgórne mniej chętnie angażują się przedsiębiorstwa (w porównaniu do inicjatyw powołanych oddolnie), mogą one jednak liczyć na większe wsparcie ze strony władz publicznych, z wykorzystaniem różnych form zachęt (kreowanych w ramach polityki publicznej, np. polityki klastrowej) (Sövell i in., 2003, 2006). Inicjatywy pobudzane odgórnie stanowią w wielu przypadkach sztucznie zaprojektowane organizacje będące „efektem poszukiwań” klastrów w danym regionie. Dlatego – zdaniem autorów „Zielonej Księgi” – dużo większe korzyści przynosi wsparcie istniejących już klastrów. Ostatnia grupa – inicjatywy mieszane – powstaje z połączenia wspólnych wysiłków, zarówno przedsiębiorstw, jak i przedstawicieli innych sektorów, a w niektórych przypadkach także i władz publicznych różnego szczebla. Wyniki dostarczone przez Sölvella, Lindqvista i Ketelsa w ramach GCIS 2003 wskazywały, iż większość badanych przez nich inicjatyw klastrowych to inicjatywy odgórne lub mieszane – w przypadku ok. 1/3 badanych stroną inicjującą był rząd, a w tak samo licznej grupie strona rządowa pełniła rolę współinicjatora. Jedynie niewiele ponad 1/4 inicjatyw miała oddolną genezę. W badaniach z 2012 roku (w ramach GCIS 2012) stwierdzono nieco inne proporcje – ok. 40% inicjatyw klastrowych było zainicjowanych przez rząd i tyleż samo przez sektor prywatny. Zaangażowanie władz publicznych w procesy tworzenia i rozwoju inicjatyw klastrowych odzwierciedla struktura finansowania działalności inicjatyw. Zarówno wyniki GCIS 2003, jak i GCIS 2012 wskazują, iż finansowanie badanych inicjatyw klastrowych zapewnione było przede wszystkim przez stronę rządową (54% przychodów to efekt wsparcia inicjatyw ze strony władz publicznych). W analizowanym okresie (2003–2012) zwiększył się natomiast udział środków prywatnych w strukturze finansowania inicjatyw (z 18% do 34%). Z ustaleń autorów „Zielonej Księgi” wynika także, iż środki publiczne odgrywają istotną rolę we wczesnej fazie rozwoju inicjatyw klastrowych. W fazach późniejszych środki te zmniejszają się, a głównym źródłem finansowania inicjatyw klastrowych stają się środki własne: składki członkowskie oraz przychody z tytułu świadczenia usług przez inicjatywę. W ten sposób inicjatywy, z organizacji opartej na projekcie przekształcają się w organizację opartą na członkostwie (Sövell i in., 2003, 2006).

2.2.3 Elementy składowe inicjatyw klastrowych oraz ich relacje wewnętrzne i zewnętrzne

Inicjatywy klastrowe to specyficzne struktury, które określić można mianem „podmiotów zbiorowych II stopnia”, co oznacza, iż są to organizacje działające na wyższym poziomie zagregowania, składające się z innych, mniejszych podmiotów zbiorowych I stopnia.

Podmiotem, który zarządza inicjatywą klastrową jest jej koordynator. Powołując się na definicję rozwiniętą przez „Grupę roboczą ds. polityki klastrowej” koordynator to „podmiot, który organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy

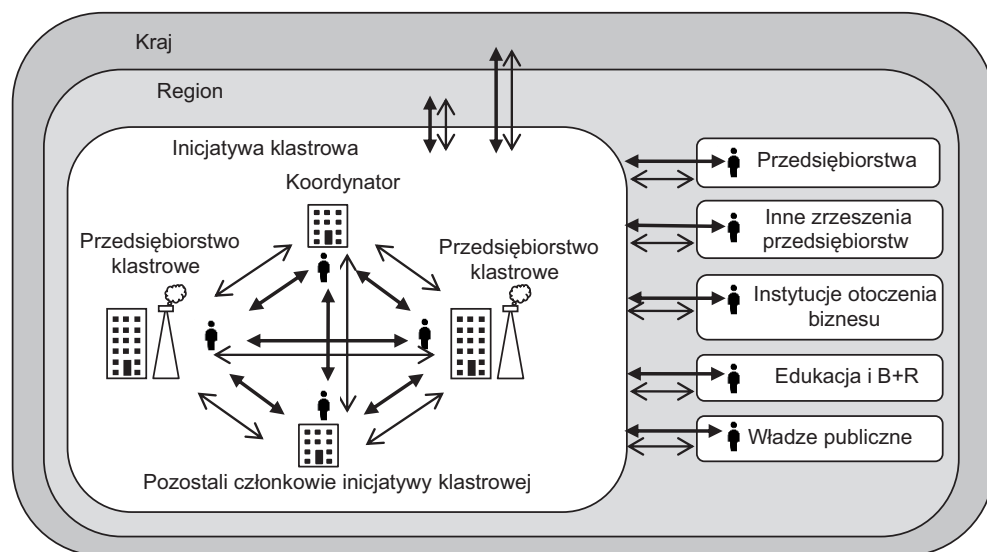
w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku”, przy czym „[...] w początkowych fazach rozwoju współpracy wspomniane funkcje pełni często nie instytucja, ale konkretna osoba określana jako animator” (Dzierżanowski, 2012, s. 16). Pojęcie „animator” używane jest również przez autorów „Zielonej Księgi” na opisanie podmiotu, który zarządza „realizacją inicjatywy klastrowej”, w oparciu o „głębką wiedzę o klastrze, w tym szeroką sieć kontaktów” i „zapewnia ciągłość” niezbędną do przeprowadzenia inicjatywy przez poszczególne etapy jej rozwoju (Sölvell i in., 2006 s. 107). W pierwszej fazie rozwoju inicjatywy klastrowej rolę koordynatora pełni najczęściej podmiot zaangażowany w jej uruchomienie (na przykład wiodący przedsiębiorca), ale wraz z jej rozwojem jego miejsce zajmuje specjalnie powołany koordynator¹³ (posiadający często odpowiednie zaplecze infrastrukturalne).

Obok postaci koordynatora drugą kategorią podmiotów w inicjatywach klastrowych są członkowie instytucjonalni. Zgodnie z definicją wspomnianej wyżej „Grupy roboczej ds. polityki klastrowej” członkami inicjatyw klastrowych są podmioty funkcjonujące w ramach tych inicjatyw, w tym „przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia należące do sektora B+R (uczelnie, instytuty badawcze, placówki edukacyjne) i tworzące infrastrukturę wsparcia biznesu (inkubatory, parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, specjalne strefy ekonomiczne, instytucje certyfikacyjne, firmy szkoleniowe i doradcze, instytucje finansowe i inne wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu), a także administracja publiczna” (Dzierżanowski, 2012, s. 18). Członkostwo w inicjatywach klastrowych jest dobrowolne (co oznacza, iż mogą się o nie ubiegać podmioty, które z definicji stanowią elementy takiej struktury, zwłaszcza przedsiębiorstwa i jednostki naukowe), aczkolwiek ograniczone ze względu na specyfikę danej inicjatywy wynikającą z jej zakresu geograficznego i profilu działalności. Te dwa wyznaczniki, stanowiące jednocześnie główne atrybuty klastra – koncentracja geograficzna i sektorowa – wyznaczają główne kryteria selekcji członków (do których zaliczyć należy lokalizację miejsca działalności oraz reprezentowaną branżę gospodarki). Inicjatywy klastrowe mogą starać się podwyższać bariery wejścia, ustanawiając dodatkowe obostrzenia dotyczące członkostwa, jak choćby: pozycja rynkowa i potencjał innowacyjny podmiotów, rekomendacja innych członków lub – korzystając z doświadczeń autorów „Zielonej Księgi” – reprezentowany etap w łańcuchu wartości (konkurent, dostawca, klient), struktura własnościowa (przedsiębiorstwa krajowe, zagraniczne) czy też rozmiar przedsiębiorstwa (Sölvell i in., 2003, 2006). Na rysunku 2.3 przedstawiono główne elementy składowe inicjatyw klastrowych z zaznaczeniem ich wzajemnych relacji.

Członkowie reprezentowani są w inicjatywach klastrowych przez pracowników odelegowanych do kontaktów z daną inicjatywą. Pomimo tego, że każdy z pracowników odpowiedzialnych za kontakt z inicjatywą klastrową i klastrowymi współpartnerami działa z polecenia macierzystego przedsiębiorstwa i jego głównym celem jest podejmowanie aktywności zorientowanych przede wszystkim na generowanie korzyści dla własnego przedsiębiorstwa, właściwe wydaje się analityczno-symboliczne wyodrębnienie tej kategorii pracowników z całej struktury danej organizacji. Podobnie bowiem jak koordynator w inicjatywie klastrowej – pracownicy przedsiębiorstw wchodzących w skład danej inicjatywy dysponują względnie dużym marginesem swobody dla podejmowanych przez siebie aktywności. Oprócz działań skupionych na nawiązywaniu relacji czysto instytucjonalnych (np. zawieraniu umów na poziomie przedsiębiorstw) osoby bezpośrednio zaangażowane

¹³ W Polsce rolę koordynatorów pełnią m.in. agencje rozwoju regionalnego, parki technologiczne, izby gospodarcze, uczelnie wyższe i instytuty badawcze, cechy rzemieślnicze. Powołując się na wyniki przeprowadzonej inwentaryzacji klastrów wśród form prawnych koordynatorów inicjatyw klastrowych w Polsce wymienić można stowarzyszenia, spółki z o.o., fundacje, uczelnie wyższe, spółki akcyjne, organizacje przedsiębiorców, instytuty badawcze, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pracodawców, cechy rzemieślnicze (Buczyńska i in., 2016, s. 29–30).

w życie inicjatywy klastrowej nawiązują i podtrzymują relacje osobiste z przedstawicielami innych podmiotów składowych inicjatywy oraz reprezentantami samej inicjatywy (np. koordynatorem). Należy zatem odróżnić relacje międzyinstytucjonalne od relacji osobistych, zawieranych między jednostkami ludzkimi reprezentującymi w inicjatywach poszczególne przedsiębiorstwa czy też instytucje. Kontakty te przybierają bowiem nie tylko odmienne formy, ale i przekładają się na inne efekty tak dla bezpośrednio zaangażowanych jednostek, jak i dla instytucji, których te jednostki są częścią.



Rys. 2.3. Inicjatywy klastrowe – elementy składowe oraz relacje wewnętrzne i zewnętrzne

Źródło: opracowanie własne

Pojawienie się na rysunku 2.3 symbolu oznaczającego człowieka będącego częścią danej instytucji czy organizacji podkreśla ten dodatkowy, pozainstytucjonalny poziom (oznacza też konieczność zaakceptowania wniosku o silnym wpływie jednostek na charakter i efektywność działań podejmowanych przez reprezentowane przez nie instytucje). Tę swego rodzaju dualność relacji nawiązywanych nie tylko w ramach inicjatyw klastrowych, ale wszelkich struktur będących agregatami jednostek przedstawiono na rysunku w formie dwóch rodzajów strzałek, symbolizujących odmienne kanały kreowania relacji współpracy w inicjatywach klastrowych. Ciemniejsze strzałki na wykresie odpowiadają za zobrazowanie osobistych kanałów relacji, jakie nawiązywane są między osobami bezpośrednio zaangażującymi się w działalność inicjatywy klastrowej (mowa tutaj zarówno o reprezentantach członków inicjatywy, jak i o osobie koordynatora bądź osobach wchodzących w skład zespołu koordynującego). Z kolei strzałki jaśniejsze symbolizują te powiązania kooperacyjne, które aktywowane zostały na poziomie instytucjonalnym¹⁴.

¹⁴ Warto również dodać, iż o ile międzyinstytucjonalne kanały relacji w inicjatywie mogą przejawiać niewielką tendencję do formalizowania się (np. potwierdzania umowami bilateralnymi współpracy w określonym zakresie), o tyle kanały interpersonalne pozostają zawsze nieoficjalne, choć nie stoi na przeszkodzie temu, aby nieformalna, zadzierzgnięta w inicjatywie znajomość zaowocowała po pewnym czasie formalną współpracą między macierzystymi instytucjami osób w tę znajomość osobiście zaangażowanych.

Dla kompletności obrazu należy dodać podmioty nie należące do inicjatywy klastrowej, a więc także i relacje z tymi podmiotami (wykraczające poza inicjatywę klastrową). Należy bowiem podkreślić, iż sieć relacji inicjatywy oraz zrzeszonych w niej członków może obejmować wiele podmiotów w tej inicjatywie nie partycypujących, takich jak instytucje sektora badawczo-rozwojowego, szkoły (reprezentujące różne poziomy kształcenia), instytucje otoczenia biznesu (jak np. struktury parkowe, inkubatory, centra transferu technologii, instytucje finansowe), przedsiębiorstwa (w tym również różnorodne zrzeszenia przedsiębiorstw, jak np. inne inicjatywy klastrowe, izby gospodarcze) czy władze publiczne (patrz rys. 2.3). Podmioty spoza inicjatywy klastrowej mogą – z jednej strony – wspierać inicjatywę w realizacji podejmowanych przez nią działań, z drugiej zaś strony korzystać z wypracowanych przez nią rozwiązań¹⁵.

Strukturą o najszerszym zakresie, obejmującą istniejącą inicjatywę klastrową i tworzącą ją przedsiębiorstwa (a więc i działających w ich ramach ludzi) jest region, w którym funkcjonuje dana inicjatywa¹⁶, a patrząc jeszcze szerzej – kraj i związana z tym obudowa społeczno-gospodarcza.

Oporając się na koncepcji interesariuszy w inicjatywach klastrowych wyróżnić można interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. J. Markiewicz do grona interesariuszy wewnętrznych, stanowiących rdzeń inicjatywy klastrowej zaliczyła przedsiębiorstwa wchodzące w skład inicjatywy, z uwzględnieniem przedsiębiorstwa pełniącego w niej rolę lidera lub podmiotu powołanego do koordynacji (koordynatora) (Markiewicz, 2013, s. 7). Grupę tą należałoby rozszerzyć o pozostałych członków inicjatywy (jak np. instytucje B+R, instytucje okołobiznesowe czy też jednostki administracji publicznej). Interesariuszy zewnętrznych podzielono natomiast ze względu na ich powiązania z daną branżą lub regionem na interesariuszy bliższych i dalszych. W pierwszej wymienionej grupie znalazły się przedsiębiorstwa z danej branży, nie wchodzące w skład inicjatywy klastrowej oraz funkcjonujące w regionie instytucje sektora B+R, instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego (i inne organizacje powiązane z daną branżą), a także lokalną społeczność. W drugiej grupie wyróżniono natomiast władzę centralną i podległe jej instytucje na poziomie centralnym, krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa związane z daną branżą, regionalne, krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa spoza branży, krajowe i zagraniczne jednostki B+R i instytucje pozarządowe oraz obywateli danego kraju i obywateli zagranicznych (Markiewicz, 2013, s. 7).

Patrząc przez pryzmat sieci wartości w inicjatywach klastrowych wskazać można na siedem grup podmiotów, do których zaliczają się: przedsiębiorstwa klastrowe, jednostki B+R (m.in. uczelnie wyższe, jednostki naukowe, laboratoria badawcze dostarczające wiedzę i innowacje), instytucje edukacyjne (szkoły różnego szczebla nauczania), dostawcy kapitału (m.in. instytucje finansowe, banki, inwestorzy, podmioty dystrybuujące fundusze publiczne), podmioty władzy publicznej różnego szczebla (odpowiedzialne za tworzenie i realizację polityki klastrowej oraz innych polityk mających wpływ na rozwój inicjatyw klastrowych i klastrów), instytucje otoczenia biznesu (świadczące różnorodne usługi na rzecz podmiotów klastrowych) oraz organizacja pełniąca rolę koordynatora (Downar i Frankowska, 2012, s. 29–30).

¹⁵ Na rysunku 2.3 ciemniejsze strzałki zostały również umieszczone pomiędzy inicjatywą klastrową a podmiotami nie będącymi członkami inicjatywy dla podkreślenia znaczenia kontaktów interpersonalnych występujących również w tego typu relacjach współpracy.

¹⁶ W przypadku inicjatyw klastrowych region traktowany jest w kategoriach administracyjnych, jako wyodrębniona prawnie jednostka administracji terenowej (odpowiadająca poziomowi NUTS2), przy czym – co warto podkreślić – inicjatywy klastrowe nie muszą ograniczać się do jednego regionu.

2.2.4. Główne obszary działalności inicjatyw klastrowych

Działania podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych mają służyć realizacji celów wspólnych grupy podmiotów, które – kierując się chęcią osiągnięcia określonych korzyści – przystąpiły do inicjatywy klastrowej, stając się tym samym jej członkami. Sölvell, Lindqvist i Ketels wymienili sześć obszarów, w których zawierają się kluczowe cele inicjatyw klastrowych (patrz tab. 2.1) z zastrzeżeniem, iż nie każda inicjatywa musi realizować cały pakiet wyszczególnionych celów. Koncentrując się na wybranych obszarach funkcjonowania, może dążyć do osiągnięcia wąskiego zakresu celów; tym bardziej, iż – jak wynika z przeprowadzonych przez nich badań – inicjatywy o dłuższym stażu (lepiej funkcjonujące w porównaniu do młodszych) nie stawiają przed sobą więcej celów aniżeli te z krótszym stażem (Sölvell i in., 2003, 2006).

Tabela 2.1

Cele inicjatyw klastrowych

Cele	Uszczegółowienie celów
Badania i sieci	Nawiązywanie kontaktów pomiędzy firmami Usprawnienie kontaktów międzyludzkich Zwiększenie świadomości firm w obszarze klastra Badania i analiza klastra Opracowanie raportów na temat klastra
Działania polityczne	Lobby rządowe na rzecz infrastruktury Usprawnianie regulacji i polityki Lobby na rzecz dotacji dla klastrów Prywatne projekty infrastrukturalne
Współpraca handlowa	Promowanie eksportu z klastrów Wsparcie biznesowe dla firm klastra Budowanie wywiadu rynkowego Koordynacja zakupów Zmniejszenie konkurencji w klastrze
Edukacja i szkolenia	Szkolenia techniczne Szkolenia z zakresu zarządzania
Innowacje i technologie	Dążenie do wyższej innowacyjności Promowanie innowacji, nowych technologii Analiza trendów technicznych Transfer technologii w klastrze Usprawnianie procesów produkcyjnych Ustanawianie branżowych standardów technicznych
Ekspansja klastra	Promocja ekspansji istniejących firm Przyciąganie nowych firm i talentów do regionu Tworzenie marki dla regionu Promowanie firm <i>spin-off</i> Świadczenie usług inkubatora Usprawnianie inicjatyw FDI (bezpośrednie inwestycje zagraniczne) w klastrze

Źródło: Sölvell i in., 2006

Z badań przeprowadzonych przez autorów „Zielonej Księgi” wynika, iż do najbardziej popularnych celów zaliczyć należy po dwa cele zdefiniowane w obszarach „Badania i sieci” (usprawnienie kontaktów międzyludzkich oraz nawiązywanie kontaktów pomiędzy firmami), „Ekspansja klastra” (promocja ekspansji istniejących firm oraz przyciąganie nowych firm i talentów do regionu) oraz „Innowacje i technologie” (dążenie do wyższej innowacyjności oraz promowanie innowacji i nowych technologii). Z kolei najmniej popularnymi celami w badanych przez nich inicjatywach okazało się sześć celów – dwa w obszarze „Badania i sieci” (opracowanie raportów dotyczących klastrów oraz badania i analizy klastra) oraz po jednym w obszarach: „Działania polityczne” (prowadzenie prywatnych projektów

infrastrukturalnych), „Współpraca handlowa” (koordynacja zakupów) oraz „Innowacje i technologie” (ustanawianie branżowych standardów technicznych).

Niektóre z wymienionych wyżej obszarów zaakcentowane zostały również w publikacji: „Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów” (2007). Wyróżniono tam pięć głównych obszarów działania inicjatywy klastrowej, do których zaliczono informację i komunikację (system wymiany informacji pomiędzy podmiotami klastrowymi poprzez m.in. spotkania uczestników, udział w wydarzeniach, platformę komunikacji, biuletyny, bazy danych, stronę internetową), szkolenia (szkolenia zawodowe, warsztaty i seminaria, wyjazdy studyjne, wzajemne uczenie się), współpracę (podejmowaną w różnych obszarach, z uwzględnieniem uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach z instytucjami B+R), marketing i PR (m.in. tworzenie materiałów informacyjnych i marketingowych, reklama, udział w targach i wizytach w przedsiębiorstwach, lobbing) oraz internacjonalizację (działania na rzecz umiędzynarodowienia klastra, ukierunkowane na otwarcie nowych rynków i poszukiwanie nowych partnerów zagranicznych, np. uczestnictwo w międzynarodowych wydarzeniach i projektach, współpraca z inicjatywami klastrowymi z zagranicy) (Europejska sieć doskonałości, 2007, s. 25–30).

Warto zauważyć, iż efekty wielu działań wyróżnionych w prezentowanych wyżej obszarach wykraczają poza granice inicjatyw klastrowych. Już z samej definicji inicjatywy klastrowej wynika, iż tego typu struktura ma duże szersze oddziaływanie – nie tylko na interesariuszy wewnętrznych, ale również i zewnętrznych. Z badań przeprowadzonych przez autorów „Zielonej Księgi” wynika, iż inicjatywy klastrowe wspierają powstawanie nowych klastrów, służą również ożywieniu starszych (i słabych) klastrów, co pośrednio prowadzi do przyspieszenia rozwoju regionalnego (Sölvell i in., 2006, s. 19). Inicjatywy klastrowe zwiększają ogólną konkurencyjność klastrów i pomagają w ich rozwoju, przyczyniają się również do rozwoju współpracy na linii przemysł–świat nauki, zwiększenia konkurencyjności podmiotów klastrowych na arenie międzynarodowej, a także rozwoju nowych technologii (Sölvell i in., 2006, s. 12, 55).

Klastry stanowią jeden z istotnych czynników rozwoju gospodarczego regionów, a ich oddziaływanie na gospodarkę poprzez angażowanie i oddziaływanie na różne grupy interesariuszy może być rozpatrywane w czterech wymiarach: rynkowym, politycznym, badawczo-rozwojowym oraz społecznym (Markiewicz, 2013) (patrz tab. 2.2).

Tabela 2.2

Wymiary oddziaływania klastra na gospodarkę regionu

Wymiar	Sposób oddziaływania
Polityczny	Informowanie władz lokalnych o specyfice i problemach/wyzwaniach danej branży Podejmowanie współpracy z władzami lokalnymi Lobbing na rzecz zmiany przepisów i regulacji Lobbing na rzecz zapisów w regionalnych dokumentach strategicznych
Rynkowy	Kreowanie wizerunku klastra i danej branży Angażowanie coraz większej liczby firm do klastra Wymiana wiedzy Internacjonalizacja firm Poprawa współpracy z dostawcami i odbiorcami Efektywne wykorzystanie zasobów Poprawa jakości produktów i usług Poprawa konkurencyjności i innowacyjności firm
B+R	Transfer wiedzy i technologii Komerccjalizacja nowych rozwiązań Wspólne przedsięwzięcia badawcze Lepsze dostosowanie prac B+R do potrzeb danej branży Lobbing na rzecz zmian w kształceniu studentów i kadr

cd. tab. 2.2

Społeczny	Tworzenie miejsc pracy Świadczenie lepszej jakości produktów i usług Wpływ na kształtowanie kompetencji kadry w regionie – lobbying na rzecz zmiany programów nauczania Współtworzenie tożsamości regionalnej Współtworzenie proekologicznego otoczenia

Źródło: Markiewicz, 2013

Największy wpływ inicjatyw klastrowych zaznacza się w wymiarze rynkowym. Inicjatywy klastrowe wspierają swoich członków w osiąganiu przez nich celów biznesowych, inicjując współpracę międzyorganizacyjną, pomagając w podwyższaniu jakości produktów i usług i rozwijaniu zasobów ludzkich oraz podejmując działania związane z internacjonalizacją, co w konsekwencji prowadzi do wyższej konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw klastrowych. Inicjatywy – poprzez podejmowane działania marketingowe i PR – współuczestniczą również w kreowaniu wizerunku klastra i regionu, w którym funkcjonują. Wyniki badań dostarczone przez Sölvella, Lindqvista i Ketelsa wskazują, iż zdecydowana większość badanych inicjatyw klastrowych udziela swoim członkom wsparcia biznesowego oraz realizuje działania związane z promowaniem eksportu i budowaniem wywiadu rynkowego (odsetek tych inicjatyw w próbie wyniósł odpowiednio: 85%, 84% i 81%). Dużo mniej popularne okazały się być aktywności związane z koordynacją zakupów (podejmowane jedynie przez 46% badanych inicjatyw) oraz obniżaniem konkurencji pomiędzy podmiotami klastrowymi (24%) (Sölvell i in., 2006, s. 48).

W wymiarze politycznym inicjatywy klastrowe służą obu stronom: zarówno sektorowi przedsiębiorstw – poprzez podejmowane działania lobbyingowe – jak również władzom publicznym, występując w roli konsultanta przy tworzeniu dokumentów strategicznych oraz realizacji przedsięwzięć gospodarczych. Z badań przeprowadzonych przez Sölvella, Lindqvista i Ketelsa wynika, iż lobbying stosowany ze strony inicjatyw klastrowych dotyczy przede wszystkim poprawy infrastruktury (68% badanych inicjatyw angażuje się w tego typu działania), usprawnienia regulacji prawnych i polityk (64%) oraz pozyskiwania dotacji dla klastrów (59%) (Sölvell i in., 2006, s. 47).

W kolejnym wymiarze – B+R – inicjatywy klastrowe występują w roli pośrednika w kontaktach pomiędzy światem nauki i biznesu, wspierając procesy transferu wiedzy i technologii, angażując się w projekty badawczo-rozwojowe i doprowadzając do rozwoju i komercjalizacji innowacji. Inicjatywy klastrowe chętnie angażują się w tego typu działania, zwłaszcza w zakresie promowania innowacji i nowych technologii (realizowane przez 85% inicjatyw), a także – w dalszej kolejności – wykonywania analiz trendów technologicznych, transferu technologii oraz usprawniania procesów produkcyjnych (odpowiednio: 77%, 72% i 69%). Najsłabiej wypadły działania związane z wdrażaniem branżowych standardów technicznych (jedynie 44% inicjatyw klastrowych stawiało przed sobą tego typu cele)

K. Moszkowicz i B. Bembenek podkreślają, iż klastry posiadają nie tylko biznesowy, ale także i społeczny charakter, pomagają bowiem szeroko rozumianej „społeczności klastrowej” w identyfikacji i realizacji wspólnych celów (Moszkowicz i Bembenek, 2017), stąd też ostatnim wyróżnionym wymiarem oddziaływania inicjatyw klastrowych jest wymiar społeczny. Działania inicjatyw klastrowych podejmowane w powyższym wymiarze odnoszą się między innymi do tworzenia nowych miejsc pracy, rozwoju regionalnej bazy umiejętności oraz współtworzenia ekologicznego otoczenia. Warto odwołać się w tym miejscu do badań przeprowadzonych przez J. Kroika i A. Bechowską-Gebhardt, którzy zidentyfikowali działania podejmowane przez inicjatywy klastrowe na rzecz rozwiązywania problemów społecznych (Kroik i Bechowska-Gebhardt, 2009). W badaniu porównano zaangażowanie

zagranicznych i polskich inicjatyw bazując na subiektywnych ocenach ich przedstawicieli. W odniesieniu do każdej wyróżnionej kategorii działań zagraniczne klastry przyznały sobie wyższe oceny – najwyższe (duża intensywność oddziaływania) w przypadku kształtowania zatrudnienia, rozwoju kadr oraz działania na rzecz ekologii (w tych samych kategoriach polskie klastry oceniły intensywność oddziaływania jako znaczącą), średnie (znacząca intensywność oddziaływania) – w odniesieniu do kształtowania świadomości i postaw przedsiębiorczych społeczeństwa oraz wspierania integracji ośrodków i instytucji publicznych (w przypadku polskich klastrów są to oceny odpowiednio: mała i brak). Najniżej oceniono wspieranie edukacji podstawowej (w klastrach zagranicznych – mała intensywność, w klastrach polskich – brak). Różnice uwidoczniły się również pomiędzy dużymi i małymi klastrami polskimi. W małych klastrach wyżej oceniono wspieranie edukacji podstawowej, kształtowanie świadomości i postaw przedsiębiorczych społeczeństwa (znacząca intensywność oddziaływania), a także wspieranie integracji ośrodków i instytucji badawczych.

Integracja indywidualnych celów przedsiębiorstw zrzeszonych w inicjatywach klastrowych z celami ustanowionymi na poziomie regionu lub kraju (zwłaszcza w omawianym wymiarze społecznym) jest zgodna z zasadą zrównoważonego rozwoju. Zwracając na to uwagę cytowani wyżej K. Moszkowicz i B. Bembenek zauważając, iż współcześnie od inicjatyw klastrowych oczekuje się „zdolności łączenia zaangażowania na rzecz zrównoważonego rozwoju z sukcesem biznesowym”, zaś wyrazem takiego zaangażowania w inicjatywach klastrowych jest rozwój innowacji społecznych (Moszkowicz i Bembenek, 2017, s. 301). Innowacje społeczne rozwijane w ramach współpracy klastrowej, powstałe w oparciu o połączone zasoby partnerów klastrowych służą nie tylko zaangażowanym w nie podmiotom (i ich partnerom zewnętrznym). Ze względu na przyświecające im cele związane z zaspokajaniem zmieniających się potrzeb społecznych, rozwiązywaniem problemów społecznych i poprawą jakości życia charakteryzują się wysoką użytecznością dla całego społeczeństwa, urzeczywistniając tym samym ideę zrównoważonego rozwoju (Moszkowicz i Bembenek, 2017).

Zdaniem autorów „Zielonej Księgi” rola, jaką inicjatywy klastrowe pełnią w rozwoju społeczno-gospodarczym powinna skłaniać sektor publiczny do angażowania się na rzecz rozwoju tego typu inicjatyw w regionie i wspierania tego typu struktur; nadaje ona również inicjatywie klastrowej pewne przyzwolenie społeczne na wpływanie na otoczenie, w którym funkcjonuje (Sölvell i in., 2006). Ze względu na swoje oddziaływanie na gospodarkę regionu inicjatywy klastrowe mogą być postrzegane jako główni kreatorzy zmian gospodarczych w regionie (Markiewicz, 2013).

2.2.5. Zaangażowanie w działalność inicjatyw klastrowych

Warunkiem powodzenia inicjatywy klastrowej jest zaangażowanie różnorodnych środowisk, na co zwracają uwagę autorzy wcześniej przywołanej „Zielonej Księgi Inicjatyw Klastrowych”. Ich zdaniem u podstaw funkcjonowania każdej inicjatywy leży aktywne uczestnictwo trzech elementów struktury *Triple Helix*: przedsiębiorstw, władz publicznych oraz jednostek naukowych (Sölvell i in., 2006, s. 41). Współpraca wymienionych grup podmiotów w inicjatywach klastrowych może być dodatkowo wspierana przez instytucje pośredniczące (okołobiznesowe). Zdaniem Ö. Sölvella, G. Lindqvista i C. Ketelsa inicjatywy klastrowe są przykładem współpracy prywatno-publicznej i „wyrazem nowego modelu organizacji polityki ekonomicznej”; należy je traktować jako „wypadkową wspólnych działań różnych struktur rządowych, sektora prywatnego, uniwersytetów, stowarzyszeń handlowych i innych podmiotów”, które z kolei wymagają „nowego podejścia wszystkich partnerów” (Sölvell i in., 2006, s. 16). Inicjatywy klastrowe przekraczając tradycyjne linie podziału pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym niwelują niedostatki każdej ze stron

(sektor publiczny nie posiada wystarczającej wiedzy na temat potrzeb przedsiębiorstw, podczas gdy sektor prywatny nie jest w stanie samodzielnie wdrożyć wielu z działań służących poprawie jakości środowiska biznesowego) i zwalniają sektor publiczny z odpowiedzialności za środowisko biznesowe, od którego wymaga się większego zaangażowania w działania służące jego rozwojowi (Sölvell i in., 2006, s. 107). Ideą przyświecającą funkcjonowaniu inicjatyw klastrowych jest wypracowanie wspólnych rozwiązań korzystnych z punktu widzenia branży i regionu (reprezentowanych przez daną inicjatywę). Oba sektory – publiczny i prywatny – muszą ze sobą współdziałać w celu szeroko rozumianej poprawy ogólnego środowiska biznesowego i uzyskania tym samym wyższej konkurencyjności (zarówno na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw, jak i w skali całego regionu). Ten wspólny cel stanowi motywację dla każdej ze stron do aktywnego współdziałania w ramach inicjatyw klastrowych.

W koncepcji inicjatywy klastrowej podkreśla się również konieczność angażowania się koordynatora i członków w działania podejmowane w ramach danego zgrupowania. Jest to warunek niezbędny do realizacji pakietu celów ustanowionych do osiągnięcia przez inicjatywę i zrzeszone w nich podmioty. Kwestia zaangażowania podmiotów klastrowych była podejmowana wielokrotnie w polskiej literaturze przedmiotu, także przez autorkę niniejszej publikacji. Zaangażowanie (zarówno na poziomie instytucji, jak i na poziomie jednostek – osób reprezentujących w inicjatywach swe macierzyste organizacje) zostało rozpoznane jako jeden z czynników sukcesu inicjatywy klastrowej (Lis i McPhillips, 2016). Na poziomie strategicznym odnosi się to do aktywnego współtworzenia strategii rozwoju inicjatywy (poprzez konsultowanie strategicznych kierunków rozwoju inicjatywy, ustalanie i modyfikowanie wspólnych celów i planowanych działań), zaś na poziomie operacyjnym objawia się między innymi udziałem w cyklicznych spotkaniach i innych wydarzeniach (targi, szkolenia i warsztaty, konferencje), uczestnictwem w wyspecjalizowanych organach inicjatywy (a więc jednostkach organizacyjnych wyodrębnionych w jej strukturze organizacyjnej, powołanych do pełnienia określonych funkcji i realizacji określonych zadań, jak np. rada klastra, rada naukowa, komisja rewizyjna, grupa robocza, grupa projektowa), inicjowaniem i realizacją wspólnych projektów (również o charakterze badawczo-rozwojowym), partycypowaniem w inkubacji nowych przedsięwzięć oraz aktywnością w obszarze internacjonalizacji i ekspansji eksportowej. Wyrazem, ale jednocześnie i pewną motywacją do angażowania się w działania podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych jest partycypacja członków w finansowaniu danej inicjatywy w formie uiszczania składek członkowskich (Lis i McPhillips, 2016).

Wcześniejsze badania i doświadczenia autorki wskazują, iż zaangażowanie członków w inicjatywach klastrowych nie jest jednakowe – najogólniej rzecz ujmując wyróżnić można trzy poziomy zaangażowania: duże, średnie i małe (lub żadne). Z poziomem zaangażowania wiążą się określone profity, przy czym im mniejsze zaangażowanie, tym mniejsza pula możliwych do uzyskania korzyści (Lis i McPhillips, 2015). Duże zaangażowanie, objawiające się inicjowaniem różnorodnych działań w ramach zgrupowania oraz uczestnictwem w wyspecjalizowanych organach inicjatywy charakteryzuje podmioty mające swój udział w powołaniu danego zgrupowania, a więc uczestniczące w życiu inicjatywy od początku jej istnienia. Powyższa grupa angażuje się zazwyczaj nie tylko w działania prowadzące do realizacji ich partykularnych interesów, ale podejmuje również wysiłki ukierunkowane na rozwój całej inicjatywy, a także – patrząc szerzej – na rozwój określonej branży lub regionu. Do drugiej grupy – średnio zaangażowanych członków – należy zaliczyć podmioty czynnie uczestniczące w spotkaniach (organizowanych na forum inicjatywy), a także w grupach zadaniowych i projektowych. Motywacją dla ich zaangażowania jest maksymalizacja korzyści indywidualnych wynikających z członkostwa w danej inicjatywie. Trzecią i jednocześnie największą grupę członków stanowią zazwyczaj bierni uczestnicy zgrupowania, wykazujący małe zaangażowanie lub w ogóle nie angażujący się w działalność inicjatywy

klastrowej. Przystępując do inicjatywy kierują się chęcią uzyskania doraźnych korzyści (jak np. dostęp do informacji rozpowszechnianych w inicjatywach klastrowych, otrzymanie dodatkowych punktów przy ubieganiu się o projekty unijne, a przydzielanych ze względu na uczestnictwo przedsiębiorstwa w sieciach współpracy, etc.), możliwych do osiągnięcia bez konieczności angażowania w to czasu i innych zasobów (Lis i McPhillips, 2015).

Zaangażowanie poszczególnych stron (przedsiębiorców, przedstawicieli instytucji naukowych oraz władz publicznych) – jak wynika z wcześniejszych badań autorki – stanowi podstawę dla rozwoju powiązań zarówno w ramach inicjatywy, jak również z podmiotami spoza zgrupowania; pozytywnie wpływa także na proces kreowania grupowej tożsamości w inicjatywach klastrowych. I odwrotnie: brak zaangażowania we współpracę klastrową uniemożliwia rozwój trwałych i silnych więzi między członkami i hamuje proces integracji w inicjatywach klastrowych (Lis, 2012; Lis i Lis, 2013, 2016; Lis i McPhillips, 2015).

Z punktu widzenia rozważań nad zaangażowaniem w działania podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych należałoby uwypuklić rolę koordynatorów czuwających nad utrzymaniem właściwego kierunku rozwoju inicjatyw i pośredniczących w kontaktach pomiędzy podmiotami członkowskimi. Pełnienie roli przywódcy wymaga podejmowania działań motywujących uczestników do angażowania się na rzecz inicjatywy (Lis i Lis, 2013; 2016). Dobrą praktyką stosowaną w niektórych inicjatywach klastrowych jest ustanowienie barier wejścia opartych o wymóg zaangażowania członków oraz weryfikacja zaangażowania w trakcie uczestnictwa, która może skutkować wykluczeniem nieaktywnych podmiotów z podgrup tworzonych w ramach zgrupowania (np. grup projektowych), a w skrajnych przypadkach – usunięciem z inicjatywy. Wysoki stopień zaangażowania podmiotów w działania podejmowane w ramach danej inicjatywy klastrowej może zatem świadczyć o prawidłowym doborze członków, a także o efektywnym zarządzaniu inicjatywą i doborze odpowiednich środków do realizacji postawionych przed nią celów w określonych warunkach geograficznych i rynkowych (Lis i McPhillips, 2015).

Znaczenie zaangażowania dla rozwoju powiązań klastrowych potwierdzone jest również w innych pracach naukowych (np. Ropuszyńska-Surma i Węglarz, 2012; Bembenek, 2015; Cieślak, 2015; Krawiec i Kutak, 2016; Moszkowicz i Bembenek, 2017), a także w opracowaniach popularnonaukowych poświęconych koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej (np. Koszarek, 2011; Palmen i Baron, 2011; Frankowska, 2012; Benchmarking klastrów, 2010). Zaangażowanie we współpracę klastrową prowadzi do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej nie tylko podmiotów gospodarczych, ale także i regionu, w którym funkcjonuje dana inicjatywa klastrowa (i wspierany przez nią klastr). Zaangażowanie podmiotów w inicjatywach klastrowych generuje szereg korzyści związanych z rozwojem kultury innowacyjności i przedsiębiorczości oraz koncentracją zasobów wiedzy i kapitału ludzkiego w danym regionie, co prowadzi do zwiększenia jego atrakcyjności lokalizacyjnej (Nowak, 2013).

2.2.6. Atrybuty organizacji w inicjatywie klastrowej

W tak przedstawionym rozumieniu inicjatywy klastrowej struktura ta posiada cechy organizacji, których z kolei – z racji swojej definicyjnej i praktycznej nieokreśloności i niejednoznaczności – pozbawiony jest klastr. Zgodnie z prakseologiczną definicją T. Kotarbińskiego organizacja stanowi „[...] pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, [...] której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Kotarbiński, 1982, s. 68), przy czym – odwracając powyższy tok rozumowania – organizacja jako całość także przyczynia się do powodzenia swych części (Koźmiński i Oblój, 1989, s. 18). Owo „powodzenie całości” można rozpatrywać w kategoriach efektu synergii, który odnosi się nie tylko do klastra, ale również do inicjatywy klastrowej.

Pozostając w prakseologicznym nurcie teorii organizacji i zarządzania warto zwrócić uwagę na trzy znaczenia organizacji: rzeczowe (przedmiotowe), czynnościowe i atrybutowe, odnosząc je do omawianego pojęcia inicjatywy klastrowej. W sensie rzeczowym inicjatywa klastrowa stanowi strukturalnie wyodrębnioną z otoczenia całość¹⁷, złożoną z podmiotów instytucjonalnych (które dobrowolnie do niej przystąpiły), te zaś składają się z celowo dobranych i zorganizowanych zespołów ludzi. Członkowie inicjatywy klastrowej (zarówno podmioty instytucjonalne, jak i osoby reprezentujące je w inicjatywie) oraz inne przynależne do niej elementy (np. różnego rodzaju zasoby) są połączone ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia określonych celów. W takim rozumieniu inicjatywa klastrowa stanowi „organizację na wyższym poziomie zagregowania” lub – używając określeń zamiennych – „organizację złożoną” czy też „organizację wyższego rzędu”. Identyfikacja jednostek ludzkich z jakimkolwiek tworem o zasięgu ponadjednostkowym prowadzi do wykształcenia się tożsamości grupowej (Lis, 2013), dlatego w odniesieniu do inicjatywy klastrowej (ale również do jej członków instytucjonalnych) tożsamość oznaczać będzie „intersubiektywnie podzielaną, względnie jednolitą wizję organizacji zawierającą się w identyfikacjach jednostek ludzkich tę strukturę tworzących” (Lis i Lis, 2013). W sensie czynnościowym organizacja stanowi „pewien zestaw czynności, które należy wykonać, aby powstał zaplanowany „obiekt” lub całość”, co ściśle łączy się z procesem organizowania tejże całości (Adamik i Matejun, 2012, s. 41–84). W inicjatywach klastrowych kluczowe – z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów – jest koordynowanie działań wykonywanych przez poszczególnych członków zgrupowania z wykorzystaniem określonej kombinacji zasobów. W ujęciu atrybutowym inicjatywa klastrowa może być postrzegana jako zestaw cech, które – w zależności od ich wzajemnego dopasowania w obrębie ustanowionej całości – decydują o sprawności organizacyjnej inicjatywy, a patrząc dalekosiężnie – wpływają na możliwości osiągania przez nią postawionych celów. Obok wyżej wymienionych „klasycznych” sposobów postrzegania organizacji w literaturze wyróżnia się także sytuacyjne i systemowe znaczenie organizacji. W ujęciu sytuacyjnym kładzie się szczególny nacisk na relacje organizacji z otoczeniem (bliższym i dalszym) – organizacja jako otwarty system jest bowiem podatna na wpływ warunków otoczenia (Kozłowski i Piotrowski, 1999, s. 31), co oznacza, iż na jej sukces składają się nie tylko czynniki wewnętrzne, ale również zewnętrzne. A zatem – odwołując się do słów R. Krupskiego – „by istnieć i rozwijać się, każda organizacja musi utrzymywać ekwiwalentną wymianę z otoczeniem i adaptować się do zachodzących tam zmian” (Krupski, 2004, s. 15). Relacje inicjatywy klastrowej z otoczeniem znacznie wybiegają poza te ramy – podmioty członkowskie z racji swojej przynależności do inicjatywy są w stanie nie tylko lepiej rozpoznać i szybciej przystosować się do zmieniających się warunków otoczenia, ale również kształtować je pod kątem własnych potrzeb.

Zgodnie z ostatnim wymienionym wyżej ujęciem, każdą organizację (w tym i inicjatywę klastrową) można traktować jako system złożony z elementów składowych (podsystemów). Zgodnie z definicją R.L. Ackoffa organizacja jest systemem składającym się z przynajmniej dwóch składowych mających wspólne zamierzenia, których realizacja wymaga ustanowienia funkcjonalnego podziału pracy. Względnie autonomiczne składniki systemu mogą wchodzić we wzajemne interakcje, zaś jeden z nich (w tym przypadku koordynator) pełni w systemie funkcję kontrolno-kierowniczą (Ackoff, 1973).

W inicjatywach klastrowych wskazać można wszystkie cztery elementy (podsystemy) wyróżnione w modelu organizacji H. Leavita (cyt za: Kozłowski i Obłój, 1989, s. 20) – dwa elementy „społeczne”, a mianowicie: cele i zadania oraz ludzie i dwa elementy o charakterze „technicznym”: struktura formalna oraz urządzenia i technologia. Pierwszy z wymienionych elementów (cele i zadania) odnosi się do zestawu celów, jakie stawia przed sobą każda inicjatywa klastrowa oraz działań, które należy zrealizować, aby postawione cele

¹⁷ Przy czym nie jest możliwe dokładne ustalenie zakresu przestrzennego tak pojętej całości.

osiągnąć. Drugi człon (ludzie) uwzględnia wszystkie osoby, które w konsekwencji przystąpienia ich macierzystych organizacji do inicjatywy klastrowej stały się – w pewnym sensie – jej częścią. Dotyczy to przede wszystkim tych osób, które w inicjatywie klastrowej reprezentują przedsiębiorstwa (lub inne podmioty) członkowskie, włączając się w działania podejmowane w ramach zgrupowania – od ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia, ale także zaangażowania i wzajemnych relacji zależy sprawność i efektywność inicjatywy klastrowej. Do tej kategorii zaliczyć można również pozostałych pracowników zatrudnionych w podmiotach posiadających status członka, chociaż ich rola w rozwoju inicjatywy klastrowej i realizacji przyświecających jej celów jest marginalna. Trzeci składnik dotyczy struktury formalnej, pod którym to pojęciem można rozumieć przyjęte zasady podziału zadań i odpowiedzialności, pociągające za sobą konieczność wydzielenia mniejszych podzbiorów realizujących przydzielone im zadania. W tej kategorii mieszczą się również kwestie związane ze sprawowaniem władzy w inicjatywie klastrowej i związanej z tym odpowiedzialności. Ostatni element w modelu (urządzenia i technologia) obejmuje zasoby będące w dyspozycji inicjatywy klastrowej (tak materialne, jak i niematerialne) oraz zasady ich użytkowania lub wykorzystania.

Inicjatywę klastrową należy rozumieć zatem jako formalnie powołaną do życia organizację, funkcjonującą na wyższym poziomie zagregowania, złożoną z członków instytucjonalnych (i składających się na nie jednostek), którzy świadomie i dobrowolnie do niej przystąpili, łącząc się ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia celów zbiorowych (związanych z rozwojem określonego klastra) i/lub celów indywidualnych (związanych z ich własnym rozwojem)¹⁸. Do członków instytucjonalnych inicjatywy klastrowej zaliczyć należy przede wszystkim przedsiębiorstwa, ale także i inne podmioty, w tym instytucje badawczo-rozwojowe, instytucje okołobiznesowe oraz władze publiczne. Zarządzanie inicjatywą klastrową wiąże się z koordynacją działań podejmowanych przez członków instytucjonalnych (oraz składających się na nie jednostek) w ramach danej inicjatywy, co umożliwia – tak jak i w przypadku klastra – osiągnięcie efektu synergii. Pod pojęciem „efektu synergii” kryć się będzie zdolność podmiotów będących członkami inicjatywy klastrowej do wytworzenia dodatkowej wartości dzięki pozostawianiu w relacjach opartych na współdziałaniu z innymi podmiotami, przy czym wartość ta jest wyższa aniżeli suma wartości, która byłaby wytworzona przez każdy z tych podmiotów oddzielnie¹⁹.

2.3. Rozwój koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej

W celu dokonania oceny poziomu rozwoju oraz stopnia rozpowszechnienia koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej na świecie, przeprowadzono przegląd zbioru publikacji w dwóch wybranych bazach danych: Web of Science Core Collection oraz Scopus

¹⁸ Opierając się na przedstawionej definicji w dalszej części pracy inicjatywę klastrową określa się również mianem organizacji klastrowej.

¹⁹ Warto również nadmienić, iż według złożoności organizacyjnej (wyrażającej przestrzenne rozproszenie działalności organizacji) (Sudoł, 2011, s. 82–83) inicjatywę klastrową można zaklasyfikować jako organizację sieciową. Zgodnie z podejściem sieciowym (ang. *network approach*) sieć stanowi zbiór jednostek połączonych ze sobą systemem powiązań o różnym charakterze – wertykalnych (wzdłuż łańcucha wartości), horyzontalnych (opartych na współdziałaniu z konkurencją) bądź diagonalnych (współpraca z instytucjami wspierającymi działalność gospodarczą i władzami publicznymi) (Axelsson i Easton, 2016). Oprócz powiązań, do podstawowych wyróżników sieci zaliczyć należy strukturę (odzwierciedlającą współzależności występujące pomiędzy poszczególnymi elementami sieci), pozycję (agregat wzajemnie nakładających się ról przypisanych każdemu elementowi sieci) oraz proces (zmiany więzi pomiędzy elementami sieci, zdominowane przez rozkład władzy i struktury interesów) (Easton, 2016).

(patrz tab. 2.3 i 2.4). W bazie Web of Science Core Collection w pierwszym kroku wyłoniono publikacje naukowe, których tytuł lub temat wiązał się ze słowem kluczowym „cluster”²⁰, następnie ograniczono wyszukiwanie do pełnotekstowych artykułów recenzowanych oraz rozdziałów w książkach, a w dalszej kolejności skupiono się na trzech kategoriach: biznes, zarządzanie i ekonomia (i dodatkowo geografia, albowiem wiele prac dotyczących koncepcji klastrowych publikowanych jest właśnie w tej dziedzinie nauki)²¹. Podobny zabieg został przeprowadzony w bazie Scopus z tą różnicą, iż tutaj głównymi kryteriami wyszukiwania były: tytuł, abstrakt i słowo kluczowe; różnice pojawiły się również w przyjętych kategoriach dziedzinowych.

Tabela 2.3

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Web of Science Core Collection – użycie słów kluczowych związanych z klastrem i inicjatywą klastrową

Kryteria wyszukiwania	Słowo kluczowe			
	<i>Cluster</i>	„Cluster”	„Cluster initiative” lub „cluster initiatives”	„Cluster initiative”
Temat lub tytuł* (wszystkie lata)	851,891	443,883	141	54
Typ dokumentu: artykuł, rozdział w książce	676,932	357,439	71	26
Kategoria: <i>business; management; economics</i>	8,886	4,567	39	14
Kategoria: <i>business; management; economics; geography</i>	11,039	5,466	54	19
„cluster initiative”	19	19	–	–

*Topic or title

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection (dane na dzień 26 lipca 2018 roku)

Tabela 2.4

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Scopus – użycie słów kluczowych związanych z klastrem i inicjatywą klastrową

Kryteria wyszukiwania	Słowo kluczowe	
	„Cluster”	„Cluster initiative”
Tytuł, abstrakt lub słowo kluczowe (wszystkie lata)	769,824	163
Typ dokumentu: artykuł, rozdział w książce	609,409	127
Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance</i>	13,073	81
Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance; social sciences</i>	33,453	114
„cluster initiative”	365	–

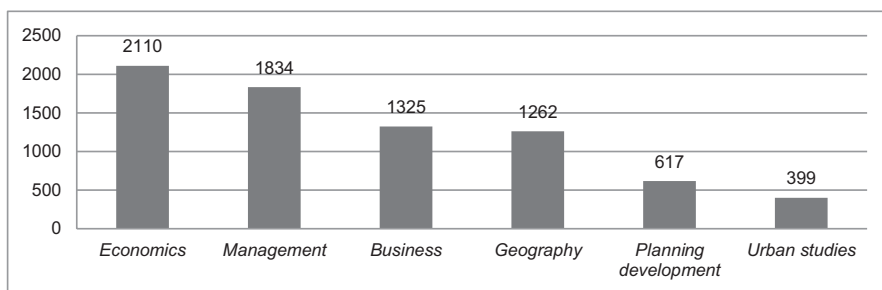
Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dane na dzień 26 lipca 2018 roku)

²⁰ Ponieważ wszystkie słowa kluczowe stosowano z użyciem j. angielskiego, przy prezentowaniu wyników dokonanego przeglądu literatury także wykorzystywano anglojęzyczne terminy.

²¹ Przegląd zbioru publikacji w bazie Web of Science Core Collection przeprowadzono stosując słowo kluczowe „cluster” pisane bez cudzysłowu (co rozszerzało przegląd o pojęcia, w których zawierało się słowo „cluster”, np. *clustering, clusters*) oraz pisane w cudzysłowie (w tym przypadku poszukiwanie zawierało się tylko do wskazanego terminu).

Zawężając publikacje naukowe do kategorii ściśle związanych z zarządzaniem i ekonomią ustalono, iż w bazie danych Web of Science Core Collection znajdowało się ponad 8,8 tys. publikacji dotyczących koncepcji klastra (a ponad 4,5 tys., jeśli zawęzić je do tych, które w tytule lub temacie zawierają literalnie słowo „cluster”). W bazie Scopus zidentyfikowano jeszcze więcej publikacji poświęconych tej tematyce – ponad 13 tys. Po dodaniu kolejnych kategorii – geografii (w przypadku Web of Science Core Collection) oraz nauk społecznych (w przypadku Scopus) – pula publikacji wzrosła do ponad 11 tys. (WoS) oraz prawie 33,5 tys. (Scopus).

Opierając się na kategoriach dziedzinowych wyszczególnionych w bazie Web of Science Core Collection najwięcej prac poświęconych koncepcji klastra²² odnotowano w ekonomii (ponad 2,1 tys.), a następnie w zarządzaniu i biznesie (ok. 1,8 tys. i ok. 1,3 tys.) (patrz rys. 2.4).



Rys. 2.4. Liczba publikacji poświęconych koncepcji klastra (zawężenie do słowa kluczowego „cluster”) – wyszukiwanie na podstawie kryterium dziedzinowego (kategorie: „business”, „management”, „economics”, „geography”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection (dane na dzień 26 lipca 2018 roku)

Analizując poziom rozpowszechnienia prac naukowych dotyczących omawianej problematyki widać wyraźnie, iż począwszy od początku lat dziewięćdziesiątych (wraz z publikacją pierwszych prac Portera przedstawiających ideę klastra) liczba publikacji w tym obszarze rośnie lawinowo (zwłaszcza w ostatnich latach), dochodząc do ponad 600 publikacji w 2017 roku (patrz rys. 2.5). Jeśli rozszerzyć publikacje o te, które zostały wyłonione poprzez opuszczenie cudzysłowu w słowie kluczowym „cluster”²³, liczba publikacji przekracza tysiąc, zarówno w 2016, jak i w 2017 roku²⁴ (patrz rys. 2.6).

Podobną analizę przeprowadzono dla sprawdzenia stopnia rozpowszechnienia koncepcji inicjatywy klastrowej²⁵ (patrz tab. 2.3 i 2.4). Używając słowa kluczowego „cluster initiative” oraz stosując inne, wcześniej opisane kryteria wyszukiwania, w bazie Web of

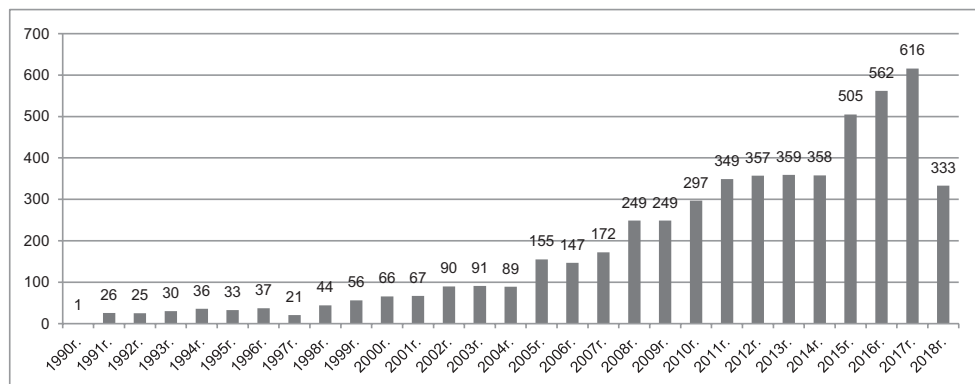
²² Wyszukiwanie na podstawie słowa kluczowego „cluster” (z zastosowaniem cudzysłowu) – wynik 5,466 (patrz tab. 2.3).

²³ Wyszukiwanie na podstawie słowa *cluster* (bez stosowania cudzysłowu); kategorie: *business*, *management*, *economics*, *geography* – wynik 11,039 (patrz tab. 2.3).

²⁴ Stosunkowo niska liczba publikacji w 2018 roku w obu zestawieniach wynika z faktu, iż przegląd zbioru publikacji przeprowadzony był przez autorkę w lipcu 2018 roku (a więc w środku 2018 roku).

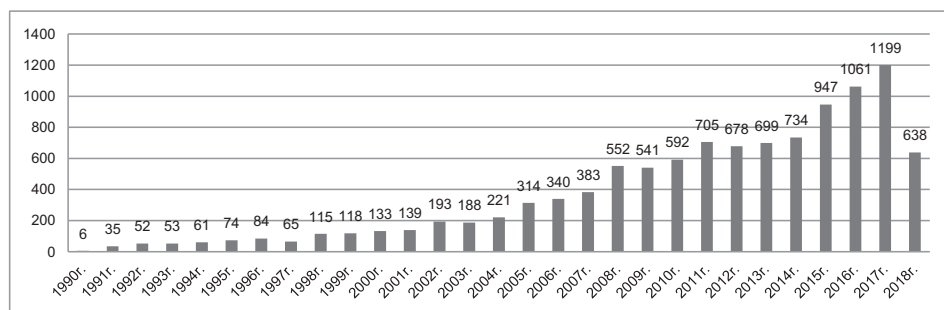
²⁵ Należy jednak podkreślić, iż ze względu na powszechność używania w literaturze słowa „klast” w stosunku do inicjatywy klastrowej zestawienia przedstawione w tab. 2.3 i 2.4 mogą zaniżać liczbę publikacji poświęconych koncepcji inicjatywy klastrowej i jednocześnie podwyższać liczbę publikacji dotyczących koncepcji klastra.

Science Core Collection wyłoniono jedynie 14 publikacji (w kategoriach: biznes, zarządzanie i ekonomia) oraz 19 publikacji (z rozszerzeniem o geografę). Poprzez uwzględnienie liczby mnogiej i dodanie słowa kluczowego „*cluster initiatives*” liczba publikacji wzrosła odpowiednio do: 39 i 54 (patrz tab. 2.3). W bazie Scopus odnotowano nieco więcej publikacji w tym obszarze – 81 (w kategoriach związanych z zarządzaniem i ekonomią) oraz 114 (dołączając do tego nauki społeczne) (patrz tab. 2.4).



Rys. 2.5. Liczba publikacji poświęconych koncepcji klastra (zawężenie do słowa kluczowego „*cluster*”) – wyszukiwanie na podstawie roku publikacji (kategorie: „*business*”, „*management*”, „*economics*”, „*geography*”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 26 lipca 2018 roku)



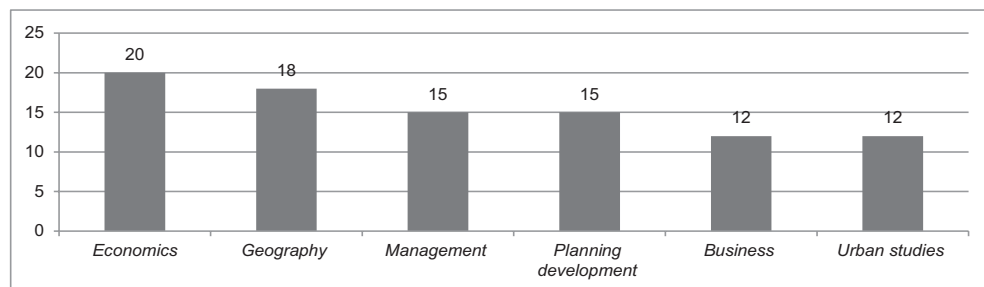
Rys. 2.6. Liczba publikacji poświęconych koncepcji klastra – wyszukiwanie na podstawie roku publikacji (kategorie: „*business*”, „*management*”, „*economics*”, „*geography*”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 26 lipca 2018 roku)

Warto zauważyć, iż – bazując na wynikach bazy Web of Science Core Collection – udział publikacji zawierających w temacie lub tytule słowo kluczowe „*cluster initiative*” (19 pozycji) do publikacji ze słowem kluczowym „*cluster*” (5,466 pozycji) wynosi zaledwie 0,35%. Prawie taki sam wynik (0,34%) otrzymano opierając się na liczbie publikacji wyłonionych w bazie Scopus (114 ze słowem „*cluster initiative*” i 33,453 dla słowa „*cluster*”). Ponadto, chcąc poznać jak wiele prac naukowych poświęconych klastrom odnosi się do inicjatyw klastrowych, dla wyłonionego zbioru tekstów dotyczących koncepcji klastra zastosowano dodatkowe słowo kluczowe „*cluster initiative*”. Otrzymane wyniki są dość

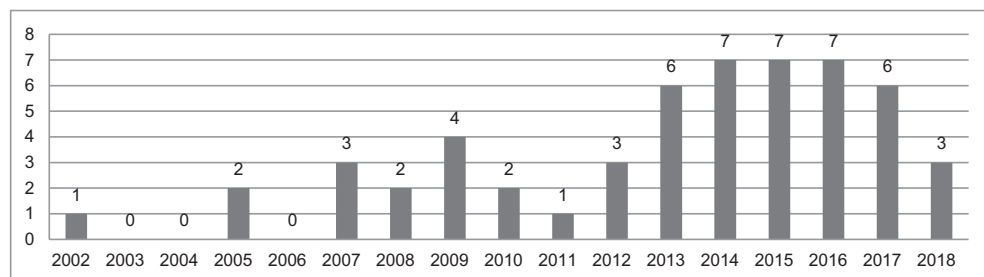
zaskakujące (patrz tab. 2.8 i 2.9) – w przypadku bazy Web of Science Core Collection liczba ta wyniosła 19, ale już w bazie Scholar takich „łączonych prac” odnotowano ponad 365.

Ostatnią analizę przeprowadzono ze względu na dziedzinę i rok publikacji (biorąc pod uwagę zarówno liczbę pojedynczą, jak i mnogą słowa „inicjatywa klastrowa” – co dało łącznie 54 publikacje) (patrz rys. 2.7 i 2.8).



Rys. 2.7. Liczba publikacji poświęconych koncepcji klastra (zastosowanie słów kluczowych: „cluster initiative” lub „cluster initiatives”) – wyszukiwanie na podstawie kryterium dziedzinowego (kategorie: „business”, „management”, „economics”, „geography”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 26 lipca 2018 roku)



Rys. 2.8. Liczba publikacji poświęconych koncepcji klastra (zastosowanie słów kluczowych: „cluster initiative” lub „cluster initiatives”) – wyszukiwanie na podstawie roku publikacji (kategorie: „business”, „management”, „economics”, „geography”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 26 lipca 2018 roku)

Niewielkie zainteresowanie koncepcją inicjatywy klastrowej zauważa się w każdej wyróżnionej kategorii dziedzinowej. Relatywnie najwięcej publikacji poświęconych inicjatywom klastrowym powstało w ekonomii, geografii i zarządzaniu (odpowiednio: 20, 18 i 15), zaś za najbardziej owocny okres uznać należy ostatnie 5 lat (2013–2017).

2.4. Dynamika klastra i inicjatywy klastrowej

Ze względu na nadrzędny cel obrany w niniejszej publikacji, jakim była identyfikacja poziomów zaawansowania współpracy w wybranych inicjatywach klastrowych (funkcjonujących w Polsce, w sektorach: metalowym i ICT), a na tej podstawie – opracowanie spójnej

koncepcji teoretycznej dotyczącej trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, w dalszej części pracy skoncentrowano się na zagadnieniach związanych z rozwojem współpracy: w pierwszej kolejności – w klastrach, a następnie w inicjatywach klastrowych, ze szczególnym uwzględnieniem polskich uwarunkowań dla rozwoju tejże współpracy.

Na pierwszy plan – ze względu na zbieżność ujęć – wysuwają się typologie klastrow, odnoszące się do ich wewnętrznej dynamiki. Zalicza się do nich typologie oparte na ewolucyjnym podejściu, jak również te bazujące na cyklu życia klastrow.

Typologie bazujące na podejściu ewolucyjnym ukazują procesy przekształcania skupisk branżowych w wyższe formy. M. van Dijk i Á. Sverrisson (2003) wyróżnili pięć faz rozwojowych klastrow, ujmując w jednej ogólnej typologii różne rodzaje struktur klastrowych. Zgodnie z przedstawionym przez nich ujęciem klastry mogą ewoluować, przekształcając się z form „niższych” w „wyższe”, przy czym formy „niższe” nie muszą zanikać wraz z pojawieniem się tych „wyższych” (mogą się bowiem w nich zawierać). Najniższą formę w przedstawionej typologii stanowią klastry lokalne, oparte na współdziałaniu w bliskości geograficznej ułatwiającej wymianę informacji pomiędzy poszczególnymi elementami grona. Wraz z rozwojem lokalnego rynku zbytu, a w odpowiedzi na to – pojawieniem się silnej konkurencji – klastery lokalne przekształcają się w klastery oparte na lokalnym rynku, ten zaś – w wyniku specjalizacji i wynikającego z niej podziału pracy – przechodzi w klastery oparte na lokalnej sieci. Ostatnie dwie formy to najdojrzalsze postaci klastra – ukierunkowane na rozwój innowacji (klastery innowacyjne) i oparte na kooperacji (dystrykt przemysłowy).

Podobną typologię przedstawił brytyjski Departament Handlu i Przemysłu (DTI, 2001), wskazując na sześć faz rozwojowych klastra, ze względu na charakter powiązań pomiędzy ich składowymi. Najprostszą postacią klastra – według tej typologii – jest łańcuch wartości dodanej, odnoszący się do prostych powiązań wertykalnych występujących pomiędzy przedsiębiorstwami reprezentującymi różne etapy łańcucha wartości w klastrze. Do tak rozumianej, podstawowej formy klastra dokładane są kolejne elementy stanowiące o coraz wyższych formach „klasteringu” – powiązania wertykalne uzupełniane są o powiązania horyzontalne pomiędzy elementami grona („agregacja powiązanych sektorów”), które – w przypadku gdy zachodzą w bliskości przestrzennej („klastery regionalne”), w oparciu o specjalizację, zaufanie i kooperację przechodzą w formę dystryktu przemysłowego. Koncentracja geograficzna nie jest wymogiem w każdym przypadku – klastery typu „sieć” nie musi być skoncentrowane przestrzennie, podczas gdy w formie najwyższej (jaką jest „środowisko innowacyjne”) bliskość geograficzna partnerów pozwala czerpać korzyści wynikające ze współfunkcjonowania w tych samych ramach instytucjonalnych, wspierających rozwój wiedzy i innowacji.

Rozwój klastra można prześledzić także w oparciu o jego cykl życia (Bergman, 2008). Cykl życia oznacza „ogół zjawisk bądź procesów tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie” (Gościński, 1989, s. 11). Zgodnie z tym podejściem klastery zmieniają się wraz z zaobserwowanymi fazami wzrostu (Swann, 1998; Braunerhjelm i Feldman, 2006), zaś przechodzenie przez poszczególne fazy w cyklu życia jest wynikiem ewolucji jego elementów składowych (Menzel i Fornahl, 2009). Każda faza charakteryzuje się specyficznymi cechami, które powodują zmiany możliwe do uogólnienia na całą populację klastrow. Ewolucja klastrow nie przebiega jednak zawsze w ten sam sposób – ścieżki, przez które przechodzą klastry w cyklu życia nie są bowiem identyczne (Saxenian 1994; Tel Wal i Boschma 2011).

Ewolucja klastra zależy w pierwszej kolejności od czynników zewnętrznych wobec grona, przede wszystkim cyklu życia gałęzi przemysłu dominujących w danym klastrze

(Klepper, 1997; Poudier i John, 1996)²⁶. Cykl życia klastra jest ściśle związany z cyklem życia branży, w której funkcjonuje. I choć oba cykle wykazują pewne podobieństwa – nie są takie same. Klastry pojawiają się w początkowej fazie cyklu życia danej branży, zaś na etapie jej dojrzałości zwykle stabilizują się i wykazują niewielką dynamikę (Tripl i in., 2015). Klastry mogą się zmieniać (przesuwając się przez poszczególne fazy w cyklu życia) również niezależnie od rozwoju branży, pod wpływem takich czynników jak heterogeniczność kompetencji przedsiębiorstw w klastrze, zlokalizowane procesy uczenia się oraz specyficzne dla klastra blokady (otwartość lub sztywność) (Tripl i in., 2015). Wpływ heterogeniczności przedsiębiorstw na cykl życia klastra podkreślony jest zwłaszcza w pracach Menzela i Fornahla (2009) oraz Ter Wala i Boschmy (2011). Wraz z przesuwaniem się klastra w cyklu życia zmniejsza się jego zróżnicowanie technologiczne i elastyczność. Sprawia to, iż klaster robi się coraz bardziej zamknięty i zablokowany (Gancarczyk, 2015).

W literaturze można znaleźć różne podejścia stosowane do opisanie cyklu życia klastrów. Różnice uwidaczniają się w liczbie i nazwie faz rozwojowych, a także w ich charakterystyce (patrz tab. 2.5).

Tabela 2.5

Liczba faz w cyklu życia klastra

Autorzy i rok publikacji	Fazy w cyklu życia klastra
Maskell i Kebir, 2005	1. Powstanie 2. Rozszerzenie 3. Wyczerpanie
Poudier i John, 1996	1. Powstanie klastra (wzrost) 2. Konwergencja przedsiębiorstw klastrowych (stabilizacja) 3. Reorientacja przedsiębiorstw, związana ze spadkiem wydajności klastra (schyłek i przebudowa)
Rosenfeld, 2002	1. Faza embrionalna 2. Wzrost 3. Dojrzałość 4. Upadek
Bergman, 2008	1. Pojawienie się 2. Ekspansja 3. Wyczerpanie 4. Wyginiecie
Martin i Sunley, 2011	1. Powstanie 2. Wzrost 3. Dojrzałość 4. Upadek i zastąpienie przez nowy klaster
Sonderegger i Täube, 2010	1. Podstawy przed klastrem 2. Powstanie (wyłonienie się) 3. Rozwój (ukierunkowany na eksplorację) 4. Rozwój (ukierunkowany na eksploatację) 5. Wyczerpanie.
Malakauskaite i Navickas, 2011	1. Utworzenie 2. Rozwój, w tym powolny wzrost (rozwój) klastra i szybki wzrost (rozwój) klastra 3. Dojrzałość 4. Dojrzałość przekształcająca się w upadek klastra 5. Upadek i transformacja

²⁶ Wpływ wzorców branżowych należy traktować jako czynnik zewnętrzny wobec klastra, moderujący wewnętrzną dynamikę klastrową (Gancarczyk, 2015).

cd. tab. 2.5

Isaksen i Hauge, 2002	1. Tworzenie pionierskich przedsiębiorstw oraz nowych firm <i>spin-off</i> 2. Tworzenie zestawu wyspecjalizowanych dostawców i firm usługowych oraz specjalistycznego rynku pracy 3. Formowanie nowych organizacji wspierających firmy w klastrze 4. Przyciągnięcie do klastra nowych firm i wykwalifikowanych pracowników 5. Rozwój niehandlowych relacji, wspierających lokalne przepływy informacji i wiedzy 6. Upadek (ze względu na zamknięcie)

Źródło: opracowanie własne

Pomimo zaznaczających się różnic istnieje zgoda, iż w cyklu życia klastra można wyodrębnić trzy główne fazy: stadium początkowe i rozwojowe, ekspansję oraz dojrzałość (łąconą z upadkiem) (Brenner i Schlump, 2011; Maggioni, 2004). W niektórych podejściach (patrz tab. 2.5) faza upadku jest dodatkowo wyodrębniona jako czwarta w cyklu życia klastra – następuje w niej przekształcenie lub zanik klastra. Przejście pomiędzy poszczególnymi fazami w cyklu życia jest stopniowe. Klastr składa się bowiem z wielu różnych podmiotów, które w różnym tempie dochodzą do danej fazy. O osiągnięciu przez cały klastr danej fazy rozwojowej decyduje miejsce, jakie w cyklu życia zajmują centralne przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrze (Menzel i Fornahl, 2007).

Klastr wyrasta na fundamencie tego, co istniało wcześniej w danym regionie – na lokalnych możliwościach, zasobach i instytucjach (Boschma i Frenken, 2011). Klastry mogą rodzić się w następstwie zdarzeń historycznych, ale również dzięki innowacjom, wynalazkom lub inwestycjom wewnętrznym (Rosenfeld, 2002). Ponieważ, jak zauważają Maskell i Malmberg, klastry „pojawiają się w danej lokalizacji mniej lub bardziej przypadkowo” (Maskell i Malmberg, 2007, s. 612), trudno przewidzieć gdzie i kiedy zaczną się rozwijać. Na początkowym etapie cyklu życia branży działające w niej przedsiębiorstwa mogą być geograficznie rozproszone (Klepper, 2007). Wraz z rozwojem branży na rynku zaczyna pojawiać się coraz więcej przedsiębiorstw, które w coraz większym stopniu zaczynają przejawiać tendencję do tworzenia skupisk branżowych. W literaturze tłumaczy się to powstawaniem przedsiębiorstw typu *start-up* i *spin-off* oraz obecnością w regionie instytucji sektora B+R, z którymi współpracują lokalne przedsiębiorstwa (Arthur, 1994; Klepper, 2007; Brenner i Schlump, 2011). Na tym etapie rozwoju klastra tworzy się jego masa krytyczna, o czym decyduje przede wszystkim liczba, jak również rodzaj przedsiębiorstw zlokalizowanych w danym regionie, przy czym szczególnie istotną rolę w rozwoju klastra pełnią przedsiębiorstwa zajmujące centralną pozycję względem innych ułożonych w tym regionie (Arthur, 1994; Brenner, 2001; Brenner i Schlump, 2011). Z punktu widzenia dalszego rozwoju klastra ważna jest również obecność podmiotów z branż pokrewnych (Boschma i Wenting, 2007).

Na etapie ekspansji klastr staje się bardziej skoncentrowany (Menzel i Fornahl, 2007), przyciąga bowiem nowe przedsiębiorstwa (konkurentów, dostawców), co powoduje wzrost ogólnej liczby przedsiębiorstw w klastrze (Brenner i Schlump, 2011). Faza ta charakteryzuje się silnym wzrostem wiodących przedsiębiorstw i rozwojem produktów klastra, co umacnia konkurencyjność klastra (również na arenie międzynarodowej) i jeszcze bardziej stymuluje przedsiębiorczość (Rosenfeld, 2002). Na omawianym etapie następuje również intensywny rozwój powiązań wewnątrz klastra, a zaufanie rozwinięte pomiędzy partnerami może stać się podstawą dla rozwoju bardziej zaawansowanych form współpracy (jak na przykład realizacja wspólnych projektów). Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa są stosunkowo proste do realizacji i nie wymagają specjalnych zasobów, przynoszą natomiast zauważalne efekty. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrze uzyskują korzyści aglomeracji (Marshall, 1925), zwłaszcza w kontekście przepływów wiedzy (Maggioni, 2004), które występują nie tylko między przedsiębiorstwami operującymi w tych samych branżach gospodarki, ale również pomiędzy branżami (Brenner i Schlump, 2011). Ze względu na lepszy

dostęp do wiedzy ukrytej (Maskell i Malmberg, 2007) także procesy zbiorowego uczenia się przedsiębiorstwa w klastrze stają się coraz bardziej innowacyjne. Rozwój innowacji zależy też od jakości środowiska innowacyjnego, w którym rozwija się dane grono.

Na etapie dojrzałości kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami nie zanika i w dalszym ciągu czerpią one korzyści wynikające z funkcjonowania w klastrze. Liczba przedsiębiorstw w klastrze jednak spada, część z nich zaczyna się bowiem przenosić do innych, bardziej atrakcyjnych lokalizacji. Innowacje wprowadzane w klastrze mają charakter stopniowy, procesy stają się rutynowe (i łatwiejsze do odtworzenia w innym miejscu), zaś produkty w coraz większym stopniu wystandaryzowane (Tripl i in., 2015). W obliczu wielu naśladowców kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej stają się koszty (Rosenfeld, 2002). Presja konkurencyjna wewnątrz klastra skłania przedsiębiorstwa do wprowadzanie na rynek tańszych substytutów lub rozwoju innowacji, co może zapoczątkować nowy cykl życia klastra (Jirčíková i in., 2013). Z czasem zalety wspólnej lokalizacji są coraz mniejsze i ustępują negatywnym efektom wspólnej lokalizacji. Klastrer może doświadczyć „szytywnej specjalizacji” (Grabher, 1993), „zamknięcia” (Coleman, 1988) oraz „przeciążenia” (Swann, 1998; Beaudry i in., 2000), co może spowodować zmniejszenie jego zdolności adaptacyjnej i konkurencyjności, a w konsekwencji doprowadzić do jego schyłku. Następuje również spowolnienie wzrostu rynku (rynek produktów wytwarzanych w klastrze znacząco się zmniejsza). Klastrer chyli się ku upadkowi lub przekształca (odnawia) w celu otwarcia na nowe możliwości rynkowe (Brenner i Schlump, 2011).

Analizując cykl życia klastrów pod kątem programów pomocowych można wskazać na te formy wsparcia, które są korzystne dla rozwoju klastrów w danym momencie ich życia. Oprócz inicjatyw klastrowych (indukowanych politycznie bądź mieszanych), wymienić można szereg innych form interwencji publicznej dopasowanych do danej fazy życia klastra (patrz tab. 2.6).

Tabela 2.6

Formy wsparcia klastra w różnych fazach cyklu życia

Faza cyklu życia klastra	Formy interwencji publicznej
Inicjacja	Promocja firm typu <i>start-up</i> (parki naukowe, inkubatory) Wsparcie współpracy (spotkania itp.) Rozwój innowacyjnej kultury Zakładanie laboratoriów Wsparcie badań i rozwoju
Inicjacja / ekspansja	Edukacja i szkolenia (konferencje, procesy uczenia się) Sieci (nieformalne, zinstytucjonalizowane), wspólna działalność Fundusze <i>seed-capital</i> , lepszy dostęp do kapitału, <i>venture capital</i>) Marketing w klastrze i świadczenie usług
Ekspansja	Dostęp do nowych technologii Koordynacja i współpraca w sektorze
Ekspansja / dojrzałość	Wsparcie dla <i>spin-off</i> (finansowanie, współpraca, usługi)
Dojrzałość	Rozwój kapitału ludzkiego, wyspecjalizowana siła robocza Usługi wsparcia Odnowa sieci, kooperacja Projekty Tworzenie instytutów badawczych

Źródło: Brenner i Schlump, 2011

Zdaniem Brennera i Schlumpa w początkowych etapach działania powinny skupić się na wspieraniu innowacyjności i przedsiębiorczości²⁷. W pierwszej kolejności należy zatem

²⁷ Brusco (1990) odradza jednak wspieranie klastrów w pierwszym etapie ich rozwoju, albowiem na tym etapie trudno jest jeszcze zidentyfikować klastrer i dobrać odpowiednie formy wsparcia.

wzmacniać środowisko innowacyjne poprzez wspieranie instytucji naukowych, okołobiznesowych i szkoleniowych oraz zapewnienie przedsiębiorcom dostępu do źródeł finansowania innowacji. Wszystko po to, aby wspierać procesy uczenia się oraz przepływ wiedzy i technologii do przedsiębiorstw rozwijających się w danym klastrze, co ma – w założeniu – doprowadzić do ich wyższej innowacyjności. Dla rozwoju przedsiębiorczości ważne są działania zachęcające do tworzenia nowych przedsiębiorstw w klastrze. Natomiast w całym cyklu życia grona należy wspierać rozwój współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami poprzez inicjowanie wspólnych działań o charakterze krótkoterminowym (jak na przykład realizacja wspólnych projektów) i długoterminowym (czego przykładem są inicjatywy klastrowe).

Wymienione wyżej podejścia mają jednak ograniczone przełożenie na obszar będący sednem niniejszej pracy, albowiem dotyczą w gruncie rzeczy klastrów, nie zaś inicjatyw klastrowych, które – co zostało wcześniej powiedziane – mają własne cykle życia. W literaturze przedmiotu nie znaleziono jednak żadnych innych prac, które opisywałyby trajektorię rozwoju współpracy – nie w klastrach – ale w inicjatywach klastrowych, a więc organizacjach, powołanych do życia celem wspierania rozwoju grona. Model rozwoju inicjatyw klastrowych przedstawili w swojej pracy Sölvell, Lindqvist i Ketels zastrzegając jednak, iż trudno jest stworzyć jeden uniwersalny model rozwoju tego typu organizacji. Jak argumentują: „każda inicjatywa klastrowa jest jedyna w swoim rodzaju” (Sölvell i in., 2006, s. 10), co oznacza, iż „ma swój wyjątkowy charakter, oparty na lokalnych zasobach i przystosowany do lokalnych standardów i instytucji” (Sölvell i in., 2006, s. 105). Trajektorja rozwoju inicjatyw zależy od wielu różnych czynników, z których większość jest niezależna od inicjatywy, jak choćby: uwarunkowania narodowe i regionalne (inaczej rozwijają się inicjatywy w krajach rozwiniętych, w fazie transformacji oraz rozwijających się, czy też – przechodząc na niższy poziom agregacji – w dobrze i słabo prosperujących regionach), sektor gospodarki (w którym działa dana inicjatywa i zrzeszone w niej podmioty) i klastery (na bazie którego rozwija się inicjatywa), a także wsparcie ze strony władz publicznych (Sölvell i in., 2003, 2006). Na rozwój inicjatyw klastrowych wpływają również czynniki wewnętrzne, związane z umiejętnością odpowiedniego zaprojektowania i zarządzania inicjatywą, potencjałem przedsiębiorstw klastrowych oraz ich zaangażowaniem w aktywności podejmowane w ramach inicjatywy.

Ö. Sölvell z zespołem przedstawili cykl życia inicjatywy klastrowej wskazując na cztery etapy jej rozwoju: stan istniejący, tworzenie (inicjatywy klastrowej), inicjatywa klastrowa (rozwój inicjatywy klastrowej) oraz organizacja oparta na klastrze. Stan istniejący w tym wypadku odnosi się do wcześniejszych inicjatyw branżowych skupionych na realizacji podobnych celów, mający wpływ na uruchomienie danej inicjatywy klastrowej (np. działania o charakterze lobbingsowym, działania na rzecz innowacji, stowarzyszenia branżowe, instytucje otoczenia biznesu). Zdaniem autorów „Zielonej Księgi” dużym wyzwaniem jest przejście z etapu analizy (stan istniejący) do etapu utworzenia i dalszego rozwijania inicjatywy, albowiem różnice pomiędzy tymi etapami wymagają „różnych umiejętności, różnych poziomów zaangażowania ze strony uczestników klastra oraz różnych modeli pracy” (Sölvell i in., 2006, s. 105). Zgodnie z ich obserwacjami, przyspieszenie rozwoju inicjatyw klastrowych następuje najczęściej po upływie ponad trzech lat ich działania. Ponadto, inicjatywy mogą rozwijać się w stronę większej instytucjonalizacji i przekształcić się w instytucje działające na rzecz współpracy (zaliczając się do instytucji otoczenia biznesu). Wraz z przechodzeniem przez kolejne etapy rozwojowe zmieniają się potrzeby i oczekiwania członków, co powinno być uwzględnione w zestawie celów stawianych przed inicjatywą klastrową w danej fazie jej rozwoju. Jak zauważają autorzy „Zielonej Księgi” – na późniejszych etapach rozwoju inicjatyw klastrowych zmniejsza się rola „współpracy handlowej”, zwiększa się natomiast ranga „ekspansji klastra” (zwłaszcza w kontekście inkubacji młodych przedsiębiorstw).

Cykl życia inicjatywy klastrowej przedstawiony przez Sölvella, Lindqvista i Ketelsa jest jednak bardzo uproszczony; nie pokazuje w jaki sposób następuje rozwój powiązań kooperacyjnych w tego typu organizacjach. Wysoki poziom ogólności zagadnień opisywanych przez autorów „Zielonej Księgi”, a przede wszystkim brak uwzględnienia kontekstu, w jakim rozwijają się inicjatywy klastrowe w Polsce osłabiają znacząco potencjał tej koncepcji do rozwiązania problemu badawczego postawionego w pracy.

Sięgając zatem do literatury polskiej należy na wstępie podkreślić wielowątkowość poruszanych w niej zagadnień dotyczących tak koncepcji klastra, jak i inicjatywy klastrowej²⁸. Koncepcja M.E. Portera spopularyzowana w Polsce w początkach XXI wieku stała się inspiracją dla wielu zespołów badawczych. W wyniku przeglądu literatury zidentyfikowano zagadnienia, które stały się głównym przedmiotem rozważań teoretycznych i badań empirycznych w polskiej literaturze przedmiotu (patrz tab. 2.7).

Tabela 2.7

Przegląd literatury polskiej poświęconej koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej

Problematyka badawcza	Autorzy i rok publikacji
Ogólne założenia koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej	Olejniczak, 2003; Grycuk, 2003; Bojar, 2006; Gorynia i Jankowska, 2007a; Lis, 2009; Gancarczyk, 2010
Wpływ klastrów i inicjatyw klastrowych na konkurencyjność gospodarki	Brodzicki i Szultka, 2002; Gancarczyk i Gancarczyk, 2002; Penc-Pietrzak, 2004; Gorynia i Jankowska, 2007b, 2008; Skawińska i Zalewski, 2009; Oleksiuk, 2009; Poznańska, 2010
Wpływ klastrów i inicjatyw klastrowych na innowacyjność gospodarki	Wojnicka, 2002; Szultka, 2004; Gancarczyk, 2005; Skawińska i Zalewski, 2009; Poznańska, 2010; Kowalski, 2013; Lis i Romanowska, 2015
Polityka klastrowa	Prusek, 2007; Klemens, 2009; Lis, 2010a, 2010b, 2010c; Brodzicki i Kuczevska, 2012
Wybrane przykłady klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce	Olesiński i Predygiel, 2002; Szultka i Wojnicka, 2003; Szymoniuk, 2003, 2008; Włosiński i Szerenos, 2006; Skawińska, 2007; Lis i Patron, 2008; Szerenos, 2008a, 2008b, 2008c; Bojar i in. 2010; Lis, 2011; Bojar i in., 2016; Lis i McPhillips, 2016
Doświadczenia w zakresie zastosowania koncepcji klastra w Polsce i prezentacja dobrych praktyk	Wojnicka, 2003; Wojnicka i in., 2005; Kaźmierski, 2011, 2012; Knop, 2013; Pilarska, 2013; Bojar i in., 2016; Lis i McPhillips, 2016
Kooperacja, relacje i zaufanie	Chrzan i Garbiec, 2010; Jankowska, 2012; Gotz i Jankowska, 2014; Baron, 2006, 2011; Olesiński, 2010; Wasiluk, 2013; Kaźmierska, 2016
Współpraca w łańcuchu dostaw	Lis i Zieliński, 2011; Frankowska, 2015, 2016
Internacjonalizacja	Wasiluk i Daniluk, 2013; Gorynia i Jankowska, 2007b, 2008; Lis i Romanowska, 2016; Brojakowska-Trzaska, 2016; Gancarczyk i Gancarczyk, 2018
Rozwój innowacji i przepływy wiedzy	Nogalski i Kowalczyk, 2008; Moszkowicz i Bembenek, 2013, 2016; Olko, 2017
Standaryzacja	Lis i Zieliński, 2011; Frankowska, 2015, 2016
Konwersja kapitałów	Lis i Szerenos, 2009; Lis i Lis, 2012, 2014a, 2014b

Źródło: opracowanie własne

Publikacje dotyczące omawianej problematyki podzielić można na kilkanaście grup tematycznych. Pierwsze publikacje dotyczące koncepcji klastra ukazały się w Polsce na początku XXI wieku i koncentrowały się na przedstawieniu istoty klastra, który – pomimo bogactwa literatury dotyczącej tworzenia się i rozwoju skupisk przemysłowych – był w gruncie rzeczy pojęciem nowym. Znaczący wkład w popularyzację tej koncepcji miał Instytut Badań

²⁸ Ze względu na powszechność zamiennego używania terminu „klaster” i „inicjatywa klastrowa”, a wręcz utożsamianie obu tych pojęć w literaturze polskiej (jak również i światowej), trudno jest jednoznacznie podzielić prace naukowe na poświęcone tylko jednej lub drugiej koncepcji.

nad Gospodarką Rynkową (zob.: Wojnicka, 2002; Brodzicki i Szultka, 2002; Wojnicka, 2003; Szultka, 2004; Wojnicka i in., 2005). Prace w tym okresie poruszały również zagadnienia związane z wpływem klastrów na konkurencyjność i innowacyjność gospodarki (te obszary są zresztą wciąż eksplorowane w polskiej literaturze). Wraz z uruchomieniem programów wsparcia dla klastrów w Polsce i rozwojem inicjatyw klastrowych zaczęły powstawać prace poświęcone polityce klastrowej oraz prezentujące wybrane przykłady klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce. Publikacje powstałe po 2010 roku w większym stopniu skupiają się na przedstawieniu dotychczasowych doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie zastosowania koncepcji klastra w Polsce. Niektóre z nich skupiają się na wybranych obszarach funkcjonowania klastrów i inicjatyw klastrowych, jak na przykład rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami klastrowymi, internacjonalizacji czy też innowacyjności i przepływach wiedzy.

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury ustalono, iż brakuje w niej pozycji, które charakteryzowałyby się dynamicznym i holistycznym ujęciem współpracy w inicjatywach klastrowych. Dążenie do holistycznego ujęcia klastrowej rzeczywistości charakteryzowało refleksje i analizy podjęte przez autorkę (we współpracy z A. Lisem) we wcześniejszej publikacji zwartej (Lis i Lis, 2014a), poświęconej adaptacji teorii kapitałów P. Bourdieu do obszaru nauk o zarządzaniu i wykorzystaniu tak zmodyfikowanej koncepcji do badań i analizy konwersji czterech wyróżnionych rodzajów kapitału: ekonomicznego, społecznego, kulturowego i symbolicznego w inicjatywach klastrowych²⁹. Koncepcja kapitałów aplikowana do inicjatyw klastrowych nie dała jednak odpowiedniej podstawy do wyróżnienia poziomów zaawansowania współpracy w tego typu organizacjach³⁰.

Dodatkowych argumentów dostarczają wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych zarejestrowanych we wskazanych wcześniej bazach: Web of Science Core Collection i Scolar. Chcąc ocenić liczbę publikacji dotyczących współpracy w klastrach i inicjatywach klastrowych zastosowano cztery dodatkowe słowa kluczowe (patrz tab. 2.8 i 2.9).

Tabela 2.8

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Web of Science Core Collection – użycie słów kluczowych związanych z klastrem i inicjatywą klastrową oraz rozwojem współpracy

Kryteria wyszukiwania	Słowo kluczowe			
	<i>Cluster</i>	„Cluster”	„Cluster initiative” lub „cluster initiatives”	„Cluster initiative”
Kategoria: <i>business; management; economics; geography</i>	11,039	5,466	54	19
„collaboration”	479	230	7	3
„cooperation”	394	242	8	1
„trajectory”	214	44	3	3
„life cycle”	238	126	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection (dane na dzień 26 lipca 2018 roku)

²⁹ Powyższej problematyce poświęcone są również inne publikacje autorów – zob.: Lis i Szerenos, 2009; Lis i Lis, 2012, 2014b

³⁰ Oprócz zakresu rzeczowego, istotnym elementem różniącym stworzoną koncepcję teoretyczną i działania podjęte w celu jej wygenerowania w ramach niniejszej publikacji, od refleksji i analiz zawartych w publikacji poprzedniej jest ich indukcyjny charakter: koncepcja trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych (prezentowana w rozdz. 5) powstała w całości na podstawie szczegółowych i dogłębnych badań jakościowych przeprowadzonych w wybranych inicjatywach klastrowych, przez co jest bliższa sferze praktycznej, odwołuje się do realnie istniejących przesłanek, a w związku z tym ma większą szansę na wykorzystanie przez rzeczywistych aktorów działających w szeroko pojętym obszarze klasteringu niż koncepcja z poprzedniej publikacji.

Tabela 2.9

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Scopus – użycie słów kluczowych związanych z klastrem i inicjatywą klastrową oraz rozwojem współpracy

Kryteria wyszukiwania	Słowo kluczowe	
	„Cluster”	„Cluster initiative”
Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance; social sciences</i>	33,453	114
„collaboration”	2,523	30
„cooperation”	2,713	48
„trajectory”	1,620	9
„life cycle”	1,441	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dane na dzień 26 lipca 2018 roku)

W przypadku bazy Web of Science Core Collection (z użyciem dodatkowych słów kluczowych) wyłoniono jedynie pojedyncze prace, które – co stwierdzono po ich lekturze – nie tylko nie przedstawiają spodziewanej dynamiki powiązań kooperacyjnych, ale czasem nie odnoszą się w ogóle do inicjatyw klastrowych. W bazie Scopus liczba trafień była większa (od 9 pozycji przy zastosowaniu słowa kluczowego „trajectory” do 48 przy „cooperation”), ale także i tutaj nie napotkano publikacji, które w sposób holistyczny przedstawiałyby rozwój współpracy w inicjatywach klastrowych.

Porównując wyniki otrzymane dla inicjatyw klastrowych i klastrow nie sposób nie dostrzec olbrzymich dysproporcji w liczbie wyszukanych publikacji – w bazie Web of Science Core Collection liczba trafień z połączenia słowa „cluster” i dodatkowych słów kluczowych sięga kilkuset publikacji (z wyjątkiem tych wyłonionych z użyciem słowa „trajectory” w liczbie 44), zaś w bazie Scopus jest to ponad tysiąc pozycji (w przypadku dwóch słów kluczowych: „life cycle” i „trajectory”), a ponad dwa tysiące w przypadku pozostałych dwóch słów dotyczących współpracy (tj. „collaboration” i „cooperation”).

2.5. Wnioski

Przeprowadzony powyżej przegląd literatury przedmiotu w zakresie koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej przyniósł kilka ważnych wniosków, które stały się punktem wyjścia dla badań zrealizowanych w ramach niniejszej pracy.

Pierwszym wnioskiem jest odrębność pojęciowa klastra i inicjatywy klastrowej. De-sygnatem pojęcia klastra jest geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, powiązanych zależnościami handlowymi i niehandlowymi, podczas gdy inicjatywy klastrowe stanowią organizacje podejmujące działania realizowane we współpracy różnych grup podmiotów ukierunkowane na rzecz rozwoju danego klastra w regionie. Inicjatywa klastrowa posiada zatem atrybuty organizacji, których z kolei pozbawiony jest klaster. Oznacza to, iż można ją zarządzać poprzez koordynowanie działań podmiotów, które świadomie i dobrowolnie do niej przystąpiły kierując się chęcią realizacji celów indywidualnych lub zbiorowych. Osiągnięcie owych celów (i uzyskanie efektów synergicznych ze współpracy) wymaga odpowiedniego poziomu zaangażowania, zarówno ze strony koordynatora, jak również podmiotów instytucjonalnych oraz jednostek reprezentujących te podmioty w danej inicjatywie.

Pomimo oczywistych różnic znaczeniowych w pojęciach klastra i inicjatywy klastrowej, powyższe terminy są często w literaturze stosowane wymiennie. Nawet jeśli uznać

inicjatywę klastrową za tożsamą z „klastrem działającym”³¹ (Rosenfeld, 1997; Enright, 2003), postawienie znaku równości między tym pojęciami wydaje się być w dalszym ciągu zbytym uproszczeniem. W niniejszej pracy stosuje się zatem terminologiczne rozróżnienie obu tych pojęć – klastra i inicjatywy klastrowej – w celu podkreślenia różnic w ich desygnatach.

Drugi wniosek odnosi się do poziomu rozwoju oraz stopnia rozpowszechnienia obu omawianych koncepcji. Koncepcja klastra, rozwijana od wczesnych lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku nie jest jeszcze na tyle ugruntowana, aby można było mówić o istnieniu spójnej teorii klastra³². Zaważyły na tym omówione wcześniej słabości koncepcji stworzonej przez Portera – spowodowały bowiem pojęciowy zamęt w kolejnych publikacjach poświęconych tejże problematyce. Paradoksalnie jednak – jak zauważył Perry – to właśnie niekompletność i ogólnikowość koncepcji klastra zadecydowała o jej szybkim rozpowszechnieniu (Perry, 1999). W porównaniu z koncepcją klastra koncepcja inicjatywy klastrowej znajduje się na wcześniejszym poziomie rozwoju, a stopień jej rozpowszechnienia jest nieporównywalnie mniejszy do koncepcji klastra.

Trzecim wnioskiem jaki płynie z przeprowadzonego przeglądu literatury jest całkowite (jeśli nie licząc bardzo ogólnego cyklu życia inicjatywy klastrowej dostarczonego przez Sölvella, Lindqvista i Ketelsa) zignorowanie w literaturze przedmiotu kwestii dotyczącej rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych. W literaturze dużo miejsca poświęca się na omówienie wewnętrznej dynamiki klastrów, czego przykładem są liczne typologie oparte na ewolucyjnym podejściu oraz cyklu życia klastra. Nie przystają one jednak do specyfiki inicjatyw klastrowych posiadających własne cykle życia, tylko częściowo ząbajające się z cyklem życia klastrów. Przegląd literatury polskiej przynosi wiele cennych spostrzeżeń dotyczących funkcjonowania inicjatyw klastrowych oraz uwarunkowań ich tworzenia i rozwoju w Polsce, aczkolwiek także i tutaj zauważalny jest brak publikacji przedstawiających trajektorię rozwoju powiązań kooperacyjnych, jaką można wytyczyć dla tego typu organizacji. Składa się to więc na olbrzymią lukę badawczą zwłaszcza, iż w Polsce (ale i na całym świecie) obserwuje się dynamiczny rozwój inicjatyw klastrowych – zarówno tych o oddolnej genezie, jak i tych powoływanych do życia w sposób odgórny, w ramach realizowanej polityki klastrowej.

Ostatni, czwarty wniosek odnosi się do kluczowych zagadnień wyłonionych na podstawie literatury przedmiotu. Zauważono bowiem, iż wątki związane z rozwojem współpracy międzyorganizacyjnej podmiotów zgrupowanych w bliskości geograficznej i czerpiących z tego tytułu określone korzyści (zewnętrzne i wewnętrzne) poruszane w omówionych wcześniej teoriach (patrz rozdz. 1) pojawiają się również w koncepcji Portera, chociaż – co zostało podkreślone – nie są one tak ugruntowane teoretycznie w porównaniu do innych koncepcji zaliczanych – obok klastra – do tej samej grupy teorii rozwoju regionalnego postrzegających region jako centrum generowania wiedzy innowacji. W koncepcji inicjatywy klastrowej (ściśle powiązanej z koncepcją klastra) wątki te są również obecne, z tą jednak różnicą, iż w przypadku inicjatywy zarówno kwestie dotyczące rozwoju współpracy,

³¹ Zgodnie z typologią, wprowadzoną do literatury przedmiotu przez M. Enrighta (Enright, 1996, 2003) i zmodyfikowaną przez S.A. Rosenfelda (Rosenfeld, 1997) klastry można podzielić na trzy grupy: klastry potencjalne, niedoszące (ang. *potential* lub *‘wannabe’*), klastry utajone, ukryte (ang. *latent* lub *‘underachieving’*) i klastry działające (ang. *working* lub *‘overachieving’*). Klastry działające są samoświadome i zdolne do pełnego wykorzystania własnego potencjału oraz osiągnięcia efektu synergii. Atrybutem, który odróżnia klastry działające od utajonych i potencjalnych jest rozwinięta i wyspecjalizowana infrastruktura (społeczna i instytucjonalna), ułatwiająca przepływ informacji, inicjowanie i rozwój powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami klastra oraz tworzenie nowych przedsiębiorstw.

³² Co zresztą podkreśla się w niniejszej publikacji celowo używając pojęcia „koncepcja” w odniesieniu do klastra.

jak i związanych z nią korzyści rozważane są na dużo niższym poziomie zagregowania, z ograniczeniem do grupy podmiotów wchodzących w skład danej inicjatywy. Już samo przystąpienie podmiotów do inicjatywy klastrowej podyktowane jest z ich strony chęcią realizacji określonych celów (indywidualnych bądź zbiorowych), zaś różnorodne działania podejmowane w ramach inicjatywy, ukierunkowane na rozwój współpracy mają – w założeniu – przybliżyć je do realizacji tychże celów.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury w zakresie koncepcji inicjatyw klastrowych zwrócono uwagę na trzeci element – zaangażowanie członków inicjatyw klastrowych – ściśle powiązany z dwoma wcześniej wyłoniłymi zagadnieniami (tj. współpracą i korzyściami). Zaangażowanie podmiotów klastrowych w różnorodne formy współpracy podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych jest bowiem warunkiem niezbędnym do rozwoju powiązań kooperacyjnych między nimi i realizacji postawionych celów, a co za tym idzie – osiągnięcia określonej puli korzyści. Powyższe zagadnienia wyłoniłone na podstawie literatury przedmiotu (formy współpracy, korzyści i zaangażowanie) stały się jednocześnie punktem wyjścia przy projektowaniu badań (a ściśle – przy formułowaniu pytań badawczych) w ramach niniejszej pracy.

Rozdział 3

PROBLEMATYKA BLISKOŚCI W BADANIACH NAD WSPÓŁPRACĄ MIĘDZYORGANIZACYJNĄ

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały wyniki przeglądu literatury przedmiotu w zakresie koncepcji bliskości (i jej poszczególnych wymiarów). Pomimo iż przegląd ten był przeprowadzany równolegle z analizą zgromadzonych danych i generowaniem koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych, jego wyniki zdecydowano się umieścić w pierwszej kolejności, aby jak najwcześniej zapoznać Czytelnika z omawianą problematyką. W odróżnieniu od dwóch poprzednich rozdziałów, w rozdziale niniejszym zastosowano systematyczny przegląd literatury przedmiotu, co było podyktowane chęcią rozpoznania literatury przedmiotu i ustalenia obecnego stanu wiedzy w zakresie koncepcji bliskości, bez narażenia się na zarzut niekompletności.

Systematyczny przegląd literatury to „realizowany według ściśle określonych etapów celowy dobór literatury wraz z jej analizą ilościową” (Czakon, 2015, s. 124)¹. W pracy zastosowano procedurę zaproponowaną przez W. Czakona, w której uwzględnia się cztery fazy postępowania²: określenie celu badania, wyłonienie literatury przedmiotu, przeprowadzenie analizy oraz opracowanie raportu z badań. Na początku rozdziału scharakteryzowano pojęcie bliskości i omówiono wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych dotyczących koncepcji bliskości, uzupełnionego o wyniki analizy bibliometrycznej, natomiast w dalszej części publikacji skupiono się na scharakteryzowaniu poszczególnych wymiarów bliskości. W ostatniej części sięgnięto po wcześniej omówione teorie dotyczące tworzenia i powstawania skupisk przemysłowych, aby pokazać ich powiązania z prezentowaną koncepcją bliskości. Wskazano tu dodatkowo na publikacje łączące problematykę bliskości z koncepcją klastra i inicjatywy klastrowej.

3.1. Bliskość i jej wymiary

Bogactwo wątków i złożoność cechująca cały świat społeczny, a więc i jego sferę ekonomiczno-gospodarczą zmuszała (i nadal zmusza) teoretyków i praktyków zajmujących się tą problematyką do poszukiwania wciąż nowych czynników wyjaśniających przemiany zachodzące w jej obrębie. Odejście od czysto ekonomicznych wyjaśnień działań i procesów zachodzących w gospodarce i skupienie się na „miękkich” (pozaekonomicznych) czynnikach wpływu otworzyło drogę do wykorzystania wielu nowych zmiennych wyjaśniających, ale jednocześnie postawiło badaczy przed kolejnym problemem – jak spośród tak wielkiej liczby możliwości wybrać te, które we względnie pełny sposób przyczynią się do zrozumienia analizowanych zjawisk, a tym samym dadzą mocne podstawy pod antycypowanie zdarzeń przyszłych.

¹ Istota i metodyka systematycznego przeglądu literatury opisana została szczegółowo przez W. Czakona (2015a).

² W procedurze zaproponowanej przez W. Czakona w ramach czterech faz wyróżnić można dodatkowo siedem etapów: I faza: określenie celu badania, II faza: wyłonienie podstawowej literatury, selekcja publikacji i opracowanie bazy danych publikacji, III faza: analiza bibliometryczna, analiza treści i opracowanie raportu.

Uwzględnianie kategorii bliskości w rozważaniach teoretycznych i analizach empirycznych było próbą zintegrowania istniejących pomysłów na pozaekonomiczne zrozumienie i wyjaśnienie specyfiki zjawisk i procesów o ekonomicznym charakterze. Niewielki dystans dzielący podmioty gospodarcze od siebie i od szeroko rozumianych instytucji wspierających oraz rynku ma pozytywny wpływ na rozwój tych przedsiębiorstw i sektora, który reprezentują. Podobnie już znaną była teza dotycząca roli, zaufania i relacji osobistych w nawiązywaniu i rozwijaniu relacji współpracy między podmiotami gospodarczymi, czy też względnie niższego prawdopodobieństwa inicjowania powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami znacznie różniącymi się pod względem cech składających się na ich struktury organizacyjne lub też funkcjonującymi w radykalnie odmiennych warunkach instytucjonalnych. Każdy z tych wątków z osobna zajmował się kwestiami, które – jak się okazało – mają ze sobą wiele wspólnego, a mianowicie mogą być potraktowane jako różne wymiary tego samego pojęcia – bliskości. Warto podkreślić, że „[...] pojęcie bliskości, w przeciwieństwie np. do ‘sąsiedztwa’, nigdy nie ograniczało się do ‘bliskości w przestrzeni’” (Cooke, 2006). Dał temu wprost wyraz W. Czakon wskazując, iż bliskość „odnosi się [...] zarówno do przestrzeni fizycznej, relacji psychicznych i społecznych, podzielanych wartości kulturowych lub podobieństwa instytucjonalnych warunków działania” (Czakon, 2010).

Wykorzystanie kategorii „bliskości” do rozważań i analiz osadzonych w polu ekonomiczno-gospodarczym zaczęło zyskiwać na popularności u schyłku XX wieku. Jak podkreśla P. Klimas – jeszcze w latach 80. i na początku lat 90. w literaturze przedmiotu dominowało podejście skupiające uwagę na relacjach wewnątrz organizacji (Monge i in., 1985; Rice i Aydin, 1991), a dopiero od połowy lat 90. można mówić o przesunięciu akcentów na międzyorganizacyjny kontekst bliskości (Klimas, 2011). Na rozwój samego pojęcia „bliskości”, jak i rozpowszechnienie go w świadomości badaczy i praktyków duży wpływ miała tzw. francuska szkoła bliskości (A. Torre, A. Rallet, J.P. Gilly, Y. Lung i in.) podkreślająca ideę, iż bliskość cech zaangażowanych aktorów jest kluczowym elementem w procesie koordynacji ich ekonomicznie zorientowanych działań (ułatwia transfer wiedzy, usprawnia mechanizmy przekazywania informacji strategicznych, oddziałuje pozytywnie na rozwiązywanie konfliktów) (Boschma i in., 2014). Oprócz tego bliskość uznawana jest za czynnik znacząco usprawniający procesy współpracy między podmiotami (Petruzzelli i in., 2009) oraz sprzyjający rozwojowi innowacyjności i redukowaniu niepewności w relacjach (Boschma, 2005a; Paci i in., 2014). Obecnie trudno sobie wyobrazić analizę struktur sieciowych wykonywaną z pominięciem odniesień do koncepcji bliskości i jej różnych wymiarów.

Przedstawione wyżej powiązania bliskości z konkretnymi kierunkami badań prowadzonych w nauce znalazły swoje odzwierciedlenie także i w klasyfikacji, jakiej dokonali A. Aguilera, V. Lethiais i A. Rallet, w której zaprezentowano trzy główne kierunki, do jakich zredukować można było ówczesną literaturę naukową poświęconą problematyce bliskości w relacjach zawieranych przez podmioty gospodarcze. Pierwszy wątek tworzyły studia nad powiązaniami bliskości z formacjami sieciowymi, wątek drugi to analizy wpływu bliskości na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki ekonomiczne, zaś na trzeci kierunek składały się rozważania nad wpływem różnych wymiarów bliskości na wytwarzanie wiedzy i dzielenie się nią (Aguilera i in., 2012).

Charakterystyczną cechą bliskości jest przywoływany już fakt, iż nie jest to pojęcie o homogenicznym charakterze. Rozpatrywanie bliskości w kategoriach pojęcia jednorodnego byłoby posunięciem pozbawiającym tę kategorię większości mocy wyjaśniającej, a tym samym podważającym zasadność jej stosowności do analizy powiązań nie tylko podmiotów gospodarczych, ale i podmiotów o jakiegokolwiek innej specyfice. Sam termin „bliskość” to jedynie wspólne określenie, którym przyjęło się nazywać zbiór konkretnych aspektów, w jakich postrzegać można wchodzące w interakcje podmioty. Lista tychże aspektów nie jest jednak kompletna, ani jednoznacznie ustalona. W literaturze przedmiotu najbardziej

popularny jest podział bliskości na pięć wymiarów, zaproponowany przez R. Boschmę³. Zgodnie z jego ujęciem wyróżnić można bliskość geograficzną, poznawczą, społeczną, organizacyjną i instytucjonalną.

W celu lepszego rozpoznania literatury przedmiotu dotyczącej bliskości, w pracy przeprowadzono przegląd zbioru publikacji naukowych poświęconych tej koncepcji, wykorzystując do tego dwie uniwersalne i najczęściej wykorzystywane obecnie bazy danych: Web of Science Core Collection oraz Scopus. Selekcja publikacji przeprowadzona była według procedury „kuli śnieżnej” – pierwszy etap selekcji polegał na wyłonieniu publikacji ze słowem „proximity”⁴ w temacie lub tytule (w przypadku Web of Science Core Collection) oraz tytule, abstrakcie i słowie kluczowym (w przypadku Scopus). W drugim etapie zbiór publikacji ograniczono do pełnoekstrowych artykułów recenzowanych oraz rozdziałów w książkach, na końcu zaś wytypowano tylko te prace, które pasowały do ustalonych kategorii dziedzinowych. W ten sposób w bazie Web of Science Core Collection zidentyfikowano ok. 2,8 tys. prac w ramach kategorii biznes, zarządzanie i ekonomia i prawie 4,3 prac uwzględniających dodatkowe dwie kategorie: geografii i socjologię. Z kolei w bazie Scopus liczba trafień była jeszcze wyższa i wyniosła niemal 4 tys., zaś po dodaniu kategorii „nauki społeczne” – wzrosła do ponad 12 tys. (patrz tab. 3.1 i 3.2).

Tabela 3.1

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Web of Science Core Collection –
użycie słów kluczowych związanych z bliskością i jej wymiarami

Kryteria wyszukiwania	Słowa kluczuczowe					
	„Proximity”	„Geographical proximity”	„Social proximity”	„Cognitive proximity”	„Organizational proximity”	„Institutional proximity”
Temat lub tytuł (wszystkie lata)	109,271	1,219	355	53	55	41
Typ dokumentu: artykuł, rozdział w książce	88,187	1,067	306	42	48	40
Kategoria: <i>business;</i> <i>management;</i> <i>economics</i>	2,801	289	57	29	24	26
Kategoria: <i>business;</i> <i>management;</i> <i>economics;</i> <i>geography;</i> <i>sociology</i>	4,278	364	84	31	33	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

³ Podział bliskości na pięć wymiarów jest efektem prac teoretycznych i analiz empirycznych publikowanych od 2004 roku przez R. Boschmę. Do jego kluczowych artykułów zaliczyć tutaj należy m.in.: Boschma 2004, 2005a, 2005b; Boschma i Frenken, 2010; Boschma i in., 2014; Balland i in., 2015.

⁴ Podobnie jak w rozdz. 2, także i w tym przypadku przy prezentowaniu wyników dokonano przeglądu literatury wykorzystywano angielskie terminy (wszystkie słowa kluczowe stosowano bowiem z użyciem j. angielskiego).

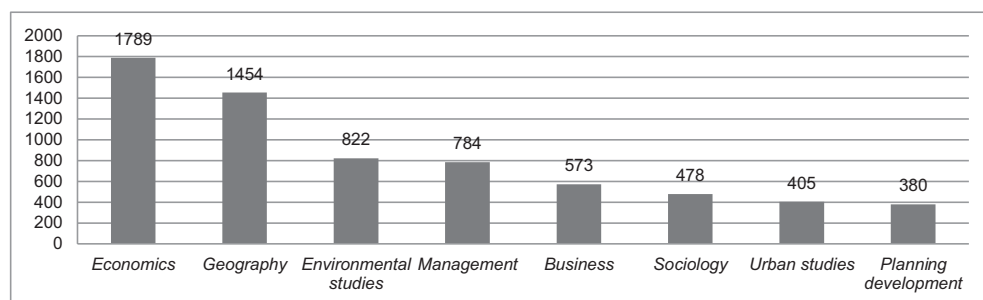
Tabela 3.2

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Scopus – użycie słów kluczowych związanych z bliskością i jej wymiarami

Kryteria wyszukiwania	Słowa kluczowe					
	„Proximity”	„Geographical proximity”	„Social proximity”	„Cognitive proximity”	„Organizational proximity”	„Institutional proximity”
Tytuł, abstrakt lub słowo kluczowe (wszystkie lata)	144,122	1,660	443	75	90	59
Typ dokumentu: artykuł, rozdział w książce	109,674	1373	344	58	77	52
Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance</i>	3,962	405	66	38	38	32
Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance; social sciences</i>	12,656	784	185	52	69	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

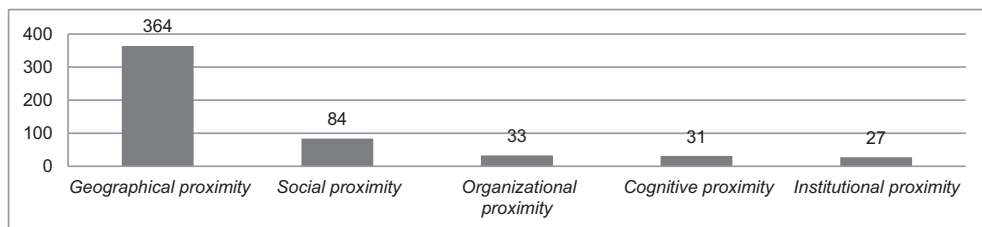
Opierając się na rozszerzonym zbiorze publikacji wyłonił w bazie Web of Science Core Collection (uwzględniając kategorie „geografia” i „socjologia” – łącznie ok. 4,3 tys. trafień) najwięcej prac poświęconych koncepcji bliskości odnotowano w ekonomii (prawie 1,8 tys.) i geografii (ponad 1,4 tys.). W kategoriach „zarządzanie” i „biznes” liczba publikacji była już znacznie niższa (odpowiednio: ok. 7,8 tys. oraz ok. 5,7 tys.) (patrz rys. 3.1).



Rys. 3.1. Liczba publikacji poświęconych koncepcji bliskości – wyszukiwanie na podstawie kryterium dziedzinowego (kategorie: „business”, „management”, „economics”, „geography”, „sociology”)

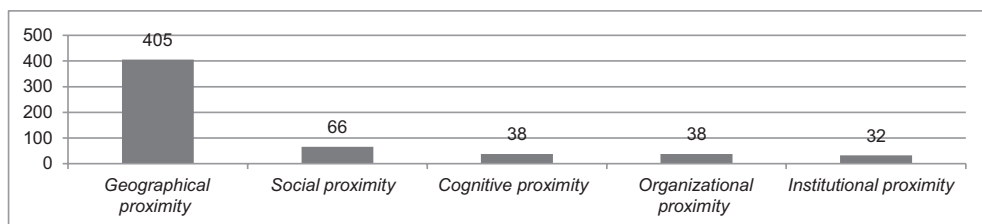
Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

Biorąc pod uwagę liczbę prac odwołujących się do poszczególnych wymiarów bliskości, widać wyraźnie, iż prym wiedzie bliskość geograficzna. W rozszerzonym zbiorze danych opracowanym na podstawie bazy Web of Science Core Collection zidentyfikowano 364 prace poświęcone bliskości geograficznej, zaś w podobnie liczonym zbiorze opartym na bazie Scopus (ograniczonym do dwóch kategorii: „*business, management and accounting*” i „*economics, econometrics and finance*”) znaleziono 405 prac dotyczących omawianej problematyki (patrz rys. 3.2 i 3.3).



Rys. 3.2. Liczba publikacji poświęconych koncepcji bliskości – wyszukiwanie ze względu na wymiar bliskości (kategorie: „*business*”, „*management*”, „*economics*”, „*geography*”, „*sociology*”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 28 lipca 2018 roku)



Rys. 3.3. Liczba publikacji poświęconych koncepcji bliskości – wyszukiwanie ze względu na wymiar bliskości (kategorie: „*business, management and accounting*”, „*economics, econometrics and finance*”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

Drugie miejsce w tym zestawieniu zajęła bliskość społeczna – liczba trafień w tym przypadku sięgnęła 84 (WoS) oraz 66 (Scopus). Podobieństwa zaznaczają się również w pozostałych wymiarach bliskości. Pomimo iż w bazie Web of Science Core Collection bliskość organizacyjna zajmuje trzecie, zaś bliskość poznawcza – czwarte miejsce, różnica w liczbie trafień jest wręcz śladowa. W bazie Scholar oba wymienione wymiary bliskości zajmują równorzędne trzecie miejsce wyprzedzając – podobnie jak w bazie Web of Science Core Collection – jedynie bliskość instytucjonalną.

Chcąc dokonać próby zaobserwowania zmian w popularności samej problematyki „bliskości”, a także popularności jej kluczowych wymiarów w podejmowanych analizach naukowych, wyniki tego przeglądu zawężono zarówno pod względem czasowym, jak i kryterium przynależności publikacji do określonych dziedzin nauki: wzięto pod uwagę okres ostatnich 3 lat (2015–2018) i publikacje przypisane do kategorii ściśle związanych z naukami ekonomicznymi. Na tak wąsko zakreślonej próbie nie uwidoczniły się jednak żadne zmiany. Bliskość geograficzna była wciąż najczęściej podnoszonym przez naukowców

wymiarem bliskości, na drugim miejscu uplasowała się bliskość społeczna, zaś ostatnie trzy wymiary były bardzo podobnie reprezentowane w literaturze przedmiotu (patrz tab. 3.3).

Tabela 3.3

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazach Web of Science Core Collection i Scopus – użycie słów kluczowych związanych z pięcioma wymiarami bliskości

Baza danych	Kryteria wyszukiwania	Słowa kluczowe				
		„Geographical proximity”	„Social proximity”	„Cognitive proximity”	„Organizational proximity”	„Institutional proximity”
Web of Science Core Collection	Kategoria: <i>business; management; economics</i> (2015–2018)	114	32	11	13	15
Scopus	Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance</i> (2015–2018)	132	37	15	13	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection i Scopus (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

Warto odwołać się również do wcześniejszych analiz w tym zakresie. W 2006 roku, J. Knoben i L.A.G. Oerlemans dokonali przeglądu stanu literatury dla problematyki bliskości (powiązanej z takimi tematami jak: innowacje, organizacje, sieci, współpraca między przedsiębiorstwami) w bazach danych ISI i ABI/Inform (Knoben i Oerlemans, 2006). Dokonany przez nich przegląd obejmował publikacje naukowe wydane w latach 1984–2005 (baza ISI) oraz 1971–2005 (ABI/Inform). Choć analizowane teksty stanowiły jedynie niewielką część wszystkich istniejących publikacji naukowych, to ustalenia autorów badania można uznać za interesujące, gdyż wskazywały na pewne trendy uwidaczniające się już w ówczesnych analizach. Zdecydowanie najczęściej motywem przewodnim artykułów ze wspomnianych baz danych była bliskość geograficzna, która stała się przedmiotem rozważań w 80 przypadkach. Druga pod względem popularności kategoria bliskości – bliskość organizacyjna – pojawiła się już tylko 13 razy. Pozostałymi, pojawiającymi się jeszcze rzadziej aspektami bliskości były: bliskość kulturowa, technologiczna, poznawcza, instytucjonalna i społeczna. Nie oznacza to, że przywołane wyżej wymiary bliskości wyczerpywały zbiór możliwych do wykorzystania jej typów. W artykule C. Zeller, oprócz części wcześniej wymienionych, można było napotkać także i kilka takich wymiarów, na które nie natrafili badacze analizujący bazy danych ISI i ABI/Inform – choćby bliskość relacyjną, wirtualną, wewnętrzną i zewnętrzną (Zeller, 2004). Wyniki analizy Knobena i Oerlemansa w zestawieniu z wcześniej prezentowanymi wynikami autorki (z uwzględnieniem obu perspektyw czasowych) pokazują, iż problematyka bliskości geograficznej nie traci na aktualności i wciąż jest przedmiotem rozważań i badań empirycznych. Więcej uwagi skupia natomiast obecnie bliskość społeczna, która w zbiorze opracowanym przez analizy Knobena i Oerlemansa znalazła się na ostatnim miejscu.

Powyższą analizę uzupełnia analiza cytawalności, przeprowadzona przez autorkę na podstawie dwóch baz danych: Google Scholar oraz wykorzystywanej wcześniej Web of Science Core Collection (patrz tab. 3.4).

Tabela 3.4

Analiza cytawalności prac z zakresu bliskości

Autorzy	Tytuł publikacji	Rok publikacji	Liczba cytowań	
			Google Scholar	Web of Science Core Collection
Boschma	Proximity and innovation: A critical assessment	2005	4,799	1,617
Torre i Rallet	Proximity and localization	2005	1,260	439
Boschma i ter Wal	Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the South of Italy	2007	615	brak
Torre i Gilly	On the analytical dimension of proximity dynamics	2000	579	174
Kirat i Lung	Innovation and proximity: Territories as loci of collective learning processes	1999	439	139
Rallet i Torre	Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy?	1999	419	brak
Boschma i Wenting	The spatial evolution of the British automobile industry: Does location matter?	2007	408	155
Boschma i Frenken	The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective	2010	406	98
Broekel i Boschma	Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox	2012	321	112
Frigant i Lung	Geographical proximity and supplying relationships in modular production	2002	192	43
Carrincazeaux, Lung i Rallet	Proximity and localisation of corporate R&D activities	2001	183	47
Balland, Boschma i Frenken	Proximity and innovation: From statics to dynamics	2015	155	57
Boschma	Role of proximity in interaction and performance: Conceptual and empirical challenges	2005	155	67
Carrincazeaux, Lung i Vicente	The scientific trajectory of the French school of proximity: Interaction-and institution-based approaches to regional innovation systems	2008	105	4
Boschma i Frenken	Technological relatedness, related variety and economic geography	2011	84	27
Cunningham i Werker	Proximity and collaboration in European nanotechnology	2012	46	14
Aguilera, Lethiais i Rallet	Spatial and non-spatial proximities in inter-firm relations: An empirical analysis	2012	42	23

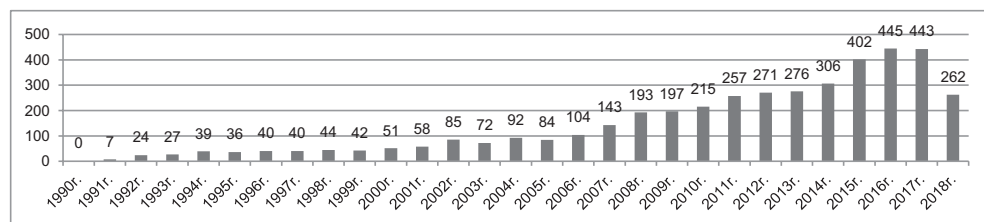
Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Google Scholar i Web of Science Core Collection (dane na dzień 27 lipca 2018 roku)

Pierwsze miejsce w przygotowanym zestawieniu zajęła przełomowa praca R. Boschmy, opublikowana w 2005 roku: „*Proximity and innovation: a critical assessment*”, która pod względem liczby cytowań (4799 według Google Scholar i 1617 według Web of Science Core Collection) została daleko w tyle pozostałe publikacje poświęcone problematyce bliskości⁵. Druga w kolejności, wspólna praca A. Torre’a i A. Ralleta – pomimo bardzo wysokiego

⁵ Dla porównania: praca dotycząca bliskości geograficznej: „*Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations*” (Jaffe, Trajtenberg i Henderson, 1993) odnotowała ponad 8,2 tys. cytowań (według bazy Google Scholar) i ponad 2,5 tys. cytowań (według Web of

wskaźnika cytowalności (w zależności od bazy: 1260 i 439 cytowań) – jest prawie czterokrotnie rzadziej cytowana niż wymieniona wyżej praca Boschmy. Nie jest to zresztą jedyną publikacją tego badacza – w przygotowanym zestawieniu inne prace R. Boschmy (publikowane we współautorstwie z innymi naukowcami) pojawiają jeszcze siedmiokrotnie, uzyskując kolejno: 3, 7, 8, 9 oraz 12, 13 i 15 miejsce. Duży wpływ na rozpowszechnienie omawianej problematyki mieli również przedstawiciele francuskiej szkoły bliskości – przywołani wyżej A. Torre i A. Rallet (pod względem cytowalności ich wspólne publikacje zajęły 2 i 6 miejsce), a także J.P. Gilly oraz Y. Lung.

Z przeprowadzonej wyżej analizy cytowalności wynika, iż najwcześniejsze prace dotyczące bliskości (wzięte pod uwagę w opracowanym zestawieniu) zostały opublikowane w 1999 roku. Analiza przeprowadzona na rozszerzonym zbiorze opracowanym na podstawie bazy danych Web of Science Core Collection pokazała, że już na początku lat dziewięćdziesiątych powstały pierwsze prace poświęcone omawianej problematyce, a ich liczba sukcesywnie wzrasta⁶ (patrz rys. 3.4).



Rys. 3.4. Liczba publikacji poświęconych koncepcji bliskości – wyszukiwanie na podstawie roku publikacji (kategorie: „business”, „management”, „economics”, „geography”, „sociology”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

W analizowanym okresie 1991–2017 wyróżnić można trzy fazy: pierwsza, obejmująca lata 1991–2005 charakteryzuje się stopniowym przyrostem liczby prac (na poziomie kilkunastu rocznie), druga (2006–2014) – dużo bardziej dynamiczna – wskazuje na coraz większe zainteresowanie omawianą problematyką. W fazie trzeciej (od 2015 roku) liczba opublikowanych prac przekracza rokrocznie 400, osiągając najwyższą wartość w 2016 roku (445).

W kolejnych punktach skupiono się na pięciu wymiarach bliskości, przedstawiając ich rozumienie (ustalone na podstawie dokonanego przeglądu literatury) oraz wybrane wyniki badań empirycznych. Przy ustaleniu kolejności prezentowania poszczególnych wymiarów kierowano się podatnością na zmiany, jaką charakteryzowała się bliskość w każdym wyróżnionym aspekcie: od bliskości społecznej, względnie najbardziej podatnej na modyfikacje, poprzez – znajdujące się na podobnym poziomie – bliskość organizacyjną, instytucjonalną i poznawczą, aż po bliskość geograficzną, w której dokonanie zmian wymagałoby relatywnie największego nakładu środków.

Science Core Collection), zaś praca dotycząca bliskości społecznej: „*Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*” (Uzzi, 1997) według wymienionych wyżej baz liczy ponad 10,8 tys. i ponad 3,6 tys. cytowań.

⁶ Analiza bibliometryczna przeprowadzona była w lipcu 2018 roku, co zaważyło na relatywnie niskiej liczbie prac opublikowanych w 2018 roku.

3.2. Bliskość społeczna

W kwestii rozumienia terminu „bliskości społecznej” teoretycy i praktycy zarządzania są dość zgodni wiążąc je z pojęciem „osadzenia” (lub „zakorzenienia” – ang. *embeddedness*), czyniąc zadość założeniu o istotności czynników o charakterze pozaekonomicznym dla podejmowanych przez podmioty jednostkowe lub zbiorowe działań ekonomicznych. W tym konkretnym przypadku owe czynniki pozaekonomiczne ograniczone muszą zostać – z racji specyfiki omawianego pojęcia – jedynie do pewnej ich podgrupy, a mianowicie do relacji między podmiotami tworzącymi większe całości. Aby wspomniane relacje mogły zostać uznane za wskaźnik istnienia bliskości społecznej muszą cechować się zaufaniem wytworzonym ze względu na przynajmniej jedną z przyczyn: więzi pokrewieństwa, więzi przyjaźni lub więzi oparte o przeszłe, osobiste doświadczenia łączące analizowane podmioty (Czakon, 2010; Boschma, 2005a; Heringa i in., 2014; Broekel i Boschma, 2012). W przełożeniu na poziom grupowy bliskość społeczna może oznaczać stopień nakładania się sieci relacji jednostek składających się na organizacje pozostające ze sobą w kontakcie (Boschma i in., 2014) oraz sieć przeszłych i obecnych powiązań kooperacyjnych między tymi organizacjami.

Bliskość społeczną określić można więc – korzystając z istniejących już jej rozumień – jako pozostawanie przez podmioty w relacjach opartych o: pokrewieństwo (np. członkowie rodziny), przyjaźń (np. osoby tworzące krąg koleżeński) lub przeszłe doświadczenie (np. dawni i obecni współpracownicy, członkowie wspólnych organizacji branżowych). Zgodzić się należy z ujęciami wskazującymi na poziom mikro jako ten, na którym faktycznie możliwe jest zaobserwowanie bliskości społecznej oraz bezpośrednich efektów jej wystąpienia. Relacje oparte na emocjach i zaufaniu muszą bowiem zostać powiązane z podmiotami zdolnymi do ich odczuwania, a takimi są jednostki ludzkie, nie zaś złożone z nich organizacje. Efekty pozostawania przez podmioty w społecznej bliskości będą już jednak oddziaływały zarówno na konkretne jednostki (w sposób bezpośredni), jak i na ich agregaty (w sposób pośredni). Co więcej, kwestią istotną z punktu widzenia każdej organizacji (a więc także i podmiotów gospodarczych) będzie i to, że siecią relacji społecznych można zarządzać, a więc świadomie wpływać na jej kształt i rozwój (przynajmniej w pewnym stopniu). Stanowi to ważne narzędzie koordynacji działań wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, w tym m. in. regulowania przepływu informacji, czy też sprawnego systemu kontroli społecznej.

Do wspomnianych powyżej efektów pozostawania podmiotów w społecznej bliskości zwykło zaliczać się usprawnienie procesów uczenia się (a więc i podniesienie potencjału innowacyjnego) (Czakon, 2010; Boschma, 2005a), w skład którego wchodzić mogą np. mechanizmy wymiany wiedzy cichej⁷. Poza tym swoją wagę mają również czynniki funkcjonujące niezależnie od procesów uczenia się i wymiany informacji, jak choćby zmniejszenie ryzyka wystąpienia zachowań oportunistycznych (Boschma, 2005a), czy też obniżenie prawdopodobieństwa wystąpienia konfliktu między współpracującymi organizacjami (Boschma i in., 2014).

Pozytywny wpływ bliskości społecznej na wyniki współpracy podmiotów został już dosyć szeroko opisany w literaturze poświęconej zagadnieniu bliskości. Dzięki badaniom empirycznym wiadomo, że sieci relacji społecznych zbudowanych na znajomościach osobistych stanowiących pokłosie doświadczeń wspólnej pracy są niezwykle istotnymi nośnikami i przekaznikami dla opartych o wzajemność procesów wymiany wiedzy (Breschi i Lissoni, 2009) lub stanowią przynajmniej bodziec do częstszych kontaktów organizacji zatrudniających jednostki pozostające ze sobą w społecznej bliskości (Agrawal i in., 2006).

⁷ Bezpośrednio zwracają na to uwagę: Boschma, 2005a, ale też Boschma i in., 2014, natomiast pośrednio wątek ten pojawia się w Doloreux, 2002.

Stąd już tylko krok do uznania interakcji osobistych za czynnik pozytywnie oddziałujący na innowacyjność przedsiębiorstw – jak wykazały badania montrealskich firm wysokich technologii przedstawiciele tych sektorów silnie wiąźali obie te zmienne ze sobą (choć wyraźniej w mniej licznym sektorze biofarmaceutycznym niż większym sektorze aeronautycznym) (Tremblay i in., 2003). Podobną zależność wskazano w europejskich badaniach nad postępowem technologicznym poszczególnych regionów UE, gdzie bliskość społeczna uznana została za jeden z elementów warunkujących aktywność innowacyjną (choć siłę tego oddziaływania określano jako umiarkowaną) (Paci i in., 2014). W przypadku współpracy włoskich przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi bliskość społeczna pełniła rolę jednej z determinant powstania powiązań kooperacyjnych o takim charakterze, skutecznie przeciwstawiając się hamującym tendencjom wynikającym z dużego dystansu geograficznego nierzadko dzielącego współpracujące jednostki (Guerini i in., 2013). Podobnie, analiza przedsiębiorstw działających w ramach aliansów strategicznych wykazała, że choć społeczna bliskość zaangażowanych podmiotów sprzyjała inicjowaniu i przeprowadzaniu procesów wymiany wiedzy między partnerami, to oddziaływanie to było nieco ograniczone w porównaniu z siłą wpływu wywieraną przez bliskość technologiczną (będącą jednym z podtypów bliskości poznawczej) i geograficzną (Usai i in., 2017). Zdecydowanie istotniejszą konsekwencją bliskości społecznej przedsiębiorstw było jednak to, iż łatwiejsze wchodzenie w interakcje i wymiany wiedzy z podmiotami już znanymi prowadziło do wytworzenia się samoodtwarzających się procesów współpracy wywierających wpływ nie tylko na zaangażowane węć podmioty, ale na całą sieć, w której te podmioty partycypowały (Usai i in., 2017).

„Osadzenie” procesów ekonomicznych w dynamicznie kształtującej się sieci relacji społecznych ma jednakże nie tylko pozytywne konsekwencje dla działających w jej ramach podmiotów – negatywne skutki powiązania relacji społecznych ze sferą działalności ekonomicznej przedsiębiorstw mogą się bowiem zarysować zarówno w przypadku zbyt słabo rozwiniętej sieci relacji, jak i wtedy, gdy zbyt silnie rzutowałaby ona na działania podejmowane przez tworzące je podmioty. W interesujących, wykorzystujących założenia teorii ugruntowanej pracach, B. Uzzi (Uzzi, 1996, 1997) zgłębiał ten problem w nowojorskim sektorze odzieżowym dochodząc finalnie do wniosku, iż relatywnie najkorzystniejsze dla podmiotów gospodarczych byłoby posiadanie takiej sieci relacji, która nie byłaby zorientowana skrajnie (a więc ze zdecydowaną przewagą relacji bliskich lub zdystansowanych), lecz byłaby siecią relacji integrującą zarówno podmioty „bliskie” dla podmiotu analizowanego, jak i obiekty znajdujące się od niego w pewnym społecznym dystansie (Uzzi, 1997). Wskazanie problemu nadmiernej lub niedostatecznej bliskości przy okazji rozważań nad bliskością społeczną nie oznacza jednak, iż zagadnienie to dotyczy jedynie tego wymiaru bliskości, gdyż swoją aktualność zachowuje on także i dla pozostałych, omawianych dalej wymiarów bliskości, różniących się między sobą konsekwencjami pozostawiania przez przedsiębiorstwa w zbyt małym lub zbyt dużym dystansie (poznawczym, organizacyjnym, instytucjonalnym i geograficznym).

Przywołane wcześniej samoodtwarzające się procesy współpracy widoczne w niektórych sieciach przedsiębiorstw – zgodnie z wcześniej poczynionym założeniem o dynamicznej naturze bliskości oraz poszczególnych jej wymiarów – skutkować mogą więc wytworzeniem się nadmiernej bliskości społecznej i – co za tym idzie – zbyt silnie oddziaływać na decyzje ekonomiczne podejmowane przez zaangażowane w dane powiązanie kooperacyjne podmioty. W ten sam proces wpisuje się skłonność części podmiotów do podejmowania współpracy z „przyjaciółmi przyjaciół”, co – zwrotnie – wpływa na zwiększenie i tak zbyt wyraźnego społecznego zakorzenienia sieci wzajemnych znajomości (Balland i in., 2015). Konsekwencją takiego „zatopienia się” przez przedsiębiorstwo w kontekście społecznym jest osłabienie jego pozycji konkurencyjnej – trudno bowiem oczekiwać, aby w warunkach dynamicznie i permanentnie zmieniającego się otoczenia (tak gospodarczego, jak i sfer

pośrednio związanych z gospodarką) ograniczenie się do zamkniętego zbioru relacji mogło zaowocować w pozytywny sposób. Co więcej, trwanie przez przedsiębiorstwo w skonstruowanych strukturach relacji prowadzi nie tylko do zubożenia samego obszaru kontaktów z innymi podmiotami, ale także – a być może przede wszystkim – do prowadzenia biznesu w sposób rutynowy, nieelastyczny, przewidywalny i pozbawiony szans na dalszy rozwój (Oerlemans i Meeus, 2005; Uzzi, 1997; Boschma, 2005a; Balland i in., 2015).

Poszukiwanie najbardziej korzystnego poziomu bliskości społecznej jest zatem koniecznością dla każdego przedsiębiorstwa. Warto przy tym zaznaczyć, iż negatywny wpływ na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa ma nie tylko zbyt wysoki poziom bliskości społecznej (którego konsekwencje omówiono powyżej), ale i poziom zbyt niski, który z kolei utrudnia funkcjonowanie przedsiębiorstwa i osiąganie jego celów przez brak zaufania do partnerów oraz niedostateczne zaangażowanie w działania podejmowane wspólnie (Uzzi, 1997; Boschma, 2005a). Jedynym skutecznym rozwiązaniem tego swoistego paradoksu bliskości jest posiadanie przez podmiot gospodarczy takiej sieci relacji, w której występować będą zarówno powiązania charakteryzujące się znaczną bliskością społeczną (zapewniające podmiotowi działanie w warunkach relatywnie niskiej niepewności i wysokiego zaufania), jak i powiązania o charakterze rynkowym (Uzzi, 1997; Boschma, 2005a), cechujące się – co prawda – małą bliskością społeczną, lecz zapewniające przedsiębiorstwu dostęp do nowych partnerów, unikalnych szans i nowatorskich idei.

Choć w bliskości społecznej raczej nie należy upatrywać czynnika kluczowego dla prowadzenia działalności gospodarczej (o jej umiarkowanym oddziaływaniu na procesy wymiany wiedzy, czy działalność innowacyjną przedsiębiorstw wspomniano wyżej), to w zasadniczy sposób może ona ułatwić lub utrudnić osiąganie stawianych sobie przez to przedsiębiorstwo celów. Bliskość społeczna jest bowiem specyficznym „smarem”, który – zastosowany z umiarem – skutecznie zmniejsza tarcia naturalnie występujące w relacjach między różniącymi się od siebie podmiotami. Ponadto, pozostawanie w społecznej bliskości jest czynnikiem kluczowym dla przekazywania wiedzy cichej, nierzadko zdecydowanie bardziej istotnej niż transferowana zazwyczaj równolegle wiedza skodyfikowana.

Dostrzegli to także badacze zajmujący się problematyką bliskości. Bliskość społeczna (choć wcześniej nieco bagatelizowana, na co wskazywałby ranking przygotowany przez Knobena i Oerlemansa, w którym bliskość społeczna zajęła ostatnie miejsce wśród innych wymiarów bliskości – zob. Knoben i Oerlemans, 2006) obecnie okazała się być drugim pod względem liczby opublikowanych prac wymiarem bliskości (patrz tab. 3.1–3.3) – tylko w ostatnich 4 latach (2015–2018) powstało ponad 30 prac (według bazy Web of Science Core Collection – 32, według bazy Scopus – 37) poświęconych temu zagadnieniu (z zawężeniem do nauk ekonomicznych) (patrz tab. 3.3).

3.3. Bliskość organizacyjna

Omawiana wyżej bliskość społeczna bywa wiązana z bliskością w jej wymiarze organizacyjnym. Dzieje się tak szczególnie w kontekście rozważań dotyczących ułatwień i stymulantów współpracy dwóch lub większej liczby organizacji. Tak bliskość społeczna, jak i bliskość organizacyjna bazują na zbliżonym poziomie podobieństwa kooperujących podmiotów, tyle że owe upodobnienia rozpatrywane muszą być na nieco innych poziomach analizy. Bliskość społeczna powiązana jest bowiem w pewnym stopniu z poziomem mikro, natomiast bliskość organizacyjna przyporządkowana została w całości do poziomu makro- lub przynajmniej mezostruktury, np. przedsiębiorstwa. O ile jednakże bliskość społeczna nie sprawia wielkich problemów przy próbach uchwycenia jej istoty przy pomocy definicji naukowych, to sytuacja z analizowaną obecnie bliskością organizacyjną jawi się jako nieco bardziej skomplikowana.

Bliskość organizacyjna nie może równać się pod względem częstości rozpatrywania w publikacjach naukowych z bliskością geograficzną czy bliskością społeczną – zainteresowanie tą tematyką wśród badaczy określić można jako mało znaczące⁸. Wskazują na to zarówno wyniki dostarczone wcześniej przez Knobena i Oerlemansa (Knoben i Oerlemans, 2006), jak i te otrzymane przez autorkę z przeprowadzonej przez nią analizy. W opracowanym przez nią zestawieniu literatury (patrz tab. 3.1–3.3) bliskość organizacyjna wyprzedzona została przez bliskość społeczną i geograficzną, a w zależności od bazy i przyjętych kryteriów zajmowała 3, 4 lub 5 miejsce. W okresie ostatnich czterech lat (2015–2018) temu wymiarowi bliskości poświęcono 13 prac (liczba trafień w obu bazach danych – Web of Science Core Collection oraz Scopus – była taka sama) zaliczonych do obszarów wiedzy ściśle związanych z zarządzaniem i ekonomią (patrz tab. 3.3).

W analizie ujęć zagadnienia bliskości organizacyjnej J. Knobena i L.A.G. Oerlemansa dopatrzyli się skłonności do ciążenia ku jednemu z trzech archetypów (choć analizując powstałe później odniesienia do bliskości organizacyjnej można stwierdzić, że są one aktualne także i współcześnie):

- Bliskość organizacyjna jako symbol aktorów przynależących do tej samej przestrzeni (także sieci) relacji (Knoben i Oerlemans, 2006) – w taki sposób określił ją R. Boschma uznając, że bliskość organizacyjna odnosi się do zakresu wewnątrz- lub międzyorganizacyjnie dzielanych relacji, co z kolei miało być związane z poziomem autonomii i stopniem kontroli, jakiemu te relacje podlegały ze strony organizacji (Boschma, 2005a)⁹. Kontinuum możliwych do zaobserwowania poziomów bliskości organizacyjnej rozpoczyna się więc od sytuacji całkowitego braku bliskości organizacyjnej (niewystępowanie więzi między całkowicie niezależnymi podmiotami), przez luźne powiązania (słabe więzi między autonomicznymi podmiotami), aż po przypadki, w których bliskość organizacyjna przyjmuje bardzo wysoki poziom charakteryzujący np. organizacje lub ich związki ustrukturyzowane w skrajnie hierarchiczny sposób.
- Bliskość organizacyjna jako symbol ułatwień w interakcjach, wyrażający się poprzez zbiór jawnych i ukrytych reguł i procedur postępowania, wzmocniony przez podobny system przekonań łączący zaangażowanych weń aktorów (Knoben i Oerlemans, 2006) – w taki właśnie sposób rozpatrywano bliskość organizacyjną w badaniach przedsiębiorstw holenderskiego sektora wodnego (Heringa i in., 2014)¹⁰, tyle że zawężono specyfikę dzielanych procedur i przekonań do mechanizmów odpowiedzialnych za motywację danego podmiotu zbiorowego do działania. Główna linia podziału przebiegała na linii: podmioty komercyjne (nastawione na zysk) – podmioty *non-profit* (nie nastawione na zysk), by z niej z kolei wyprowadzić cztery kategorie organizacji: biznesowe, naukowe, rządowe i pozarządowe. Do wspólnoty procedur, schematów myślenia i wytwarzania jako czynników sprzyjających osiągnięciu grupowych celów odwoływali się także autorzy diagnozy potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw regionu Montrealu (Tremblay i in., 2003), czy też przedstawiciele tzw. francuskiej szkoły bliskości – J.P. Gilly i A. Torre (Gilly i Torre, 2000; Torre i Rallet, 2005). Ujęcie Gilly'ego i Torre'go wyróżnia jednak wykorzystanie w analizie dwutorowego postrzegania bliskości organizacyjnej – przez pryzmat odmiennych logik wyodrębniania tego rodzaju bliskości: logiki przynależności (aktorzy należą do tej samej sieci relacji, dzięki czemu zachodzą między nimi częste i powtarzalne interakcje podbudowane rutyną oraz regułami, które obowiązują każdą ze stron) i logiki podobieństwa (aktorzy są do siebie podobni

⁸ W literaturze polskiej nie jest to często poruszana tematyka. Obszerne studia literaturowe w tej tematyce przeprowadziła m.in. P. Klimas (2014).

⁹ Podobne podejście prezentują Oerlemans i Meeus (2005).

¹⁰ Podział na organizacje komercyjne i „non-profit” wykorzystany został także w rozważaniach nad bliskością organizacyjną prowadzonymi przez S. Metcalfe'a (1995).

pod względem przestrzeni odniesienia oraz posiadanej wiedzy). Stąd też logika przynależności wiązana jest zazwyczaj z kwestią efektywności koordynacji działań aktorów, natomiast logika podobieństwa opiera się raczej na zbieżności poglądów, punktów widzenia i podzielanych trybach działania.

- Bliskość organizacyjna między identyfikującymi się ze sobą pracownikami wielozakładowego przedsiębiorstwa, wytworzona dzięki przynależności do tej samej organizacji oraz znajomości jej specyficznych procedur (Knoben i Oerlemans, 2006)¹¹. Do tej kategorii zaklasyfikować można zatem na przykład centra badawcze funkcjonujące w ramach tej samej uczelni lub przedsiębiorstwa należące do spółki nadrzędnej. Co ciekawe, do uznania dwóch lub większej liczby podmiotów za pozostające ze sobą w organizacyjnej bliskości nie jest potrzebne pozostawanie przez nie w relacjach bezpośredniej kooperacji (Boschma i in., 2014).

Przywołane wyżej kierunki rozważań nad bliskością organizacyjną nie wyczerpują definicyjnego bogactwa, jakie charakteryzuje tę kategorię teoretyczną. Aby jednak nie pogłębiać już i tak widocznego rozdzwieku między poszczególnymi określeniami tego wymiaru bliskości cennym wydaje się w tym miejscu podkreślenie istotności tych elementów definicyjnych, które – zdaniem autorki – najlepiej oddają specyfikę bliskości organizacyjnej. Bliskością organizacyjną nazwać zatem można odpowiedniość dwóch lub większej liczby organizacji pod względem zarówno logiki podobieństwa (np. symilarności wewnętrznych struktur i procesów, stopnia wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych), jak i logiki przynależności (współdzielenia określonej przestrzeni relacji, np. w formie partycypacji w tych samych organizacjach wyższego rzędu). Tak zrekonstruowana definicja podkreśla, z jednej strony, stopień podobieństwa struktur dwóch podmiotów (jeszcze bez rozstrzygnięcia, czy podmioty te pozostają w relacji kooperacji) i poziom ich związania (a więc określenie zakresu autonomii, jaką względem siebie zachowują podmioty zaangażowane w daną relację lub – odwrotnie – określenie poziomu kontroli, jaką jeden podmiot sprawuje nad innym) oraz – z drugiej strony – nie porzuca szerszej perspektywy analizy, w której istotne jest ustalenie zakresu, w jakim sieci relacji podmiotu badanego i podmiotów z nim powiązanych pokrywają się ze sobą.

Mając już do dyspozycji klarowną definicję bliskości organizacyjnej warto w tym miejscu przenieść ciężar zainteresowania na rolę, jakie pełni ona dla podmiotów tworzących powiązania kooperacyjne. Jednym z kluczowych zadań, jakie ma do spełnienia organizacyjny wymiar bliskości jest redukcja niepewności i zminimalizowanie zagrożenia podjęcia działań oportunistycznych przez któregoś ze współpartnerów (Boschma i in., 2014). Funkcja ta nabiera szczególnej ważności w przypadku działań kooperacyjnych zorientowanych na wymianę i wytwarzanie wiedzy, gdyż zagarnięcie dóbr intelektualnych jest prostsze i mniej ryzykowne do wykonania (ze względu na liczne prawne niedoskonałości związane z ochroną tego rodzaju zasobów) niż kradzież dóbr materialnych. Taką kontrolę nad procesem i efektami wymiany oraz wytwarzania wiedzy mogą sprawować powiązania organizacyjne istniejące między kooperującymi organizacjami (tworzenie czytelnej hierarchii w ramach jednej organizacji lub organizacyjne wiązanie struktur dotychczas autonomicznych). Ponadto, bliskość organizacyjna usprawnia sam proces wymiany i wytwarzania wiedzy dzięki stworzeniu stabilnych podstaw do rozprzestrzeniania się wiedzy cichej – niezbędnej do właściwego zrozumienia i zaaplikowania pakietów wiedzy formalnej (skodyfikowanej) – oraz łączenia się innych, mniej standardowych zasobów (Knoben i Oerlemans, 2006). Niebagatelną rolę pełnią przez bliskość organizacyjną jest także kompensowanie braku bliskości geograficznej między kooperującymi podmiotami – jest ona tak samo efektywna w procesie rozwijania relacji nieformalnych jak bliskość geograficzna (Rallet i Torre, 1999). Przykładem takich organizacji mogą być przedsiębiorstwa międzynarodowe (np. korporacje), w których

¹¹ Takim rozumieniem bliskości organizacyjnej posługiwano się choćby w: Schamp i in., 2004.

stosowane są te same procedury i konwencje (w formie choćby nazewnictwa stanowisk, czy też dostępu do wewnętrznej, firmowej sieci komputerowej) niezależnie od faktycznej lokalizacji poszczególnych oddziałów (Cooke, 2006). Zatem, pomimo faktu, że znaczne oddalenie pracowników od siebie nie może być uznane za idealne warunki do współpracy, to stworzenie prostych i względnie niezawodnych kanałów komunikacji wraz z bardzo niską niepewnością co do działań partnera (wynikającą z przynależności do tej samej organizacji) umożliwia podjęcie i rozwijanie kooperacji „na odległość” (Hansen, 2015).

Choć ze wskazanych powyżej argumentów można wyciągnąć wniosek o dużej ważności bliskości organizacyjnej dla powiązań kooperacyjnych zawiązujących się w sektorze gospodarki, to konieczne jest doprecyzowanie warunków, w których rola tego wymiaru bliskości jest faktycznie pierwszoplanowa, a w których schodzi na dalszy plan. Kwestia ta była wielokrotnie podnoszona w literaturze poświęconej zagadnieniom bliskości i – co jest relatywnie rzadko spotkane w działalności naukowej w ramach dyscyplin takich jak zarządzanie – ustalenia jej dotyczące wykazują zaskakująco duży stopień wzajemnej zgodności. Z dużą dozą pewności można bowiem stwierdzić, że chociaż bliskość organizacyjna cechująca relacje dwóch lub większej liczby podmiotów ma pozytywny wpływ na zainicjowanie i rozwój mechanizmów współpracy (szczególnie tych nastawionych na wymianę wiedzy), to siłę tego oddziaływania określić należy jako co najwyżej umiarkowaną¹². Zdecydowanie bardziej interesujące i istotne z punktu widzenia nawiązywania powiązań kooperacyjnych w gospodarce jest to, że istnienie bliskości organizacyjnej między współpracującymi podmiotami nie przekładało się żaden sposób lub przekładało się w niewielkim stopniu na działalność innowacyjną tych podmiotów. Takie wnioski nasuwały się badaczom analizującym tak zróżnicowane jednostki badania jak wszystkie regiony wchodzące w skład Unii Europejskiej (Paci i in., 2014), holenderski sektor lotniczy (Broekel i Boschma, 2012), czy też europejską sieć organizacji zajmujących się genomiką (Cassi i Plunket, 2015). Poza tym organizacyjne podobieństwo kooperujących partnerów oddziaływało negatywnie na osiągnięcie efektów współpracy (konkretne rozwiązania innowacyjne, publikacje naukowe, zwiększenie obrotów przedsiębiorstwa itd.). Ten ujemny wpływ nie uwidaczniał się za to w powiązaniu z tzw. „miękkimi”, trudnymi do skwantyfikowania efektami kooperacji. A zatem, choć większość współpracy zazwyczaj odbywa się między podmiotami bliskimi sobie pod względem organizacyjnym, to jednak do osiągnięcia określonych efektów zdecydowanie bardziej korzystne byłoby wybranie partnerów organizacyjnie ułożonych w sporym dystansie (Heringa i in., 2014). Wyniki innych badań wskazują także na fakt, iż bliskość organizacyjna pozytywnie oddziałuje na współpracę zorientowaną na eksploatację istniejących technologii – nie odgrywa ona jednak wielkiej roli w powiązaniach kooperacyjnych skupionych na przesuwaniu technologicznych granic (Petruzzelli, 2008).

Podobnie jak inne wymiary bliskości, tak i bliskość organizacyjna winna osiągnąć pewien optymalny dla danego powiązania kooperacyjnego poziom – jej maksymalizowanie może bowiem przynieść więcej efektów negatywnych aniżeli pozytywnych. Dążenie ku jak najwyższemu organizacyjnemu podobieństwu dwóch lub większej liczby podmiotów to droga prowadząca do skostnienia i wyizolowania z szerszego otoczenia kooperujących struktur, a więc i zamknięcia procesów wymiany wiedzy i innych zasobów w utartych, rutynowych granicach (Boschma, 2005a). Taki wyizolowany system podobnych organizacyjnie podmiotów cierpieć będzie także na niedostatek nowych informacji i idei (przez wzgląd na brak wymiany z podmiotami spoza „układu”), co znacząco obniży pozycję konkurencyjną kooperantów. Jest to zarazem przyczyna wskazanego wyżej hamującego wpływu, jaki na działalność innowacyjną przedsiębiorstw wywiera bliskość organizacyjna. Do

¹² Zob.: Usai i in., 2017. Wyniki badań przeprowadzanych na przedsiębiorstwach europejskiego sektora nanotechnologicznego nie znalazły jednak potwierdzenia dla hipotezy „Bliskość organizacyjna pozytywnie wpływa na współpracę” – zob.: Cunningham i Werker, 2012.

stworzenia i zaimplementowania innowacyjnego rozwiązania w dowolnej sferze (innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych lub marketingowych (Podręcznik Oslo, 2006) konieczna jest bowiem znacząca elastyczność (także organizacyjna), która szczególnie w organizacjach silnie hierarchicznych praktycznie nie występuje. Im silniejsze relacje zależności, tym mniej podejmuje się inicjatyw i tym słabiej są one nagradzane (Boschma, 2005a). Rozwiązaniem tego problemu jest tworzenie płaskich, niehierarchicznych sieci współpracy niezależnych przedsiębiorstw, których działania współkoordynowane będą przez wyraźnie wyodrębniony ośrodek centralny (Boschma, 2005a), przy czym koordynująca pozycja ośrodka centralnego w żaden sposób nie powinna być związana z jego formalnym zwierzchnictwem i sprawowaniem władzy (wprowadzałoby to bowiem stosunki otwarcie hierarchiczne), lecz powinna wynikać z jego przewodnictwa, dobrowolnie uznanego przez podmioty składowe (na zasadzie akceptacji dominującej roli pełnionej przez jakiś autorytet). W warunkach tak skonstruowanego, luźnego systemu powiązań autonomicznych podmiotów bliskość organizacyjna powinna osiągnąć poziom wystarczający do zredukowania niepewności i ryzyka wystąpienia zachowań oportunistycznych, a jednocześnie nie przekraczać stopnia podobieństwa prowadzącego do nadmiernego zburokratyzowania i skostnienia struktury.

Wytwarzanie bliskości organizacyjnej w ramach procesów współpracy lub dobór partnerów do współpracy podyktowany zbieżnością struktur czy też ich współzależnością jest z pewnością istotnym elementem świadomego zarządzania nie tylko pojedynczym przedsiębiorstwem, ale i zbiorowością przedsiębiorstw (a więc i klastrem lub inicjatywą klastrową). Choć poprawny dobór partnerów (pod względem organizacyjnym) nie gwarantuje osiągnięcia celów założonych przez uczestników określonego powiązania kooperacyjnego, to jednak zaniechanie takiego działania z pewnością przełoży się na powstanie licznych trudnień w procesie realizacji postawionych założeń.

3.4. Bliskość instytucjonalna

Umiejscowienie rozważań poświęconych bliskości instytucjonalnej zaraz po analizie kategorii bliskości organizacyjnej jest nieprzypadkowe i wynika m. in. ze znacznego pokrywania się desygnatów obu tych pojęć. Przywoływane bowiem w definicji bliskości organizacyjnej „struktury organizacji”, stanowiące ogół relacji funkcjonalnych i hierarchicznych ustalonych między elementami składowymi analizowanych podmiotów to konstrukt wywodzący się wprost z kultury danej organizacji, a w tym i systemu instytucji działających w jej ramach. Część autorów decyduje się nawet na włączanie w obręb bliskości organizacyjnej zjawisk i procesów charakterystycznych dla bliskości instytucjonalnej, kulturowej i społecznej argumentując to znaczącym pokrywaniem się poszczególnych kategorii teoretycznych¹³. Wydaje się jednak, że utrzymanie tej kategorii jako odrębnej od innych pozwala na uchwycenie zjawisk o innej istocie niż omówione dotychczas, a tym samym przybliżyć te teoretyczne wysiłki do osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu rzetelności i dokładności w dokonywanych opisach i wyjaśnieniach.

Bliskość instytucjonalna była – i jest nadal – jednym z najmniej popularnych wymiarów bliskości – w zestawieniach opracowanych przez autorkę (patrz tab. 3.1 i 3.2) zajęła ostatnie lub przedostatnie miejsce. W latach 2015–2018 w bazie Web of Science Core Collection znaleziono 15 publikacji (z zakresu: zarządzanie i ekonomia), których przynajmniej jednym z elementów była bliskość instytucjonalna (w bazie Scopus takich prac naliczono 13). Interesującym jest fakt, iż liczba trafień w tym przypadku była wyższa w porównaniu

¹³ Zob.: Knoben i Oerlemans, 2006. Silne związki między tymi pojęciami wskazywał także R. Boschma, włączając do tej grupy również bliskość społeczną – zob.: Boschma, 2005a.

z bliskością organizacyjną (13) i poznawczą (11) (patrz tab. 3.3). Przytaczane już wcześniej wyniki badań J. Knobena i L.A.G. Oerlemansa także ulokowały bliskość instytucjonalną na ostatnim miejscu wśród wszystkich branych pod uwagę wymiarów bliskości obecnych w publikacjach naukowych zebranych w bazach danych ISI i ABI/Inform – poświęcono jej zaledwie trzy artykuły (Knoben i Oerlemans, 2006). Gdyby jednakże uznać – zgodnie z tym, co napisano powyżej – że bliskość instytucjonalna i bliskość kulturowa to tak naprawdę kategorie teoretyczne odnoszące się do tego samego (lub bardzo zbliżonego do siebie) zbioru zjawisk i procesów, to zliczane łącznie zajęłyby miejsce zaraz za drugą w zestawieniu bliskością organizacyjną. Przyjąć można zatem interpretację, iż choć zagadnienia związane z porządkiem instytucjonalnym lub – szerzej rzecz ujmując – ładem kulturowym organizacji nie są kluczowymi w analizach bliskości podejmowanych w literaturze, to jednak nie powinny one być bagatelizowane.

Pomimo tego, że – jak wskazują choćby J. Knobena i L.A.G. Oerlemans – rozumienie bliskości instytucjonalnej było dość często dyskutowane (Knoben i Oerlemans, 2006), to jednak większość ujęć zgodnie opierała się o pojęcie „instytucji” zaproponowane przez D.C. Northa. W myśl koncepcji Northa, instytucje to stworzone przez ludzi ograniczenia kształtujące interakcje polityczne, gospodarcze i społeczne. Owe ograniczenia mogą mieć zarówno charakter nieformalny (np. zwyczaje, tradycje), jak i formalny (konstytucja, kodeksy prawa itp.) (North, 1990). Wszystkie te konstrukty odnoszą się zatem do interaktywnej gry między organizacjami, a ściśle – stanowią jej zarówno zwerbalizowane, jak i milcząco przyjęte makroreguły oddziałujące na pojedynczych aktorów i zespoły tych aktorów (organizacje) w procesie uzgadniania swoich działań (Boschma i in., 2014)¹⁴. Uwzględniając rozumienia bliskości instytucjonalnej obecne w literaturze termin ten rozumieć będzie można jako stopień pokrywania się elementów sformalizowanego ładu normatywnego (przepisów prawnych i wymagań administracyjnych obowiązujących na określonym obszarze) oraz nieformalnego systemu wartości, wzorów myślenia i zachowania, w ramach których funkcjonuje analizowany podmiot i podmioty z nim związane.

Podobnie jak i wszystkie inne do tej pory omówione wymiary bliskości, tak i bliskość instytucjonalna jest konstruktem o dynamicznym charakterze, a więc wraz z upływem czasu może ujawniać się w zróżnicowany – zależny od aktualnego jej poziomu dla określonej relacji – sposób. Nieprzypadkowo P.A. Balland, R. Boschma i K. Frenken powiązali pojęcie „bliskości instytucjonalnej” z pojęciem „habitusu” P. Bourdieu – obie te kategorie teoretyczne podkreślają bowiem mało dostrzegalne „nasiąkanie” specyficznymi, charakterystycznymi dla miejsca zajmowanego przez podmiot w strukturze społecznej cechami (Balland i in., 2015). O ile jednakże termin *habitus* zarezerwowany był przede wszystkim dla podlegających procesowi socjalizacji jednostek, o tyle instytucjonalizacja – czyli integracja i internalizacja reguł życia społecznego – dotyczyła głównie podmiotów zbiorowych (choć, rzecz jasna, realnymi „nosicielami” tych reguł są i tak jednostki osadzone w konkretnej sferze społecznej rzeczywistości).

Wzmacnianie bliskości instytucjonalnej kooperujących podmiotów to czynnik w istotny sposób ułatwiający zarządzanie relacjami współpracy współpartnerów. Głównym narzędziem instytucjonalizacji tej współpracy są powtarzalne akty wymiany zachodzące między partnerami. Ich powtarzalność połączona z osiągnięciem satysfakcjonujących wszystkie strony efektów to podłoże do ukształtowania się sfery wspólnych celów, wartości oraz kodeksu etycznego (Balland i in., 2015), co z kolei prowadzi do wytworzenia gruntu dla kolejnych, przeprowadzanych z jeszcze większą łatwością procesów wymiany. Wiąże się z tym jednak zagrożenie wynikające z osiągnięcia przez dane powiązanie kooperacyjne zbyt wysokiego poziomu bliskości instytucjonalnej – zamknięcie się w ramach zrutynizowanych, znanych relacji i działań (szczególnie w warunkach zagrożenia własnych interesów

¹⁴ W podobny sposób bliskość instytucjonalną widzieli np. C. Edquist i B. Johnson (1997).

lub ze względu na poczucie zobowiązania wobec innych podmiotów tworzących określoną sieć współpracy) (Grabher, 1993). Działa to osłabiająco na pozycję konkurencyjną uwikłanego w taką relację przedsiębiorstwa ze względu na brak tak niezbędnej w innowacyjnej gospodarce elastyczności i uniemożliwia (a przynajmniej w dużym stopniu utrudnia) tworzenie i stosowanie w praktyce nowatorskich rozwiązań (Boschma, 2005a). Remedium na występowanie takich sytuacji jest dość oczywiste i uznać za nie należy próbę zapewnienia równowagi między utrzymaniem istniejącej struktury instytucjonalnej, w ramach której działają partnerzy tworzący określone powiązanie kooperacyjne, a dopuszczaniem do tej struktury elementów nowych (zarówno w odniesieniu do sfery potencjalnych współpartnerów, jak i instytucji – formalnych i nieformalnych – oddziałujących na rzeczywistość, w której dokonywane będą konkretne akty wymiany). R. Boschma zwraca uwagę, że efektywna struktura instytucjonalna musi zbalansować trzy główne elementy: stabilność, otwartość i elastyczność. Dbanie o stabilność przekładać się będzie na zapewnienie strukturalnej pewności istnienia i poprawnego działania dzięki zredukowaniu niepewności i ryzyka podjęcia działań oportunistycznych. Zapewnienie otwartości stworzy szansę zaistnienia dla nowych elementów w strukturze. Elastyczność natomiast pozwoli na dokonywanie eksperymentów z takimi instytucjami i idącymi za nimi regulacjami, które do tej pory nie były wykorzystywane w danej strukturze, a mogłyby przełożyć się na wzrost jej wydajności (Boschma, 2005a). Pewnym mankamentem tego ujęcia jest jednakże to, iż jedyną siłą zdolną do ukształtowania rzeczywistości w jej instytucjonalnym wymiarze w zakresie zaprezentowanym powyżej jest system polityczny – sam także obciążony pewnymi cechami utrudniającymi osiągnięcie własnego optimum.

Bliskość instytucjonalna pełni rolę spoiwa łączącego w jedną, względnie spójną całość mnogość pozornie odległych idei, wartości i norm postępowania. W przywoływanych już wcześniej włoskich badaniach aliansów strategicznych (Usai i in., 2017) bliskość instytucjonalna miała wpływ (choć raczej ograniczony) na współpracę i wymianę wiedzy między kooperantami. Na pewne (choć nie kluczowe) znaczenie bliskości instytucjonalnej wskazują również badania przeprowadzone na przedsiębiorstwach duńskiego sektora czystych technologii, zgodnie z którymi kooperacja podmiotów w ramach duńskich regionów odbywała się częściej między podmiotami kulturowo zbliżonymi, niż współpraca z aktorami z krajów sąsiednich. Jeszcze większe kulturowe różnice wskazywano w przypadku partnerstw z przedsiębiorstwami zlokalizowanymi poza Europą (Hansen, 2015). Jaskrawo zaznaczało się tu współwystępowanie bliskości instytucjonalnej z bliskością geograficzną – wraz ze wzrostem odległości dzielącej współpartnerów rosło też poczucie dystansu kulturowego. Z tego też względu uznać można, że bliskość geograficzna i bliskość instytucjonalna nakładają się na siebie, jednakże ta ostatnia nie ma mocy zastępowania bliskości geograficznej (Gertler, 2003). Na interesujące rozróżnienie powiązań między bliskością instytucjonalną a bliskością geograficzną wskazuje R. Boschma argumentując, iż ów związek najbardziej widoczny będzie w przypadku brania pod uwagę instytucji o charakterze nieformalnym ze względu na charakterystyczne dla nich przejawianie się i odtwarzanie w codziennych, bezpośrednich relacjach między aktorami (łatwiejsze do osiągnięcia w warunkach bliskości geograficznej). Instytucje formalne (takie jak choćby system prawny) pozostając natomiast w dużej mierze niezależne od osobistych kontaktów międzyludzkich mogą swoim zasięgiem obejmować zdecydowanie większy obszar (np. całego kraju) (Boschma, 2005a). Dla porządku warto jednak dodać, że badania przeprowadzane w latach 2005–2007 na sektorze przedsiębiorstw tworzących gry wideo pokazały, iż jedynie bliskość instytucjonalna nie wykazała statystycznej istotności w odniesieniu do kwestii formowania się i współpracy w sieci (Boschma i in., 2014).

Osadzenie dwóch lub większej liczby organizacji w odmiennych kontekstach instytucjonalnych może stanowić duże utrudnienie dla wprowadzania w życie łączących je mechanizmów kooperacji. Zapewnienie organizacyjnej lub społecznej bliskości nie musi

w tych warunkach wcale oznaczać zaangażowania się podmiotu choćby w procesy uczenia się (Gertler, 2003). Co więcej – brak silnych instytucji, a więc brak wspólnego dla danej grupy podmiotów ładu aksjonormatywnego może sprawić, iż w poszukiwaniu gwarancji dla swych poczynań podmioty te zwrócą się w kierunku kontaktów nieformalnych i relacji opartych na zaufaniu, a więc blisko związanych z bliskością społeczną (Knack i Keefer, 1997). O ile jednak taki zwrot mógłby sprawdzić się jako krótkoterminowa strategia przetrwania w warunkach kryzysowych, o tyle trudno wyobrazić sobie długofalowe prowadzenie biznesu w realiach instytucjonalnej niepewności.

3.5. Bliskość poznawcza

Bliskość poznawcza – podobnie jak i omawiana wyżej bliskość instytucjonalna – występuje w literaturze poświęconej temu zagadnieniu w dwóch zasadniczych postaciach: jako właściwa bliskość poznawcza oraz jako bliskość technologiczna. O ile jednak w przypadku bliskości instytucjonalnej i bliskości kulturowej zachodziła niemalże relacja odpowiedniości (desygnaty tych pojęć praktycznie się pokrywały), o tyle bliskość technologiczna jest terminem o węższym zakresie, wiązanym zazwyczaj z podobieństwami i różnicami w zasobach baz wiedzy technicznej współpracujących podmiotów (Heringa i in., 2014; Cunningham i Werker, 2012; Tremblay i in., 2003) – jest więc pojęciem zawierającym się w rozumieniu bliskości poznawczej i stanowi jeden z jej aspektów. Bliskość poznawcza jest pojęciem o zasięgu zdecydowanie szerszym, którym obejmuje różnice (lub ich brak) w całości wiedzy, jaką dysponują zaangażowane w dane powiązanie kooperacyjne podmioty (Nooteboom, 2000). Najbardziej ogólne rozumienie tego terminu wskazuje, że bliskość poznawcza to po prostu podobieństwo procesów odbierania, interpretowania, rozumienia i oceniania świata (Wuyts i in., 2005). Jest to jednocześnie element niezbędny do prawidłowego funkcjonowania procesów komunikacji i mechanizmów transferu wiedzy, gdyż umożliwia trafną identyfikację, właściwą interpretację oraz efektywne wykorzystanie nowych elementów w systemie wiedzy (Cohen i Levinthal, 1990). Warto jednakże dodać, iż część badaczy (szczególnie tych wywodzących się z francuskiej szkoły bliskości) rozumiało bliskość poznawczą bardziej w kategoriach grupy jednostek należących do tej samej „wspólnoty praktyk” (zdolnej dzięki temu do efektywnego komunikowania się na odległość), a więc w sposób zbliżający to ujęcie do definicji bliskości organizacyjnej (Torre i Rallet, 2005). W literaturze znaleźć można także przykłady cech mogących pełnić rolę wskaźników występowania bliskości poznawczej. Zaliczyć do nich należy przynależność patentów do tej samej kategorii klasyfikacyjnej, podobieństwo oferowanych produktów, zbieżność profili wykształcenia pracowników analizowanych organizacji (Boschma i in., 2014) lub przynajmniej ich zbliżony poziom wykształcenia (Kuttim, 2016).

Bazując na przytoczonych wyżej uwagach dotyczących bliskości poznawczej uznać zatem można, że za tym terminem kryć się będzie stopień zbieżności systemów wiedzy (tak ogólnej, jak i związanej ze sferą technologii) analizowanych podmiotów. Istotność bliskości poznawczej przejawia się w wielu kwestiach, jednakże kluczowym aspektem, do którego ten wymiar bliskości ma zastosowanie jest proces wymiany i tworzenia wiedzy. Zarówno wymiana, jak i tworzenie wiedzy są procesami, które nie przebiegają w intelektualnej i myślowej próżni, lecz opierają się o już istniejące systemy wiedzy kooperujących podmiotów. W procesie wymiany wiedzy dochodzi do połączenia dwóch, częściowo podobnych, a częściowo odmiennych systemów wiedzy i doświadczenia, które zasilając się wzajemnie dążą – w wariancie minimalnym – do uzupełnienia swoich struktur poznawczych o elementy dotychczas w nich brakujące, zaś w wariancie najpełniejszym – do wykreowania nowych treści w odpowiedzi na postawiony przed sobą problem. Warto jednak pamiętać, że podmioty pozostające ze sobą w aktywnej relacji współpracy nie przyjmują nowych elementów

bezrefleksyjnie, lecz modyfikują je w mniej lub bardziej wyraźny sposób dopasowując jak najściślej do specyfiki własnego systemu wiedzy. Innymi słowy – uczenie się jest procesem emergentnym, którego efekty zawsze są większe aniżeli suma wymienionych w trakcie jego przebiegu elementów (Tremblay i in., 2003).

Do powstania „sieci wiedzy” konieczna jest zatem kooperacja pewnej grupy podmiotów cechujących się choćby minimalnym poziomem bliskości poznawczej. Bez przynajmniej częściowego nakładania się baz wiedzy podmiotów niezwykle trudne byłoby ukonstytuowanie się relacji zorientowanych na wymianę doświadczeń i idei, a to istotne choćby przez wzgląd na konieczność posługiwania się określonym językiem (np. specyficznym, specjalistycznym żargonem). Poziom bliskości poznawczej – podobnie jak i wszystkich poprzednio opisywanych wymiarów bliskości – będzie się zmieniał wraz z upływem czasu i rosnącą liczbą „aktów” wymiany, a więc wraz z kumulowaniem się wiedzy u poszczególnych współpartnerów działających w ramach określonego powiązania kooperacyjnego. Co więcej, taka powtarzalność będzie prawdopodobnie prowadzić do stopniowego, coraz wyraźniejszego „zrównywania się” struktur poznawczych podmiotów, a więc i do postępującego zanikania różnic między nimi¹⁵. Zatem i w przypadku bliskości poznawczej może pojawić się zagrożenie wywindowaniem jej do zbyt wysokiego poziomu dla uzyskiwania satysfakcjonujących efektów z wymiany wiedzy. Zwracał na to uwagę między innymi B. Nooteboom podkreślając konieczność zbalansowania poznawczego dystansu (ze względu na dopływ nowości) i poznawczej bliskości (ze względu na efektywniejsze procesy absorpcji nowych idei) – informacja jest bowiem tak samo bezużyteczna w przypadku, kiedy jest „zbyt nowa” (brak bliskości poznawczej uniemożliwia jej zrozumienie i absorpcję do własnego systemu wiedzy), jak i wtedy, kiedy nie jest już nowa dla określonego systemu wiedzy (brak odpowiedniego dystansu poznawczego eliminuje wystąpienie efektu nowości) (Nooteboom, 2000). Dla odniesienia przez przedsiębiorstwa sukcesu konieczne jest zatem, aby bazy wiedzy podmiotów były komplementarne, ale nie takie same (Broekel i Boschma, 2012), gdyż jedynie taka kombinacja gwarantuje kreatywność i efektywny przyrost zaangażowanych systemów wiedzy. Podobne wnioski płyną z badań niemieckiego sektora badawczo-rozwojowego: dla efektów współpracy w ramach prowadzonych projektów korzystne było pozostawianie przez zaangażowane podmioty w niewielkim dystansie poznawczym (technologicznym – autorzy używali tych terminów zamiennie) (Marek i in., 2016). Innym powodem, dla którego warto, aby podmioty kooperujące w sieci wiedzy utrzymywały pewien poznawczy dystans jest możliwość uniknięcia „zamknięcia się” w skończonej, znanej rzeczywistości, a tym samym wyjście z utartych schematów działania i zbyt dobrze znanych ścieżek relacji. „Zamknięcie się” może bowiem oznaczać rezygnację z zaimplementowania nowych technologii lub wykorzystania nowych szans rynkowych (Boschma, 2005a). Wykonując względnie dobrze pewien znany zestaw działań podmiot może nie odczuwać konieczności ich modyfikacji lub porzucenia na korzyść działań innych, być może w rzeczywistości bardziej efektywnych. Zjawisko to nosi w literaturze miano „pułapki kompetencji” (Levitt i March, 1988). Wreszcie, zbyt wysoki poziom bliskości poznawczej, a więc ściśle przyleganie do siebie w sferze kompetencyjnej zdecydowanie zwiększa ryzyko niekontrolowanych przepływów pakietów wiedzy – także takich, których współdzielenie z innymi partnerami nie byłoby pożądanym (Boschma, 2005a). Stopniowe znoszenie mentalnych barier, jakie towarzyszy wzrostowi wzajemnego zrozumienia (a więc i rosnącej bliskości poznawczej) unieszkodliwia również te tamy, których utrzymanie jest kluczowe dla podmiotu ze względu na zabezpieczenie jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Stąd też konieczne wydaje się podjęcie działań zapobiegających zbyt niemu wzrostowi bliskości poznawczej. Zdaniem Boschmy jedynie baza względnie zróżnicowanych partnerów potrafiących znaleźć wspólne wątki do współpracy

¹⁵ W kwestii dynamiki bliskości poznawczej zob.: Balland i in., 2015.

stanowi gwarant ukonstytuowania powiązania kooperacyjnego odpornego na zagrożenia wynikające ze zbyt dużej poznawczej bliskości (Boschma, 2005a).

Z analiz przeprowadzonych przez autorkę, a wcześniej przez Knobena i Oerlemansa (Knoben i Oerlemans, 2006) wynika, iż ten wymiar bliskości nie jest obdarzany szczególną atencją w literaturze przedmiotu. Kwestie związane z bliskością poznawczą zajęły przedostatnie miejsce w rankingu częstotliwości pojawiania się jako element kluczowy artykułów naukowych opublikowanych w bazach ABI/Inform do 2005 roku (Knoben i Oerlemans, 2006). W zestawieniach przygotowanych przez autorkę bliskość poznawcza zajmuje najczęściej trzecie miejsce, wyprzedzając jedynie nieznacznie bliskość organizacyjną i instytucjonalną (patrz tab. 3.1–3.3). W zbiorze publikacji zawężonym do lat 2015–2018 wyłoniłym na podstawie bazy Web of Science Core Collection zidentyfikowano już tylko 11 prac z zakresu zarządzania lub ekonomii poświęconych bliskości poznawczej (dla porównania: liczba trażeń dla bliskości organizacyjnej i instytucjonalnej wyniosła tu odpowiednio: 15 i 13), co uplasowało ten wymiar bliskości na ostatnim miejscu (nieco wyższą liczbę trażeń dla bliskości poznawczej podaje baza Scopus – 15, lokując ją przed bliskością organizacyjną i instytucjonalną – po 13 trażeń) (patrz tab. 3.3).

Pomimo rzadkiego podejmowania przez badaczy zagadnień z tego obszaru wyniki ich badań oraz doświadczenia płynące z prac publikowanych później wskazują na duże znaczenie, jakie bliskość poznawcza ma dla podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa, towarzysząc temu wymianę wiedzy oraz działalność innowacyjną (tutaj wyniki nie są jednak do końca jednoznaczne). Badania holenderskiego sektora wodnego wykazały, iż podmioty posiadające zbliżone bazy wiedzy częściej raportowały osiągnięcie pozytywnych efektów wynikających z podjęcia przez nie działań kooperacyjnych (Heringa i in., 2014)¹⁶. Analogiczne wnioski płynęły z analizy współpracy europejskiego sektora nanotechnologii – wspólne technologiczne doświadczenia i pokrewne systemy wiedzy ułatwiały współpracę między podmiotami tego sektora. Co jednak bardzo istotne i korespondujące z uwagami poczynionymi już wcześniej – najlepsze efekty osiągnano w tych przypadkach, w których bliskość technologiczna utrzymywała się na umiarkowanym poziomie (Cunningham i Werker, 2012). Badania włoskich aliansów strategicznych jednoznacznie wskazały bliskość technologiczną jako czynnik w największym stopniu determinujący proces międzyorganizacyjnej wymiany wiedzy, przy czym efekt ten rósł wraz z rosnącym stopniem podobieństwa profili produkcyjnych i baz wiedzy współpartnerów (w związku z czym najbardziej uwidaczniał się wśród przedsiębiorstw reprezentujących tę samą branżę) (Usai i in., 2017). Stwierdzono również pozytywny wpływ bliskości technologicznej na „rozlewanie się” wiedzy (Aldieri i Vinci, 2016). Dość niejednoznacznie jawi się kwestia oddziaływania bliskości poznawczej/technologicznej na działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Można znaleźć zarówno wyniki badań, na podstawie których da się wysnuć wnioski o znaczącej roli bliskości poznawczej dla działalności innowacyjnej (Paci i in., 2014), jak i analizy wskazujące na brak wpływu tego wymiaru bliskości na innowacyjność przedsiębiorstw (Broekel i Boschma, 2012). Jeszcze inne opracowania podkreślają, iż relacja między poznawczym dystansem a działalnością innowacyjną zaangażowanych w daną relację aktorów przyjmuje kształt odwróconej litery „U”, a więc zarówno brak poznawczej bliskości, jak i bliskość poznawcza utrzymująca się na bardzo wysokim poziomie przynosiła niewiele korzyści dla działań innowacyjnych (Cohendet i Llerena, 1997). Warto zwrócić uwagę i na to, że współpraca eksploatująca istniejące technologie przebiegała sprawniej w kontekście technologicznej bliskości, natomiast kooperacja nastawiona na przesuwanie granic technologicznych czerpała większą korzyść z technologicznego dystansu (Petruzzelli, 2008).

¹⁶ Podobne wyniki przyniosła analiza sfery niemieckich patentów – występowanie bliskości poznawczej wiązało się tam z większymi szansami na zakończenie współpracy określonymi wynikami (Cantner i Meder, 2007).

Osobną, acz równie istotną kwestią jest relacja łącząca bliskość poznawczą z opisaną w kolejnej sekcji bliskością geograficzną. Jak wskazały wyniki analiz przeprowadzonych przez E. Marrocu, R. Paci i S. Usai na danych z regionów Unii Europejskiej bliskość poznawcza i technologiczna były najistotniejszymi czynnikami wywierającym wpływ na podejmowaną w tych regionach aktywność innowacyjną, a oddziaływanie to było jeszcze bardziej widoczne przy jednoczesnym występowaniu bliskości geograficznej podmiotów w taką działalność zaangażowanych (Paci i in., 2014). Podobne wzmocnienie roli bliskości poznawczej (technologicznej) przy współwystępowaniu bliskości geograficznej pojawiło się w odniesieniu do współpracy włoskich przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi. Analizowane podmioty gospodarcze chętniej kooperowały z uczelniami oferującymi wiedzę kompatybilną z ich własnymi doświadczeniami, a czyniły to tym częściej, im bliżej ich siedziby zlokalizowana była określona wyższa uczelnia – wraz z rosnącym dystansem między współpracującymi podmiotami efekt ten malał (Guerini i in., 2013). Częściowo wspólne kompetencje występujące u przedsiębiorstw zlokalizowanych na tym samym obszarze (a więc pozostających ze sobą w relacji geograficznej bliskości) wyzwały większą zdolność absorpcji wiedzy u tych podmiotów oraz pozwalały im efektywniej wykorzystywać procesy uczenia się (w porównaniu z przedsiębiorstwami o podobnych kompetencjach, ale odmiennej lokalizacji) (Boschma, 2005a). Mając na uwadze poziom innowacyjności przedsiębiorstw warto też wskazać, iż w holenderskim sektorze lotniczym relacja z partnerem bliskim geograficznie, ale pozostającym w pewnym technologicznym dystansie oddziaływała pozytywnie na innowacyjność tych podmiotów (Broekel i Boschma, 2012). Analiza sektora energii odnawialnej w Stanach Zjednoczonych wskazała jednakże, że choć bliskość technologiczna była czynnikiem pozytywnie oddziałującym na innowacyjność współdziałających podmiotów, to dzielący je dystans geograficzny nie modyfikował w żaden sposób tego efektu. Dużo większe znaczenie pośredniczące miał za to dystans kulturowy (Guan i Yan, 2016). Analizując bezpośrednio relację między bliskością poznawczą a bliskością geograficzną można na koniec stwierdzić, że bliskość geograficzna nakłada się z bliskością poznawczą jedynie w przypadku, gdy dany region jest silnie wyspecjalizowany, a więc wtedy, kiedy określony profil kompetencji pracowników lub warunki geograficzne danego obszaru w sposób kluczowy determinują możliwość wykonywania czynności związanych z konkretnym procesem produkcyjnym lub działalnością polegającą na świadczeniu konkretnych usług (Hansen, 2015). Z drugiej natomiast strony – bliskość poznawcza może być traktowana jako substytut bliskości geograficznej: kompatybilne bazy wiedzy kooperujących podmiotów pozwalają bowiem na efektywną współpracę nawet wówczas, gdy zaangażowani współpartnerzy są od siebie znacząco oddaleni (Hansen, 2015). Szerzej kwestia ta przedstawiona zostanie poniżej, w części poświęconej omówieniu bliskości geograficznej.

Z przeprowadzonych powyżej rozważań można wysnuć wniosek, iż bliskość poznawcza jest jednym z kluczowych wymiarów relacji podmiotów w ramach powiązań kooperacyjnych. Jest to zarazem wskazówka (tak dla teoretyków, jak i praktyków zajmujących się zjawiskami powiązanymi z problematyką współpracy podmiotów gospodarczych) co do tego, który z aspektów bliskości winien zostać najsilniej zaakcentowany we wszelkich procesach tworzenia struktur kooperacyjnych (np. klastrów). Konieczne jest bowiem, aby podmioty tworzące takie struktury były sobie na poznawczo bliskie, żeby się zrozumieć, ale jednocześnie – być od siebie na tyle odmienne w tej sferze, by móc się nawzajem uczyć (Cunningham i Werker, 2012).

3.6. Bliskość geograficzna

Bliskość geograficzna jest najczęściej wykorzystywanym wymiarem bliskości w literaturze przedmiotu. To zarazem najtrudniejszy do zmodyfikowania, ale i najbardziej

podstawowy oraz najwcześniej dostrzeżony rodzaj relacji nie tylko między podmiotami gospodarczymi, ale także i podmiotami o innym charakterze. Odwołując się tylko do klasyki – zarówno A. Marshall (1925), jak i W.E. Hearn (1864) jako swój główny wątek rozważań obrali współlegzystowanie podmiotów gospodarczych na określonym terytorium oraz działania jakie podejmowały te podmioty w warunkach charakterystycznych dla danego obszaru (patrz rozdz. 1). W przeglądzie literatury przeprowadzonym przez Knobena i Oerlemansa był to wymiar zdecydowanie najpopularniejszy (80 publikacji) (Knoben i Oerlemans, 2006). Takie same wnioski płyną z analizy przeprowadzonej przez autorkę – we wszystkich opracowanych przez nią zestawieniach bliskość geograficzna okazała się być pierwszym pod względem częstości występowania tematem publikacji dotyczących problematyki bliskości (patrz tab. 3.1–3.3). Na uwagę zasługują także duże różnice w liczbie trafień – tylko w ostatnich czterech latach (2015–2018) kwestia bliskości geograficznej podejmowana była w 114 pracach z zakresu zarządzania i ekonomii, podczas gdy drugiej w kolejności – bliskości społecznej – poświęcono 32 prace (ustalenia dokonane na podstawie bazy Web of Science Core Collection, w bazie Scopus różnice w liczbie trafień są jeszcze większe: 132 – bliskość geograficzna, 37 – bliskość społeczna) (patrz tab. 3.3).

Bliskość geograficzna zdaje się cechować względnie niewielką niejednoznacznością (Knoben i Oerlemans, 2006). Relatywnie najbardziej rozpowszechnionym rozumieniem bliskości geograficznej jest definicja R. Boschmy, zgodnie z którą jest to fizyczny dystans między aktorami, zaś dystans ten rozumieć można wprost (jako odległość mierzoną w konkretnych jednostkach) lub w sposób względny (np. jako czas niezbędny do przemieszczenia się z punktu A do punktu B) (Boschma i in., 2014; Boschma, 2005a). Za podobne do przedstawionego wyżej uznać można podejście A. Torre i A. Ralleta, dla których bliskość geograficzna równoważna jest z dystansem (mierzonym np. w kilometrach) dzielącym jednostki (na różnym poziomie agregacji) w fizycznej przestrzeni (Torre i Rallet, 2005). Zbieżne z poprzednimi jest ujęcie zaproponowane przez J.P. Gilly'ego i A. Torre, w którym bliskość geograficzna związana została z rozdziałem przestrzeni relacji pod względem odległości i odnosiła się do lokalizacji przedsiębiorstw, obejmując społeczny wymiar mechanizmów ekonomicznych nazywany „dystansem funkcjonalnym” (Gilly i Torre, 2000). Podsumowując zaprezentowane wyżej propozycje teoretyczne, pod pojęciem bliskości geograficznej rozumieć będzie się relację pozostawiania podmiotu zlokalizowanego w konkretnym punkcie przestrzeni fizycznej w niewielkim dystansie (fizycznym lub czasowym) względem innych – istotnych z danego punktu widzenia – podmiotów. Powyżej przedstawiona perspektywa teoretyczna uwypukla kluczową dla zrozumienia specyfiki zagadnienia relację „bliskości” podmiotów w aspekcie lokalizacyjnym.

Istotność konsekwencji współdzielenia jednego miejsca w fizycznej przestrzeni dla efektów działalności podmiotów gospodarczych osadzonych na konkretnym obszarze znalazła dość silne odzwierciedlenie w poglądach wielu autorów analizujących rolę lokalizacji w sferze ekonomiczno-gospodarczej. Zdaniem M.E. Portera silnie zlokalizowane procesy tworzą i utrwalają przewagę konkurencyjną regionu i podmiotów w tym regionie funkcjonujących (Porter, 1990). Myśl ta stała się podstawą wyłonienia się licznych, terytorialnie zorientowanych teorii innowacji (tak jak wcześniej wspomniane „środowisko innowacyjne” lub „regionalny system innowacji”). Na istotność bliskości geograficznej dla tworzenia przewagi konkurencyjnej wskazywali również A. Jaffe, M. Trajtenberg i R. Henderson (Jaffe i in., 1993) oraz D.B. Audretsch i M.P. Feldman (Audretsch i Feldman, 2004). W każdym z tych przypadków bliskość geograficzna wskazywana była jako źródło uprzywilejowanej pozycji lokalnych przedsiębiorstw w dostępie do wiedzy, jej tworzenia i rozpowszechniania. W podobny sposób kwestię tę przedstawiał R. Boschma zwracając uwagę, że przedsiębiorstwa ulokowane w pobliżu źródeł wiedzy czerpią więcej korzyści, a im więcej tych potencjalnych źródeł wiedzy na danym obszarze, tym większych korzyści mogłyby spodziewać się lokalne podmioty (Boschma, 2005a). Co więcej, lokalne firmy

podzielające mniej lub bardziej podobny zestaw kompetencji związanych z konkretnym obszarem wiedzy miałyby mieć lepszą zdolność absorpcji wiedzy i uczenia się niż firmy spoza tego obszaru. Im krótszy dystans między partnerami, tym mniejsze koszty wymiany wiedzy i informacji, a także sprawniejsza komunikacja między poszczególnymi podmiotami (Doloreux, 2002). Poza tym, wzmacnianie zaufania między partnerami określonego powiązania kooperacyjnego wymaga częstych interakcji, a warunek ten zdecydowanie łatwiej jest spełnić w sytuacji pozostawania ze sobą w fizycznej (geograficznej) bliskości. Dodatkowym wzmocnieniem takich zlokalizowanych na jednym obszarze interakcji może być zakotwiczenie ich w jednolitym, znanym wszystkim uczestnikom powiązania kooperacyjnego systemie wartości i norm społeczno-kulturowych (Simmie, 2003).

Konsekwencje współdzielenia jednego obszaru przez działające podmioty gospodarcze są kwestią stale interesującą naukowców i praktyków ze względu na niemożność zignorowania skutków prowadzenia działalności w konkretnych warunkach geograficznych. Z punktu widzenia niniejszej pracy najistotniejsze byłoby skupienie uwagi na tych konsekwencjach wspólnej lokalizacji (czyli pozostawania przez analizowane podmioty w geograficznej bliskości), które stanowiłyby podstawę pod zawiązywanie się i rozwój relacji współpracy podmiotów współdzielących określoną przestrzeń. Warto jednakże zwrócić uwagę na to, iż zlokalizowanie pewnej grupy podmiotów na jednym terenie nie musi w każdym przypadku oznaczać, że taka sytuacja działać będzie jedynie ułatwiająco na procesy nawiązywania i rozwoju kooperacji między podmiotami gospodarczymi. Analiza najnowszej literatury poświęconej temu właśnie zagadnieniu wskazuje bowiem, iż choć w większości przypadków współczesnych badań i analiz współlegzystowanie podmiotów na jednym obszarze było przynajmniej jednym z czynników pozytywnie oddziałujących na podejmowane akty współpracy, to rzadko kiedy dochodziło do sytuacji, w której bliskość geograficzna pełniła rolę warunku wystarczającego do ukonstytuowania się efektywnego powiązania kooperacyjnego. Co więcej, niektóre z wniosków wskazywały, że pozostawanie podmiotów w niewielkim fizycznym dystansie może w żaden sposób nie oddziaływać na podejmowane przez nie akty współpracy lub wręcz działać na nie hamująco. Szczegółową analizę charakteru wniosków płynących z poszczególnych publikacji zawiera poniższe zestawienie (patrz tab. 3.5).

Tabela 3.5

Rola bliskości geograficznej w rozwoju współpracy

Autorzy	Tytuł publikacji	Rok wydania	Znaczenie bliskości geograficznej dla rozwoju współpracy
Pozytywna rola bliskości geograficznej w rozwoju współpracy, bez konieczności występowania dodatkowych czynników			
Inoue, Nakajima i Saito	Localization of knowledge-creating establishments	2017	++
Marek, Titze, Fuhrmeister i Blum	R&D collaborations and the role of proximity	2017	++
Benos, Karagiannis i Karkalakos	Proximity and growth spillovers in European regions: The role of geographical, economic and technological linkages	2015	++
Boschma, Marrocu i Paci	Symmetric and asymmetric effects of proximities. The case of M&A deals in Italy	2015	++
Wu, Wang i Li	Geographical knowledge search, internal R & D intensity and product innovation of clustering firms in Zhejiang, China	2015	++
Ciobanu	Does the geographic location influence takeovers?	2016	++

cd. tab. 3.5

Pozytywna rola bliskości geograficznej w rozwoju współpracy, przy uwzględnieniu występowania dodatkowych czynników			
Geerts, Leten , Belderbos i Van Looy	Does spatial ambidexterity pay off? On the benefits of geographic proximity between technology exploitation and exploration	2018	+
Davids i Frenken	Proximity, knowledge base and the innovation process: Towards an integrated framework	2018	+
Ahmad i Hall	Economic growth and convergence: Do institutional proximity and spillovers matter?	2017	+
Boschma, Martín i Minondo	Neighbour regions as the source of new industries	2017	+
Crescenzi, Filippetti i Iammarino	Academic inventors: Collaboration and proximity with industry	2017	+
Drejer i Østergaard	Exploring determinants of firms' collaboration with specific universities: Employee-driven relations and geographical proximity	2017	+
Korbi i Chouki	Knowledge transfer in international asymmetric alliances: The key role of translation, artifacts, and proximity	2017	+
Mascia, Pallotti i Angeli	Don't stand so close to me: Competitive pressures, proximity and inter-organizational collaboration	2017	+
Aldieri i Vinci	Knowledge spillover effects: A patent inventor approach	2016	+
Kuttim	The role of spatial and non-spatial forms of proximity in knowledge transfer: A case of technical university	2016	+
Lavigne i Nicet-Chenaf	Out of sight, out of mind: When proximities matter for mutual fund flows	2016	+
Bahlmann	Finding value in geographic diversity through prior experience and knowledge integration: A study of ventures' innovative performance	2015	+
Ellwanger i Boschma	Who acquires whom? The role of geographical proximity and industrial relatedness in Dutch domestic M&As between 2002 and 2008	2015	+
Godart	Trend networks: Multidimensional proximity and the formation of aesthetic choices in the creative economy	2015	+
Lander	Proximity at a distance: The role of institutional and geographical proximities in Vancouver's infection and immunity research collaborations	2015	+
Levy i Talbot	Control by proximity: Evidence from the 'Aerospace Valley' competitiveness cluster	2015	+
Lin, Kung i Wang	Effects of firm size and geographical proximity on different models of interaction between university and firm: A case study	2015	+
Parrino	Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange	2015	+
Song	Location proximity and productivity spillovers: The case of Korean manufacturing plants	2015	+
Hardeman, Frenken, Nomaler i Ter Wal	Characterizing and comparing innovation systems by different 'modes' of knowledge production: A proximity approach	2014	+
Rekers i Hansen	Interdisciplinary research and geography: Overcoming barriers through proximity	2014	+
Brak związku pomiędzy bliskością geograficzną a rozwojem współpracy			
Fontes i Sousa	Types of proximity in knowledge access by science-based start-ups	2016	0

cd. tab. 3.5

Guan i Yan	Technological proximity and recombinative innovation in the alternative energy field	2016	0
Scherrer i Deflorin	Prerequisite for lateral knowledge flow in manufacturing networks	2017	0
Ayoubi , Pezzoni i Visentin	At the origins of learning: Absorbing knowledge flows from within the team	2017	0
Negatywna rola bliskości geograficznej w rozwoju współpracy			
Fitjar, Huber i Rodríguez-Pose	Not too close, not too far: Testing the Goldilocks principle of 'optimal' distance in innovation networks	2016	–
Brak jednoznacznych ustaleń			
Sonmez	Inventor mobility and the geography of knowledge flows: Evidence from the US biopharmaceutical industry	2017	0/–
Yamada i Kawakami	Assessing dynamic externalities from a cluster perspective: The case of the motor metropolis in Japan	2015	+/0
Bernela i Levy	Collaboration networks within a French cluster: Do partners really interact with each other?	2017	+/0

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection
(dane na dzień 19 lipca 2018 roku)

Ocenę charakteryzującą rolę współdzielenia miejsca w przestrzeni dla działań kooperacyjnych podejmowanych przez podmioty gospodarcze o różnej specyfice tworzą kombinacje stopniowalnych odniesień pozytywnych (oznaczanych symbolem „+”), neutralnych („0”) oraz negatywnych („–”). Symbol „+” zastosowano w odniesieniu do tych publikacji, których wnioski wskazywały na pełnienie przez bliskość geograficzną jednoznacznie pozytywnej roli z punktu widzenia szeroko rozumianej współpracy podmiotów gospodarczych działających na określonym terenie, zaś do wystąpienia takich pozytywnych efektów niekonieczne było spełnienie innych warunków (w formie np. współwystępowania bliskości w wymiarze innym niż geograficzny). Symbol „+” zarezerwowano dla publikacji, w których również uwypuklano pozytywną rolę pozostawania w niewielkim, fizycznym dystansie przez kooperujące podmioty, jednakże do pojawienia się pozytywnego efektu kolokalizacji konieczne było jednoczesne współwystąpienie innych czynników (np. bliskości w innym wymiarze niż geograficzny). W przypadkach, gdy bliskość geograficzna analizowanych podmiotów zdawała się nie pełnić żadnej roli dla podejmowanych przez te podmioty działań kooperacyjnych wykorzystywano symbol „0” („zero”), zaś gdy rola ta miałaby mieć charakter negatywny odwoływano się do symbolu „–”. W odniesieniu do nielicznych publikacji konieczne było łączne wykorzystanie dwóch symboli – działo się tak wówczas, gdy konkluzje dotyczące roli bliskości geograficznej dla współpracy podmiotów współdzielących określoną przestrzeń były niejednoznaczne lub też postawienie bliskości geograficznej obok różniących się od siebie czynników prowadziło do uzyskania odmiennych efektów przez kooperujące podmioty.

Już pobieżna analiza danych zawartych w powyższej tabeli potwierdza poczynione wcześniej uwagi. W zdecydowanej większości przywoływanych analiz pozostawanie przez podmioty gospodarcze (wywodzące się przecież z różnych branż) w niewielkim fizycznym dystansie działało pozytywnie na podejmowane przez te podmioty akty współpracy (zorientowane na osiągnięcie zróżnicowanych celów) oraz ich efekty. Niekiedy do wywołania skutków o charakterze pozytywnym wystarczyło samo pozostawanie przez podmioty w geograficznej bliskości (takie wnioski płynęły z 6 wyróżnionych w tabeli publikacji), jednakże w większości przypadków (21) do uznania bliskości geograficznej za pełniącą pozytywną rolę dla współpracy analizowanych podmiotów konieczne było współwystąpienie czynników o innym charakterze niż tylko geograficzny (np. innych wymiarów bliskości).

W kilku (4) publikacjach podkreślono neutralną rolę bliskości geograficznej dla podejmowanych działań kooperacyjnych, zaś jedynie w jednym przypadku konstatacja była jednoznacznie negatywna. Można zatem ostrożnie założyć, że współdzielenie jednej przestrzeni przez podmioty gospodarcze częściej odgrywa pozytywną niż negatywną lub obojętną rolę dla nawiązywanych przez te podmioty relacji współpracy.

Przedstawiciele nurtu akcentującego ważność bliskości geograficznej dla funkcjonowania przedsiębiorstw (w tym nawiązywania przez nie relacji współpracy) zwracają uwagę na fakt, że mimo wszechobecných procesów globalizacyjnych przenikających wszystkie dziedziny życia, większość kontaktów nadal przybiera formę bezpośrednich interakcji podmiotów pozostających ze sobą w geograficznej bliskości (Weterings, 2006; Boschma i Wal, 2007; Suire i Vicente, 2009; Hoekman i in., 2010; Boschma i in., 2014). Co równie istotne, pomimo że nowe technologie komunikacyjne umożliwiają i ułatwiają budowanie i rozwijanie kontaktów „na odległość”, to nie zdołały wyeliminować (przynajmniej do tej pory) konieczności wzmacniania i utrwalania relacji poprzez osobiste spotkania, a więc przynajmniej czasowe pozostawanie dwóch lub większej liczby podmiotów w geograficznej bliskości (Rallet i Torre, 1999). Istotność bliskości geograficznej dla współpracy międzyorganizacyjnej potwierdzały także wyniki badań w sektorze nanotechnologii w Europie – okazało się, że ze statystycznego punktu widzenia właśnie ten wymiar bliskości okazał się być kluczowy dla kooperacji europejskich przedsiębiorstw tego sektora (Cunningham i Werker, 2012). Zbliżone wnioski można wyciągnąć z analiz dokonanych na zgrupowaniach współpracujących przedsiębiorstw (w formie aliansów strategicznych), z których przynajmniej jeden podmiot ulokowany był we Włoszech – choć wszystkie analizowane wymiary bliskości były istotne dla międzyfirmowej wymiany wiedzy, to dwa z nich determinowały ten proces z większą siłą: bliskość technologiczna (stanowiąca aspekt bliskości poznawczej) i bliskość geograficzna (Usai i in., 2017). Pozostawanie w niewielkim fizycznym dystansie przynosiło podobnie pozytywny efekt dla „rozlewania się” wiedzy i tworzenia nowych patentów w Japonii (Inoue i in., 2017), Japonii, USA i Europie (Aldieri i Vinci, 2016), czy kooperacji na linii uczelnie wyższe – lokalne firmy w Estonii (Kuttim, 2016) i Chinach (Lin i in., 2015).

Z drugiej strony nie brak w literaturze także i takich ujęć bliskości geograficznej, które odsuwają ją na dalszy plan lub też niemalże całkowicie pozbawiają znaczenia w procesie tworzenia się i rozwijania powiązań kooperacyjnych między organizacjami (zwłaszcza w kontekście dynamicznego rozwoju technologii teleinformatycznych czy też realizacji koncepcji Industry 4.0, marginalizującej znaczenie dystansu geograficznego w działalności przemysłowej). Dość wyraźnie akcentuje się koniec dominującej roli bliskości geograficznej nad pozostałymi wymiarami bliskości w procesach formowania się sieci kooperacji; tym bardziej iż o ile w pierwszych fazach cyklu życia klastra bliskość geograficzna stanowi istotną determinantę rozwoju, to w dojrzałych strukturach może działać hamująco, doprowadzając nawet do rozpadu klastra¹⁷.

Efekt oddziaływania bliskości geograficznej zdaje się wykazywać skłonność do słabnięcia wraz z pozyskaniem coraz większej kontroli nad pozaprzestrzennymi aspektami bliskości (Balland i in., 2015). Tendencja ta staje się szczególnie widoczna w powiązaniu z efektami współpracy między podmiotami, a więc tworzeniem i wdrażaniem innowacji, wspólnymi publikacjami naukowymi, wynikami finansowymi – im większy był geograficzny dystans dzielący kooperujące podmioty, tym chętniej wspominały one o wystąpieniu wymienionych wyżej efektów ich współpracy (Heringa i in., 2014). Z kolei A. Rallet i A. Torre rozważając związki bliskości geograficznej z bliskością organizacyjną wysunęli wniosek, zgodnie z którym organizacje (w tym i przedsiębiorstwa) są tworami w swej istocie niegeograficznymi – pomimo swego usytuowania w konkretnej przestrzeni fizycznej nie

¹⁷ Zalety i wady wspólnej lokalizacji zostały szczegółowo omówione w: Lis, 2018.

są one – zdaniem Torre i Ralleta – definiowane przez terytorium, ani przez nie ograniczane (Torre i Rallet, 2005). Ten punkt widzenia wydaje się jednak zbyt oderwany od rzeczywistości: korporacje międzynarodowe (które zostały użyte przez wskazanych wyżej autorów jako przykład organizacji niezależnych od terytorium), choć zachowują swoją organizacyjną jednolitość na różnych obszarach to pozostają jednak obiektami oddziaływania miejsca lokalizacji ze względu na jego cechę bycia „determinującym środowiskiem geograficznym”. Oznacza to, że każda organizacja złożona z elementów zlokalizowanych w różnych punktach przestrzeni fizycznej podlega wpływowi każdego z tych obszarów w zakresie od np. regulacji prawno-administracyjnych charakterystycznych dla określonego terytorium, obciążeń podatkowych, specyfiki lokalnego rynku pracy, aż po czynniki tak trudno uchwytnie, jak mentalność społeczności, w której dana część organizacji funkcjonuje na co dzień.

Dodatkową trudnością w analizie roli bliskości geograficznej, jaką odgrywa ona w działalności podmiotów gospodarczych zlokalizowanych na danym terenie jest trudność, jaką napotyka zarówno badacz omawianych zagadnień, jak i praktyk działający w sektorze gospodarki, polegająca na wyizolowywaniu bliskości geograficznej spośród pozostałych wykorzystywanych w analizie wymiarów bliskości. Bliskość geograficzna może stymulować pozostałe wymiary bliskości, zaś sama bywa często przez nie zastępowana (Boschma, 2005a). Zdecydowanie wzbogaca to (i zarazem komplikuje) obraz powiązań zarysowujących się pomiędzy poszczególnymi rodzajami bliskości. Pamiętać należy o tym, iż „[...] najważniejszą cechą bliskości geograficznej jest fakt, że stanowi ona środek do osiągnięcia wielu, o ile nie wszystkich innych rodzajów bliskości” (Cooke, 2006, s. 22). Zatem pozostawanie przez podmioty w bliskiej przestrzennej relacji będzie istotnym uzupełnieniem procesu konstruowania i wzmacniania bliskości społecznej, organizacyjnej, poznawczej i instytucjonalnej, które mogą wytworzyć się między nimi (Boschma, 2005a). Bliskość geograficzna, choć nie jest warunkiem koniecznym do ukonstytuowania się powiązań kooperacyjnych między podmiotami gospodarczymi może działać jako czynnik wspierający tworzenie się takich powiązań w pozostałych aspektach bliskości – efekt fizycznego „sąsiedztwa” będzie bowiem praktycznie zawsze przyczyniał się ukształtowania specyficznej „nakładki” między przestrzennym wymiarem bliskości, a innymi jej wymiarami (Malmberg i Maskell, 2006).

To charakterystyczne powiązanie bliskości przestrzennej z pozaprzestrzennymi jej wymiarami jest zagadnieniem bardzo istotnym z punktu widzenia rozważań i analiz nad rolą bliskości geograficznej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Można tutaj wskazać dwa główne mechanizmy (Hansen, 2015), jakie rządzą relacjami między fizycznym wymiarem bliskości, a pozostałymi jej wymiarami: mechanizm substytucyjności (kiedy pozaprzestrzenne formy bliskości mogą zastępować bliskość przestrzenną bez utraty jakości istniejącego powiązania kooperacyjnego lub też bez zmniejszenia szans na rozwój powiązań dopiero się tworzących) i mechanizm „nakładania się” (kiedy bliskość geograficzna ułatwia powstanie i rozwój pozaprzestrzennych form bliskości). Każdy z wyróżnionych rodzajów bliskości może zostać przeanalizowany w kontekście jego powiązań z bliskością geograficzną przez pryzmat obu przywołanych wyżej mechanizmów.

• Bliskość geograficzna a bliskość społeczna

Badania T. Hansena przeprowadzone na próbie duńskich przedsiębiorstw sektora czytelnych technologii pozwoliły na wyciągnięciu wniosku, iż wspólna lokalizacja przełożyła się (w tym przypadku) na zwiększone prawdopodobieństwo wykształcenia się powiązań kooperacyjnych opartych w części o relacje zaufania. Sprzyjała temu łatwość nawiązywania kolejnych aktów wymiany między podmiotami, niskie koszty komunikacji oraz wyraźnie zredukowana anonimowość współpracowników (Hansen, 2015). Bliskość geograficzna i bliskość społeczna mogą więc pozostawać ze sobą zarówno w relacji zastępowalności

(bliskość społeczna może zastąpić geograficzną), jak i nakładania się. Na zastępowalność bliskości geograficznej przez bliskość społeczną wskazują także wyniki badań przeprowadzonych przez M. Gueriniego, A. Bonaccorsiego, M.G. Colombo i C. Rossi-Lamastre, którzy po analizie przypadków współpracy między przedsiębiorstwami wysokich technologii a uczelniami wyższymi we Włoszech dostrzegli, iż szanse na nawiązanie takiej współpracy malały wraz z rosnącą odległością geograficzną potencjalnych współpartnerów. Bliskość społeczna nawiązana wcześniej między potencjalnymi partnerami działała w tym przypadku jako neutralizator negatywnego czynnika dystansu fizycznego (Guerini i in., 2013).

- **Bliskość geograficzna a bliskość organizacyjna**

Relacji pomiędzy tymi dwoma rodzajami bliskości nie da się podciągnąć pod kategorię „nakładania się”. Bliskość geograficzna nie jest bowiem czynnikiem katalizującym dla procesów konstytuowania się i wzmacniania bliskości organizacyjnej – zarówno w jej wymiarze wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnym. Do tego w sytuacji, kiedy bliskość organizacyjna osiąga wysoki poziom (a do takiego stanu dąży każda organizacja), a więc gdy istnieć będzie szczegółowy i precyzyjny podział zadań w ramach organizacji, koordynowanych przez silny, centralny ośrodek, a partnerzy podzielać będą wspólne doświadczenia (element bliskości poznawczej) zanikać będzie potrzeba znajdowania się w przestrzennej bliskości (Rallet i Torre, 1999). Wymiana wiedzy cichej – konieczna w każdym powiązaniu kooperacyjnym – może wówczas odbywać się dzięki „tymczasowej bliskości geograficznej”¹⁸, czyli w trakcie odbywających się co pewien czas bezpośrednich spotkań osób zaangażowanych w realizację określonych działań.

- **Bliskość geograficzna a bliskość instytucjonalna**

O ile kwestia nakładania się obu tych rodzajów bliskości nie była szczególnie trudna do uchwycenia (fizyczna bliskość zapewniana przez funkcjonowanie podmiotów na tym samym terenie działała „uwspólniająco” na charakter instytucji działających na tym obszarze, a więc także i na wykreowanie ładu aksjonormatywnego wspólnego dla wszystkich podmiotów z określonej lokalizacji)¹⁹, o tyle zagadnienie zastępowalności bliskości geograficznej przez bliskość instytucjonalną uznać należałoby za prowadzące do dość ambiwalentnych konstatacji. Z jednej bowiem strony mówi się o tym, iż bliskość instytucjonalna może działać „na odległość”, a więc fizyczna bliskość podmiotów może zostać zastąpiona przez szeroko rozumianą kulturę (Bradshaw, 2001; Saxenian i Hsu, 2001) (np. danej organizacji), z drugiej natomiast strony zwraca się uwagę na to, że brak bliskości instytucjonalnej to właśnie największy mankament powiązań kooperacyjnych działających na duże dystanse (Gertler, 2003). Hansen rozwiązuje ten dylemat wskazując dodatkowo, iż bliskość geograficzna jest niezbędna do utrzymania w czasie właściwego poziomu bliskości instytucjonalnej. Stąd też choć można wyobrazić sobie przypadek, w którym bliskość instytucjonalna zastępuje fizyczne współprzebywanie dwóch lub większej liczby podmiotów, to sytuacja taka musiałaby zostać ograniczona czasowo ze względu na wspomniane wcześniej „uzależnienie” bliskości instytucjonalnej od bliskości w przestrzeni. Tym samym, efekt takiej zamiany byłby zdecydowanie słabszy niż w przypadku opisanego wcześniej zastąpienia bliskości geograficznej bliskością społeczną (Hansen, 2015).

¹⁸ Odniesienia do sensu terminu „tymczasowa bliskość geograficzna” znaleźć można także i w wielu innych artykułach, jak np.: Boschma i in., 2014; Knoblen i Oerlemans, 2006.

¹⁹ Wniosek taki można wyciągnąć choćby i z badań powiązań klastrów wysokich technologii z organizacjami reprezentującymi szkolnictwo wyższe, przemysł i władze rządowe – bliskość geograficzna mogła wspomóc zawiązanie się powiązań kooperacyjnych między tymi podmiotami pomimo oczywistych, dzielących je różnic instytucjonalnych – zob.: Ponds i in., 2007.

• Bliskość geograficzna a bliskość poznawcza

Relacja ta – podobnie jak opisywany wcześniej związek bliskości geograficznej z bliskością organizacyjną – posiada cechę zastępowalności bliskości geograficznej przez bliskość poznawczą. Zwraca na to uwagę np. J. Singh wskazując, że bliskość geograficzna szczególnie zyskuje na znaczeniu w sytuacji, kiedy nawiązywaniu interdyscyplinarnej współpracy naukowej towarzyszy niski poziom bliskości poznawczej potencjalnych współpracowników (Singh, 2005). Przy wysokim poziomie bliskości poznawczej istotność jednocześnie współwystępowania bliskości geograficznej zdecydowanie spada. Co do relacji „nakładania się” obu omawianych rodzajów bliskości stwierdzić należy, iż w zasadzie taka nie występuje. Rzadkim przypadkiem, dla którego można byłoby w sposób zasadny mówić o nakładaniu się bliskości geograficznej i poznawczej jest – zdaniem T. Hansena – przykład regionów silnie wyspecjalizowanych (Hansen, 2015). Na takich bowiem obszarach silna specjalizacja (bliskość poznawcza podmiotów związana np. z wytwarzaniem określonych produktów) wynika po części ze specyfiki danej lokalizacji, jak i wzmacnia zwrótnie tę geograficzną niepowtarzalność. Interesującym wyjątkiem od tej reguły jest także jeden z wniosków płynących z przytaczanych już wcześniej badań współpracy włoskich przedsiębiorstw wysokich technologii z uczelniami wyższymi (Guerini i in., 2013) – mianowicie, o ile przedsiębiorstwa te chętnie kooperowały z uczelniami „bliskimi poznawczo”, to efekt ten był najbardziej widoczny w sytuacji, kiedy towarzyszyła mu jednocześnie bliskość geograficzna partnerów współpracy. Wraz z rosnącym dystansem między przedsiębiorstwami a uczelniami wyższymi malało znaczenie bliskości poznawczej jako czynnika determinującego ukonstytuowanie się danego powiązania kooperacyjnego (Guerini, 2013).

Interesującym uzupełnieniem powyższych uwag jest kwestia osiągnięcia najbardziej korzystnego poziomu bliskości przestrzennej przez podmioty działające w relacjach współpracy. Zbyt niski poziom geograficznej bliskości cechujący relacje między podmiotami oznacza dla nich brak pewnej grupy wspólnych uwarunkowań decydujących o charakterze podejmowanych przez nie działań. Terytorium to bowiem – z jednej strony – określona neutralna przestrzeń, ale z drugiej strony to coś, co określić można terminem „determinującego środowiska geograficznego” (Tremblay i in., 2003). Jest to więc także konkretny obszar z zasobami o charakterystycznej dla niego ilości i jakości. Tymi zasobami mogą być zarówno czynniki o charakterze materialnym (np. w formie zasobów naturalnych), jak i – a właściwie przede wszystkim – kapitał ludzki (w formie np. rynku pracy, czy też sieci relacji międzyjednostkowych). Jak wskazały wyniki badań montrealskich przedsiębiorstw sektorów: biofarmaceutycznego, telekomunikacyjnego i aeronautycznego, kluczowymi czynnikami, na jakie podmioty reprezentujące te branże zwracały uwagę przy podejmowaniu decyzji o obraniu proinnowacyjnego kierunku rozwoju były właśnie: dostęp do sieci informacji i interakcji osobistych oraz jakość lokalnych zasobów powiązanych z szeroko rozumianym kapitałem ludzkim (Tremblay i in., 2003). A zatem – brak wspólnych podstaw wynikających z charakteru lokalizacji przedsiębiorstwa może działać hamująco na rozwój rodzących się lub już zawiązanych powiązań kooperacyjnych. Równie negatywny wpływ na działania kooperujących przedsiębiorstw może mieć jednak i zbyt duża przestrzenna bliskość. Jak zwracają uwagę A. Malmberg i P. Maskell, „gęste, lokalne środowisko może, oprócz wzmacniania działań innowacyjnych i dynamiki przemysłu, stworzyć sytuację zamknięcia się, np. w przypadku, gdy lokalne struktury będą tak silnie skupione na określonym typie działalności gospodarczej (technologii, organizacji, rynku), że niemożliwe staje się przesunięcie ich na nową ścieżkę rozwoju” (Malmberg i Maskell, 1997). W podobny sposób kwestię tę ujmował R. Boschma zwracając jednocześnie uwagę, że na ryzyko „zamknięcia się” najbardziej podatne są regiony silnie wyspecjalizowane (Boschma, 2005a).

Aby zapewnić podmiotom optymalny poziom bliskości geograficznej w regionie konieczne jest podjęcie działań na dwóch płaszczyznach: zdywersyfikowania lokalnej

gospodarki oraz dbałości o nawiązanie przez podmioty osadzone na określonym obszarze relacji o charakterze ponadlokalnym. Zróżnicowanie regionalnej gospodarki czyni podmioty gospodarcze w niej zakotwiczone bardziej odpornymi na zawirowania wokół konkretnych branż, zaś nawiązywanie powiązań kooperacyjnych o ponadlokalnym charakterze pozytywnie stymuluje relacje wewnątrzregionalne ze względu na „odświeżanie” ich nowymi impulsami i ideami (Bathelt, 2005). Regiony, które można uznać za działające z sukcesami legitymują się większą liczbą relacji ponadregionalnych niż regiony do tego sukcesu dopiero aspirujące (Boschma, 2005a). Dla przedsiębiorstw (niezależnie od branży) najlepszą sytuacją byłoby zatem posiadanie pewnej puli relacji z podmiotami pozostającymi „na długość ramienia” (a więc będącymi w pewnym dystansie). Pozwalałoby im to pozostać czujnymi i otwartymi na zmieniające się warunki rynkowe oraz sieci bliskich powiązań zakorzenionych w lokalności, które przekładałyby się na obniżenie kosztów transakcyjnych, czy też usprawnienie procesów międzyorganizacyjnego uczenia się (Uzzi, 1997).

Pomimo argumentów przedstawicieli nurtu marginalizującego miejsce i rolę bliskości geograficznej w procesie nawiązywania i wzmacniania powiązań kooperacyjnych, ten właśnie wymiar bliskości uznaje za kluczowy dla mechanizmów wzbudzania i koordynowania współpracy zarówno między przedsiębiorstwami, jak i podmiotami reprezentującymi każdy inny rodzaj organizacji. Najistotniejszym argumentem jest konstatacja, iż ludzie oraz ich agregaty (np. przedsiębiorstwa) to jednostki istniejące fizycznie, a więc zajmujące określone miejsce w przestrzeni geograficznej. Konsekwencją tego – przy założeniu zróżnicowanego potencjału lokalizacyjnego różnych miejsc w przestrzeni – są odmienne warunki funkcjonowania podmiotów jednostkowych i zbiorowych. Oznacza to, iż odmienne typy działalności potrzebują do swego funkcjonowania lokalizacji o cechach nierzadko znacząco różniących się od siebie, co z kolei determinuje konieczność racjonalnego i świadomego wyboru miejsca działalności.

3.7. Bliskość w teoriach dotyczących skupisk przemysłowych

Warto również zauważyć, iż z przedstawioną wyżej ideą bliskości współgrają wszystkie wcześniej opisane koncepcje współpracy podmiotów gospodarczych osadzonych na konkretnym terytorium (patrz rozdz. 1). Bliskość pojawia się także w teoriach lokalizacji, w których podkreśla się pozaekonomiczne aspekty lokalizacji – w pierwszej kolejności uwarunkowania fizyczne i geograficzne (ściśle powiązane z bliskością geograficzną), ale także organizacyjne, społeczne czy też kulturowe, odwołujące się do innych wymiarów bliskości (społecznej, instytucjonalnej, poznawczej i organizacyjnej).

Marshallowska wizja dystryktu jest przykładem niemalże kompletnego (pod względem zakresu uwzględnienia w niej czynników związanych z różnymi wymiarami bliskości) ujęcia zagadnienia synergii zachodzącej między podmiotami gospodarczymi. W dystryktach przemysłowych Marshalla, podobnie jak we włoskich okręgach przemysłowych obok oczywistych powiązań koncepcji dystryktu z bliskością geograficzną można dostrzec wątki uwypuklające znaczenie pozostałych wymiarów bliskości. Bliskość poznawcza, społeczna, organizacyjna i instytucjonalna pełnią w dystrykcie rolę filarów wyrastających z podstawy jaką jest bliskość geograficzna. Najłatwiej jest to pokazać odnosząc się do wyróżnionych składowych dystryktu przemysłowego (zwłaszcza w jego „włoskim wydaniu”): miejsca, podmiotów gospodarczych, rynku pracy, wiedzy oraz wspólnoty norm i wartości. Niezależnie od przyjętej skali, w jakiej rozpatrywane byłoby określone „miejsce”, współlistnienie na jego obszarze tak jednostek ludzkich, jak i ich agregatów (np. w postaci przedsiębiorstw) może być określane za pośrednictwem kategorii powiązanych z bliskością geograficzną. Drugi wyróżnik koncepcji dystryktu – „podmioty gospodarcze” – mieści w sobie elementy bliskości społecznej (względnie trwałe relacje między podmiotami), organizacyjnej

(fazowe, technicznie podzielne procesy produkcyjne, realizowane we współpracy podmiotów) i poznawczej (w aspekcie podobieństwa podmiotów pod względem posiadanego zestawu kompetencji oraz wykorzystywanej technologii, jak i ich komplementarnego zróżnicowania). „Rynek pracy” stanowi z kolei konglomerat bliskości społecznej (pozostawanie pracowników w ścisłym kontakcie ze sobą, a często także z pracodawcą), instytucjonalnej (zakotwiczenie w lokalnym systemie wartości i norm) i poznawczej (współdzielenie przez pracowników pewnego wspólnego zbioru kompetencji). Wiedza w dystrykcie przemysłowym (będąca czwartym wyróżnikiem) wchodzi w skład bliskości poznawczej – niezbędnej do efektywnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych oraz osiągania celów stawianych przed powiązaniami kooperacyjnymi przez nie zawiązywanymi. Dyfuzja wiedzy cichej (tak bardzo akcentowana w koncepcji dystryktu) może odbywać się bowiem jedynie w środowisku charakteryzującym się dużą bliskością poznawczą zaangażowanych w nie podmiotów. Ostatnia, ale jedna z najważniejszych składowych dystryktu – „wspólnota norm i wartości” – jest wynikiową wszystkich pięciu wymiarów bliskości. W niej również, bardziej niż w poprzednich składowych, podkreśla się kulturowe podstawy funkcjonowania dystryktów oraz rolę bliskości instytucjonalnej.

Przedstawiona w pracy grupa teorii rozwoju regionalnego opartych na wiedzy i innowacji skupia swoją uwagę w największym stopniu na wątkach uwypuklających rolę bliskości poznawczej (pojawiającej się przede wszystkim w kontekście innowacji i działań proinnowacyjnych), co nie oznacza jednak, że pomija rolę pozostałych wymiarów bliskości. W pierwszej omówionej koncepcji – regionie uczącym się – bliskość poznawcza odgrywa kluczową rolę, albowiem położono tu szczególnie nacisk na mechanizmy i procesy odpowiedzialne za względne pokrywanie się zbiorów kompetencji (m.in. wiedzy i umiejętności) podmiotów działających na określonym obszarze (a więc w bliskości geograficznej), często tworzących między sobą powiązania kooperacyjne (co łączy się zarówno z bliskością społeczną, jak i organizacyjną). Wszystkie wymiary bliskości uwzględnione zostały także w koncepcji środowiska innowacyjnego. Można je odnaleźć już w elementach definiujących tę koncepcję: sieciach nieformalnych kontaktów społecznych opartych na zaufaniu (bliskość społeczna), wspólnym podłożu społeczno-kulturowym (bliskość geograficzna i instytucjonalna), wspólnej realizacji procesów innowacji i wymianie wiedzy pomiędzy partnerami (bliskość poznawcza i organizacyjna).

Kolejne przedstawione w pracy koncepcje podkreślające systemowy wymiar innowacji (tak jak narodowy system innowacji, regionalny system innowacji czy też ekosystem innowacji) zwracają uwagę na rolę instytucji i relacje między aktorami; wszystkie też uwypuklają nierozzerwalny związek między bliskością geograficzną stanowiącą podstawę dla każdego systemu innowacji (różnią się one jedynie zakresem terytorium, którego dany system ma dotyczyć: mniejszym w przypadku regionalnych systemów innowacji i większym w odniesieniu do systemów innowacji na poziomie narodowym) a innymi wymiarami bliskości. W koncepcji narodowego systemu innowacji akcentuje się powiązania pomiędzy podmiotami (bliskość społeczna i organizacyjna) oraz procesy generowania i dyfuzji wiedzy (bliskość poznawcza), ale dodatkowy nacisk położony jest na kulturę (narodową) i instytucje, które determinują współpracę podmiotów (co łączy się z bliskością instytucjonalną). Wyraźnie zaznacza się tu zatem współistnienie czterech wymienionych wyżej wymiarów bliskości w warunkach zdeterminowanych podobnym położeniem podmiotów w przestrzeni, a więc bliskością geograficzną. Podobne wątki pojawiają się w koncepcji regionalnego systemu innowacji. Jedynie w przypadku ostatnich dwóch wymienionych wymiarów bliskości (instytucjonalnej i geograficznej) zarysowuje się różnica zakresu desygnatów tych pojęć: szerszy zakres w odniesieniu do narodowego, węższy zaś w kontekście regionalnego systemu innowacji. Jest to spowodowane naturalnym zróżnicowaniem wielkości obszaru przyporządkowywanego do tych systemów (większy przy NSI – mniejszy przy RSI). W ekosystemie innowacji bliskość pojawia się przede wszystkim w wymiarze organizacyjnym

(podział pracy pomiędzy organizacjami oparty na specjalizacji), poznawczym (komplementarność zasobów wiedzy i umiejętności) i społecznym (wzajemne powiązania elementów systemu), natomiast ranga bliskości geograficznej i instytucjonalnej jest nieco niższa w porównaniu z innymi omawianymi koncepcjami.

W koncepcji klastra rozwiniętej przez M.E. Portera (patrz rozdz. 2) można również uwypuklić wyróżnione wymiary bliskości. Już poprzez samą definicję klastra Porter związał ze sobą wątki bliskości geograficznej (klastrer jako geograficzne skupisko podmiotów różnego rodzaju), bliskości organizacyjnej (fakt uczestnictwa w tej samej strukturze wyższego rzędu), społecznej (jednoczesne kooperowanie i konkurowanie podmiotów tworzących klastry), poznawczej (podobieństwo kompetencji związanych z przynależnością do tego samego sektora) i instytucjonalnej (rozumianej tutaj szeroko jako kulturowo-administracyjne podstawy prowadzenia działalności przez zaangażowane w dany klastrer podmioty). Jednakże wspomniane powiązanie koncepcji klastra z poszczególnymi wymiarami bliskości dotyczy nie tylko pomysłów teoretycznych M.E. Portera, ale i innych definicji „klastra” dotychczas rozwiniętych w literaturze przedmiotu. Odniesienia do bliskości w różnych definicjach grona można wykazać posługując się głównymi atrybutami klastra, wyróżnionymi na podstawie dokonanego wcześniej przeglądu literatury (patrz rozdz. 2, rys. 2.1 i 2.2). Każdy z tych atrybutów można bowiem przyporządkować do bliskości w którejś z jej płaszczyzn. Znajdującą się na pierwszym poziomie koncentrację geograficzną można powiązać z bliskością geograficzną, zaś koncentrację sektorową – z bliskością poznawczą. Kolejny poziom – „Powiązania” – łączy się z bliskością społeczną (nieformalne relacje) oraz organizacyjną (zorganizowane formy współpracy pomiędzy partnerami). Trzeci poziom już w samej nazwie („Bliskość”) zawiera bezpośrednie odwołanie do kategorii bliskości: kapitał społeczny to wątek współgrający z bliskością społeczną podmiotów tworzących klastry, kapitał kulturowy to – w zależności od znaczenia – element wiążący się z bliskością poznawczą (w kontekście kompetencji) lub instytucjonalną (w odniesieniu do sfery wartości i norm przepajających daną społeczność), komplementarność i specjalizacja to elementy powiązane z bliskością poznawczą, zaś wspólna trajektoria rozwoju stanowi jeden z aspektów bliskości poznawczej i organizacyjnej. Ostatni rząd – „Korzyści” – stanowi wynikówą współwystępowania wszystkich pięciu wymiarów bliskości w klastrach.

W celu wyłonienia prac, które – z jednej strony – odnoszą się do bliskości i jej poszczególnych wymiarów, z drugiej zaś uwzględniałyby również problematykę związaną z koncepcją klastra lub inicjatywy klastrowej w ramach systematycznego przeglądu literatury przeprowadzono dodatkową analizę opierając się na wcześniej przygotowanych (z wykorzystaniem dwóch baz danych: Web of Science Core Collection i Scopus) zbiorach publikacji naukowych, wyodrębnionych na podstawie słów kluczowych związanych z bliskością i jej pięcioma wymiarami (patrz podrozdz. 3.1 „Bliskość i jej wymiary”, a w szczególności tab. 3.1 i 3.2). Dla powyższych zbiorów prac zastosowano dwa słowa pomocnicze: „*cluster*” i „*cluster initiative*” (każde z tych słów zostało użyte oddzielnie na tych samych zbiorach tekstów). Wyniki dokonanego przeglądu literatury zawierają tabele: 3.6 i 3.7.

Zawężając zbiory do prac publikowanych w obszarach ściśle związanych z zarządzaniem i ekonomią, w bazie Web of Science Core Collection znaleziono w sumie 189 publikacji, które dotyczyłyby zarówno bliskości, jak i koncepcji klastra. W bazie Scopus tego typu prac było ponad czterokrotnie więcej – 768 (większa była również wyjściowa pula tekstów: ponad 3,9 tys. w bazie Scopus, dla porównania w bazie WoS: 2,8 tys.). Ze względu na przewagę liczebną prac poświęconych bliskości geograficznej, najwięcej prac dotyczących koncepcji klastra zidentyfikowano właśnie w tym zbiorze tekstów (33 w bazie WoS i 143 w bazie Scopus). Z kolei w trzech najmniej licznych zbiorach wyodrębnionych dla bliskości poznawczej, organizacyjnej i instytucjonalnej odnotowano najmniej prac, które odwoływałyby się do „klastra” (w bazie WoS są to pojedyncze pozycje, odpowiednio: 7, 5 i 5, zaś w bazie Scopus ich liczba wynosi między 18 a 28). Należy jednak zauważyć, iż

w przypadku dwóch wymiarów bliskości: poznawczej i organizacyjnej – odnotowano bardzo wysoki udział prac związanych z koncepcją klastra (w bazie WoS jest to odsetek 24% i 21%, zaś w bazie Scopus – aż 71% i 74%), co oznacza, iż powyższe zagadnienia są często łącznie rozpatrywane w literaturze przedmiotu. Podobne spostrzeżenia płyną z analizy rozszerzonych zbiorów uwzględniających dodatkowe kategorie dziedzinowe.

Tabela 3.6

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Web of Science Core Collection – użycie słów kluczowych związanych z bliskością oraz klastrem i inicjatywą klastrową

Kryteria wyszukiwania	Słowa kluczowe					
	„Proximity”	„Geographical proximity”	„Social proximity”	„Cognitive proximity”	„Organizational proximity”	„Institutional proximity”
Kategoria: <i>business; management; economics</i>	2,801	289	57	29	24	26
„Cluster”	189	33	8	7	5	5
„Cluster initiative”	0	0	0	0	0	0
Kategoria: <i>business; management; economics; geography; sociology</i>	4,278	364	84	31	33	27
„Cluster”	248	36	8	7	7	5
„Cluster initiative”	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

Tabela 3.7

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazie Scopus – użycie słów kluczowych związanych z bliskością oraz klastrem i inicjatywą klastrową

Kryteria wyszukiwania	Słowa kluczowe					
	„Proximity”	„Geographical proximity”	„Social proximity”	„Cognitive proximity”	„Organizational proximity”	„Institutional proximity”
Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance</i>	3,962	405	66	38	38	32
„Cluster”	768	143	25	27	28	18
„Cluster initiative”	9	3	1	0	1	1
Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance; social sciences</i>	12,656	784	185	52	69	49
„Cluster”	1,563	243	44	38	50	27
„Cluster initiative”	18	3	1	1	3	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

Zupełnie inne wyniki otrzymano przy użyciu drugiego słowa kluczowego: „*cluster initiative*”. W bazie Web of Science Core Collection nie znaleziono ani jednej pracy, która odnosiłaby się zarówno do „bliskości”, jak i „inicjatywy klastrowej”. Z kolei w bazie Scopus naliczono 18 prac o łączonej problematyce, z czego 9 przynależy do dziedziny nauk ekonomicznych (najwięcej w powiązaniu z bliskością geograficzną). Jednakże lektura abstraktów tych prac wykazała, iż większość z nich jest tematycznie bardzo odległa od eksplorowanego przez autorkę obszaru badawczego. Część z nich – pomimo zastosowanych kryteriów wyszukiwania – odnosi się do klastrów (nie zaś do inicjatyw klastrowych), natomiast prace powiązane z tematyką inicjatyw klastrowych skupiają się na wybranych wymiarach bliskości (np. bliskości geograficznej) bądź też analizują zagadnienia związane z polityką klastrową, wsparciem rozwoju innowacji oraz produktywnością. Najbliższe tematyce poruszanej w niniejszej pracy okazały się dwie publikacje dotyczące tego samego klastra rolniczego funkcjonującego w Chile (autorzy w obu tych pracach posługują się powszechnie stosowanym terminem „klastery”, dlatego trudno jest rozstrzygnąć czy przedmiotem ich badań jest klastery czy inicjatywa klastrowa) (Geldes i in., 2015, 2017). W powyższych pracach rozpatrywane są różne wymiary bliskości pod kątem ich wpływu na rozwój współpracy biznesowej między przedsiębiorstwami klastrowymi. Wyniki badań zaprezentowane w pierwszej wymienionej pracy (Geldes i in., 2015) pokazują, iż współpraca w analizowanym klastrze zależy głównie od bliskości społecznej. Z kolei w drugiej pracy podkreślona została rola bliskości poznawczej i organizacyjnej, zwłaszcza w kontekście rozwoju innowacji (Geldes i in., 2017).

W ramach systematycznego przeglądu literatury wyjściowe zbiory tekstów (wyodrębnione z użyciem słowa kluczowego „*proximity*”) zostały dodatkowo ograniczone, tym razem ze względu na zastosowane podejście metodologiczne. W tym przypadku skupiono się na tych publikacjach, które odwoływały się do metodyki teorii ugruntowanej (wykorzystanej w niniejszej publikacji). W przeprowadzonej analizie wzięto pod uwagę zarówno zbiory zawężone do kategorii dziedziny powiązanych z „zarządzaniem” i „ekonomią”, jak również kategorie rozszerzone (o geografie i socjologię – w przypadku Web of Science Core Collection oraz nauki społeczne – w przypadku Scopus) (patrz tab. 3.8).

Tabela 3.8

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazach Web of Science Core Collection i Scopus – użycie słów kluczowych związanych z bliskością i teorią ugruntowaną

Słowo kluczowe	Web of Science Core Collection		Scopus	
	Kategoria: <i>business; management; economics</i>	Kategoria: <i>business; management; economics; geography; sociology</i>	Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance</i>	Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance; social sciences</i>
„ <i>Proximity</i> ”	2,801	4,278	3,962	12,656
„ <i>Grounded theory</i> ”	7	9	70	176

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection i Scopus (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

Okazało się, iż w zbiorze opracowanym na podstawie bazy Web of Science Core Collection, liczącym ponad 2,8 tys. tekstów jedynie 7 prac nawiązuje do teorii ugruntowanej (w zbiorze rozszerzonym tylko o dwie prace więcej). Jednakże po weryfikacji tytułów i abstraktów okazało się, że żadna z tych prac nie dotyczy ani koncepcji klastra ani tym

bardziej inicjatywy klastrowej. Dużo więcej prac o łączonej tematyce: „bliskość”–„teoria ugruntowana” znaleziono w bazie Scopus – aż 70 w zbiorze zawierającym prace z kategorii przypisanych do nauk ekonomicznych i aż 178 prac, jeśli dołożyć do nich prace zaliczone do nauk społecznych.

Dla porównania: podobnego zabiegu dokonano na zbiorach wyodrębnionych z użyciem słów kluczowych „cluster” i „cluster initiative”²⁰. W tym wypadku liczba prac o łączonej tematyce „klastery”–„teoria ugruntowana” była bardzo podobna (w przypadku bazy Web of Science Core Collection) i ponad dwukrotnie większa (w przypadku Scopus) w porównaniu z wcześniej wyłonioną (z zastosowaniem słowa „proximity”). O powyższej różnicy zdecydowała wielkość zbiorów wyjściowych – liczba prac związanych z tematyką klastrową wyłonionych w bazie Scopus była bowiem ponad dwukrotnie większa w zbiorze rozszerzonym i ponad trzykrotnie większa w zbiorze zawężonym od liczby prac dotyczących bliskości (patrz tab. 3.9).

Tabela 3.9

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazach Web of Science Core Collection i Scopus – użycie słów kluczowych związanych z klastrem, inicjatywą klastrową i teorią ugruntowaną

Słowo kluczowe	Web of Science Core Collection		Scopus	
	Kategoria: <i>business; management; economics</i>	Kategoria: <i>business; management; economics; geography</i>	Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance</i>	Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance; social sciences</i>
„Cluster”	4,567	5,466	13,073	33,453
„Grounded theory”	8	5	198	446
„Cluster initiative”	14	19	81	114
„Grounded theory”	0	0	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection i Scopus (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

W powyższym zestawieniu zwraca uwagę niedostatek prac poświęconych koncepcji inicjatywy klastrowej w połączeniu z teorią ugruntowaną. Jedynie w bazie Scopus odnotowano dwie takie publikacje, z czego tylko jedna odpowiada kategoriom związanym z „zarządzaniem” i „ekonomią”.

Chcąc jeszcze bardziej zawęzić pole badawcze (zgodnie z procedurą „kuli śnieżnej”) zbiory publikacji wcześniej wyodrębnione z użyciem słów kluczowych odnoszących się do bliskości, klastra i inicjatywy klastrowej ograniczono ze względu na zastosowanie teorii ugruntowanej (patrz tab. 3.10). Taki zestaw słów pokazuje ramy konceptualne i metodologiczne, w jakich poruszała się autorka generując koncepcję rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż w bazie Web of Science Core Collection nie ma zarejestrowanej ani jednej pracy, która spełniałaby łącznie ustanowione kryteria wyszukiwania. Z kolei w bazie Scopus odnotowano 22 prace z zakresu „zarządzania i „ekonomii”, które odwołują się jednocześnie do „bliskości”, „klastra” i „teorii ugruntowanej” (a jeśli dodać do nich publikacje zaliczone do nauk społecznych liczba trafień rośnie do 31).

²⁰ Zastosowano tutaj te same kryteria wyszukiwania (z wyjątkiem kryteriów dziedzicznych) jak w przypadku wcześniej omawianej kategorii „bliskości”.

Tabela 3.10

Wyniki przeglądu zbioru publikacji naukowych w bazach Web of Science Core Collection i Scopus – użycie słów kluczowych związanych z bliskością, klastrem, inicjatywą klastrową i teorią ugruntowaną

Web of Science Core Collection	Kategoria: <i>business; management; economics</i>			
	„Proximity”	2,801	„Proximity”	2,801
	„Cluster”	189	„Cluster initiative”	0
	„Grounded theory”	0	„Grounded theory”	-
	Kategoria: <i>business; management; economics; geography; sociology</i>			
	„Proximity”	4,278	„Proximity”	4,278
	„Cluster”	248	„Cluster initiative”	0
	„Grounded theory”	0	„Grounded theory”	-
Scopus	Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance</i>			
	„Proximity”	3,962	„Proximity”	3,962
	„Cluster”	768	„Cluster initiative”	9
	„Grounded theory”	22	„Grounded theory”	0
	Kategoria: <i>business, management and accounting; economics, econometrics and finance; social sciences</i>			
	„Proximity”	12,656	„Proximity”	12,656
	„Cluster”	1,563	„Cluster initiative”	18
	„Grounded theory”	31	„Grounded theory”	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science Core Collection i Scopus (dane na dzień 28 lipca 2018 roku)

W kolejnym kroku, na podstawie lektury abstraktów nastąpiła weryfikacja wyłonięgo zbioru liczącego 22 prace. Żadna z tych prac nie odnosiła się jednak wprost do kategorii „klastra” (nie mówiąc już o inicjatywie klastrowej). Wśród nich można wyróżnić prace poświęcone różnorodnym formom współpracy międzyorganizacyjnej (tak jak sieci logistyczne, organizacje wirtualne, ogólnie rozumiane sieci współpracy), a także instytucjom pośredniczącym (w tym strukturom parkowym, inkubatorom przedsiębiorczości i instytucjom finansowym). Zagadnieniami najczęściej podejmowanymi w tychże pracach była współpraca przedsiębiorstw z sektorem B+R (m.in. transfer technologii z uczelni do biznesu, przedsiębiorczość akademicka), współpraca w obszarze innowacji oraz relacje kooperacyjne.

Na szczególną uwagę zasługuje natomiast fakt, iż zarówno w bazie Web of Science Core Collection, jak i w bazie Scopus nie znaleziono prac, które dotyczyłyby koncepcji inicjatyw klastrowych w połączeniu z problematyką bliskości i metodyką teorii ugruntowanej. Stwarza to z jednej strony olbrzymią przestrzeń dla własnych, całkowicie pionierskich badań, z drugiej strony nie pozwala skonfrontować otrzymanych wyników (i wygenerowanych koncepcji) z literaturą przedmiotu i innymi ujęciami, które byłyby chociaż częściowo podobne.

3.8. Wnioski

Koncepcja bliskości stanowi atrakcyjny poznawczo, a jednak mało jak dotąd eksplorowany obszar w naukach o zarządzaniu, w tym również w zakresie poruszanej problematyki. Z przeprowadzonego przeglądu literatury wynika, iż badacze zajmujący się

problematyką bliskości najczęściej odwoływali się do jej podziału na pięć zasadniczych wymiarów: poznawczy, społeczny, organizacyjny, instytucjonalny i geograficzny. Odwołując się do klasycznego podziału wymiarów bliskości dokonanego przez R. Boschmę nie wahali się jednak podkreślać istotności tylko niektórych z jej aspektów, inne uznając za drugorzędne i spychając je na dalszy plan lub w ogóle wyłączając z przeprowadzanych analiz.

Cechą charakterystyczną każdej ze stworzonych klasyfikacji bliskości jest pewna nieostrość granic definicyjnych poszczególnych pojęć oraz dynamiczna natura każdego z analizowanych wymiarów. O ile z nie do końca jednoznacznymi granicami pojęciowymi można sobie poradzić stale doprecyzowując istniejące rozumienia poszczególnych, wykorzystywanych w analizach terminów, o tyle respektowanie założenia o dynamicznej naturze bliskości wymaga więcej wysiłku: po pierwsze – uświadomienia sobie konieczności rezygnacji ze statycznego i zubażającego potencjału wyjaśniającego pojmowania bliskości oraz – po drugie – wdrożenia do praktyki badawczej podejścia faktycznie uwzględniającego dynamikę każdego ze skonstruowanych wymiarów bliskości. Pozostawanie przy ujęciu statycznym nie przybliżyłoby badaczy i praktyków do odpowiedzi na istotne pytanie o to, czy podmioty nawiązując współpracę z partnerami już „bliskimi” pod jakimś względem, czy też nawiązane relacje współpracy kształtują w trakcie swego trwania poczucie „bliskości” w określonych wymiarach (Balland i in., 2015). Perspektywa statyczna daje wprost prymat „bliskości” nad relacjami, natomiast w perspektywie dynamicznej należałoby zadać powyższe pytanie w nieco innej formie, a mianowicie: w jakich warunkach „bliskość” staje się źródłem relacji, a w jakich relacje wytwarzają „bliskość”? Ciekawą odpowiedź na tak postawiony problem znaleźć można w publikacji J. Padgetta i W. Powella – „w krótkim okresie, to aktorzy tworzą relacje, w długim okresie – to relacje tworzą aktorów” (Padgett i Powell, 2012). Na poziomie bardziej szczegółowym, a więc odnoszącym się do bliskości w poszczególnych jej aspektach można stwierdzić, że każdy z wymiarów różni się od pozostałych nie tylko pod względem charakteru relacji, które opisuje, ale także pewnej „podatności” na zmiany. Znaczy to tyle, iż niektóre z wykorzystywanych w literaturze wymiarów bliskości są znacznie bardziej elastyczne (częściej i łatwiej podlegają zmianom), inne z kolei reagują z opóźnieniem i mniejszym zakresem wprowadzonych modyfikacji.

Z przeprowadzonego przeglądu literatury wynika, iż wymiarem bliskości względnie najbardziej podatnym na zmianę jest w pierwszej kolejności bliskość społeczna (Dosi i Nelson, 1994), zaś wymiarem względnie najtrudniej poddającym się przeobrażeniom – bliskość geograficzna (Stam, 2007). Co więcej, nie istnieje taki wymiar bliskości, który funkcjonowałby w idealnej izolacji od wymiarów pozostałych. Oznacza to, że na dynamikę określonego aspektu bliskości wpływa nie tylko to, co dzieje się w ramach tego konkretnego aspektu, ale wszystko to, co zachodzi w każdym z pozostałych wymiarów. Wymiary bliskości tworzą bowiem pewien ustrukturyzowany system, w którym każdy element powiązany jest z pozostałymi, a przemiany zachodzące w jednej części systemu oddziałują z różną siłą na inne obszary. Generalnie rzecz ujmując, w im większej liczbie wymiarów podmioty uzyskują poczucie „bliskości”, tym większa będzie szansa na nawiązanie przez nie relacji wymiany wiedzy (Usai i in., 2017), zaś zachowanie pewnego dystansu w niektórych aspektach bliskości sprzyjać będzie raczej (z racji wyższych kosztów koordynacji i wyższych kosztów transakcyjnych) osiągnięciu celów bardziej skonkretyzowanych (np. w postaci uzyskanych patentów) (Heringa in., 2014). Od przytoczonej wyżej charakterystyki zdarzają się wyjątki (np. niechęć konkurentów pozostających w geograficznej bliskości do zaangażowania się w procesy wymiany wiedzy), co zostało omówione we fragmentach poświęconych poszczególnym wymiarom bliskości.

Wiedza na temat bliskości i jej wymiarów oraz umiejętność jej zastosowania w praktyce wydaje się zatem mieć niezwykle istotne znaczenie dla zarządzania zarówno pojedynczymi przedsiębiorstwami, jak i grupami przedsiębiorstw zrzeszonych w organizacjach wyższego rzędu, do jakich zaliczyć należy inicjatywy klastrowe. Dokonany przegląd koncepcji

teoretycznych dotyczących kwestii współpracy między podmiotami gospodarczymi zakotwiczonymi w określonej lokalizacji pozwala na sformułowanie wniosku o ich bezproblemowej przekładalności na język i optykę wykorzystujące „bliskość” i różne jej wymiary. Okazało się bowiem, że niezależnie od tego, czy analizie poddane zostały najwcześniejsze teorie lokalizacji, powstałe nieco później wizje przemysłowych dystryktów, czy też bardziej współczesne teorie oparte na wiedzy i innowacjach (w tym koncepcja klastra) to każda z tych idei do zdefiniowania siebie i opisania związanej z nimi rzeczywistości wykorzystywała elementy wprost związane z kluczowym dla niniejszej pracy pojęciem „bliskości”. Jest to o tyle istotne, że bez „bliskości” wiele elementów składających się na definicje kolejnych form współistnienia podmiotów gospodarczych działających na określonym terytorium pozostawałoby poza zasięgiem wpływu wywieranego przez zarządzające nimi jednostki – „bliskość” zapewnia swoistą konkretyzację cech, procesów i mechanizmów leżących u podstaw działalności gospodarczej podmiotów, a tym samym ułatwia ich zrozumienie, a więc i zwiększa możliwość efektywnego zarządzania nimi.

Rozdział 4

BADANIA JAKOŚCIOWE – PROCEDURA BADAWCZA

Badania jakościowe stanowiły pierwszy i zarazem najważniejszy etap badań empirycznych, zgodnie z przyjętą w pracy mieszaną strategią badawczą, opartą na sekwencyjnym schemacie eksploracyjnym. Realizacji badań jakościowych przyświecał nadrzędny cel postawiony we wstępie pracy. Celem tym było – w pierwszej kolejności – zidentyfikowanie poziomów zaawansowania współpracy w inicjatywach klastrowych (wybranych do badania), drugim zaś – wyłonienie czynników wpływających na rozwój tejże współpracy. W wyniku eksploracji obszaru współpracy w inicjatywach klastrowych udało się wygenerować dwie powiązane ze sobą koncepcje teoretyczne dotyczące trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych oraz rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych. Bliskość okazała się bowiem tą kategorią teoretyczną, która wyłoniła się z badań jakościowych jako czynnik najwyraźniej oddziałujący na kwestie kooperacji w analizowanych inicjatywach.

W poniższym rozdziale została szczegółowo opisana procedura badawcza zastosowana przy projektowaniu i realizacji badań jakościowych. W pierwszej części rozdziału opisano sposób doboru próby do badań, z uwzględnieniem kryteriów wyboru inicjatyw klastrowych, podmiotów będących członkami wyłonionych inicjatyw, a wreszcie konkretnych osób wytypowanych do udziału w badaniach. W drugiej części przedstawione zostały wykorzystane w pracy techniki gromadzenia danych oraz ich analizy i interpretacji. Informacje na temat rygoru metodologicznego zastosowanego w przeprowadzonych badaniach jakościowych uzupełniły opisywaną procedurę badawczą.

4.1. Dobór próby

Przy doborze próby do badań zadbano o jej reprezentatywność, uwzględniając zasadę teoretycznego pobierania próbek, stosowaną w metodyce teorii ugruntowanej. Należy bowiem podkreślić, iż w badaniach jakościowych obowiązują inne kryteria reprezentatywności aniżeli w badaniach ilościowych, w których próba wyznaczana jest w oparciu o zasady wnioskowania statystycznego, aby w jak największym stopniu opisać całość populacji i odwzorować w niej rzeczywisty rozkład badanego zjawiska. Reprezentatywność próby w badaniach jakościowych opiera się na jej zmienności i różnorodności (Flick, 2012, 58–62). Badania ukierunkowane na wygenerowanie teorii wymagają starannej selekcji przypadków, które pozwoliłyby szczegółowo przeanalizować dane zjawisko z uwzględnieniem jego wieloznaczności, wyłaniającej się z opinii i doświadczeń osób lub grup osób uczestniczących w badaniu. Wielkość i zróżnicowanie próby musi – z jednej strony – umożliwiać przeprowadzenie jak największej liczby porównań między analizowanymi przypadkami (Maxwell, 2005, s. 89–90), z drugiej zaś strony pozwolić na wyodrębnienie ich cech wspólnych, aby na takim gruncie stworzyć ramy koncepcyjne oparte na dostrzeżonych prawidłowościach i analogiach.

W badaniach wykorzystujących procedury zbierania i analizy danych rozwinięte w ramach metodyki teorii ugruntowanej dobór próby był szczególnie istotny, albowiem odkrycie konceptualnych kategorii, a także relacji występujących pomiędzy nimi następuje

w oparciu o „metodę ciągłego porównywania”¹ (Glaser i Strauss, 2009, s. 34), polegającą – z jednej strony – na minimalizowaniu, z drugiej zaś strony na maksymalizowaniu różnic pomiędzy grupami porównawczymi. Podobieństwa w zebranych danych mają prowadzić do wyłonienia poszczególnych kategorii i ustalenia ich pojęciowych własności, podczas gdy maksymalizowanie różnic pozwala jeszcze bardziej rozbudować teorię i wprowadzić ją na wyższe poziomy ogólności. Dlatego – zdaniem Glasera i Straussa – generowanie teorii powinno opierać się na możliwie jak największej liczbie podobieństw i różnic w danych, tak aby możliwe było osiągnięcie jak największego zróżnicowania w wyłonionych kategoriach (Glaser i Strauss, 2009, s. 49). Postępując zgodnie z regułami metodyki teorii ugruntowanej dążono do uzyskania akceptowalnej adekwatności próby (Glaser i Strauss, 2009, s. 54), która oceniana jest głównie na podstawie zakresu wygenerowanej teorii – zróżnicowania wyłonionych z badania kategorii oraz stopnia ich nasycenia, a także dostrzeżonych między nimi relacji, które można wyrazić za pomocą zbioru zintegrowanych hipotez badawczych. Należy przy tym zaznaczyć, iż dla generowanej teorii dokładny materiał dowodowy (ang. *accurate evidence*) czy też liczba badanych przypadków² mają o wiele mniejsze znaczenie niż uchwycenie odpowiedniego balansu między podobieństwem a zróżnicowaniem próby badawczej.

Chcąc przyjąć określoną logikę doboru próby i wynikające z niej kryteria selekcji, w pierwszym kroku dokonano analizy populacji koncentrując się na podmiotach z tego samego obszaru rzeczowego – sformalizowanych inicjatywach klastrowych (działających w oparciu o przyjętą formę prawną) funkcjonujących w Polsce w okresie poprzedzającym realizację badania³. Należy przy tym podkreślić brak publikacji naukowych dostarczających wiarygodnych danych na temat konkretnej liczby inicjatyw klastrowych funkcjonujących w Polsce. Obliczenie wielkości tejże populacji utrudniał także naturalny proces fluktuacji liczby inicjatyw klastrowych (spowodowany rozpadem i pojawianiem się kolejnych inicjatyw). Punktem odniesienia dla powyższych wyliczeń były wyniki projektów zrealizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości: „Pogłębiona inwentaryzacja klastrów – 2015” oraz trzy edycje badań benchmarkingowych klastrów. Inwentaryzacja przeprowadzona w 2015 roku wykazała, iż w Polsce działało w tym czasie około 135 inicjatyw klastrowych (ze względu na wspomnianą fluktuację powyższą liczbę należy traktować jedynie jako orientacyjną) zlokalizowanych w różnych regionach Polski (Buczyńska i in., 2016)⁴. Inicjatywy klastrowe wykazywały bardzo duże zróżnicowanie pod względem wieku, reprezentowanej branży, wielkości oraz formy organizacyjno-prawnej. Większość

¹ Proces ciągłego porównywania obejmuje trzy typy porównywania: porównywanie zdarzeń między sobą (identyfikacja cech wspólnych i różnic, co prowadzi do generowania kategorii i hipotez), porównanie kategorii z większą liczbą zdarzeń (rozwijanie ich własności i generowanie kolejnych kategorii i hipotez), porównywanie kategorii między sobą (integracja w hipotezy i generowanie teorii) (zob.: Glaser i Holton, 2010).

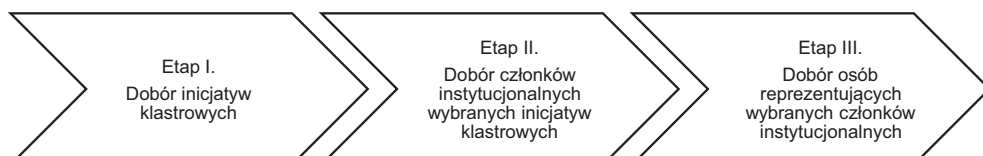
² Zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej losowe pobieranie próby nie jest konieczne dla teoretycznego pobierania próbek, a wszystkie odchylenia powinny być traktowane jako wzbogacenie generowanej teorii. Z chwilą osiągnięcia nasycenia teoretycznego badacz może zakończyć badanie (Glaser i Strauss, 2009, s. 54–55). Zdaniem Glasera i Straussa nawet pojedynczy przypadek może wskazywać ogólną pojęciową kategorię (i jej własność), która może być potwierdzona przez kolejne przypadki (Glaser i Strauss, 2009, s. 29).

³ Powołując się na M. Szredera (Szreder, 2004, s. 34) poprawne określenie populacji powinno zwracać trzy cechy stałe: rzeczową (wskazanie kto lub co jest przedmiotem badania), czasową (wskazanie przedziału czasu, jaki jest rozpatrywany w trakcie badania danej populacji) i przestrzenną (wskazanie zakresu terytorialnego i miejsca, w których są zlokalizowane jednostki tworzące badaną populację).

⁴ Część z tych inicjatyw brała udział w badaniach benchmarkingowych – w badaniu w 2010 roku wzięło udział 47 inicjatyw (Benchmarking klastrów, 2010), zaś w 2012 roku (Hołub-Iwan, 2012)

inicjatyw klastrowych w Polsce (ponad 70%) funkcjonowała na rynku co najmniej 5 lat, zaś najstarsze stażem liczyły ponad 10 lat (łącznie około 20 inicjatyw utworzonych w latach 2006–2007, np.: „Dolina Lotnicza”, „Klaster LifeScience Kraków”, „Bydgoski Klaster Przemysłowy”). Działalność inicjatyw klastrowych (i ich członków) koncentrowała się wokół różnych sektorów gospodarki, ale relatywnie najwięcej inicjatyw klastrowych w Polsce reprezentowało branże: ICT, lotnictwo, medycynę, energetykę i OZE (odnawialne źródła energii), budownictwo, turystykę oraz branżę metalową i spożywczą. Inicjatywy klastrowe miały różną wielkość (szacowaną na podstawie liczby członków) – średnia wielkość inicjatyw wynosiła około 44 członków, z czego najmniejsze liczyły kilku, największe zaś kilkuset uczestników. W ich strukturze największy udział (ok. 80%) miały przedsiębiorstwa, pozostałymi uczestnikami były przede wszystkim instytucje naukowe i instytucje okołobiznesowe (a w niektórych przypadkach także władze publiczne).

Proces doboru przypadków do próby badawczej w badaniach jakościowych był trzyetapowy (patrz rys. 4.1).



Rys. 4.1. Etapy doboru próby

Źródło: opracowanie własne

Jak pokazano na powyższym rysunku, w pierwszym etapie nastąpił dobór inicjatyw klastrowych, natomiast na kolejnych dwóch etapach dokonano wyboru członków zrzeszonych w wytypowanych do badań inicjatywach (drugi etap) oraz osób reprezentujących przedsiębiorstwa klastrowe wybrane do badania (trzeci etap). Na każdym etapie dobór próby był celowy⁵.

4.1.1. Etap pierwszy doboru próby – dobór inicjatyw klastrowych

Przy selekcji inicjatyw klastrowych (pierwszy etap) posłużono się logiką doboru próby według przypadków skrajnych, kierując się chęcią zapewnienia maksymalnej zmienności i różnorodności w obrębie przyjętego pola badawczego. Respektowano przy tym założenie, że prawidłowości zauważone w przypadkach skrajnych (położonych na przeciwległych biegunach) mogą występować także w przypadkach ułożonych między nimi. Posłużenie się powyższą logiką miało pomóc spełnić założenia dotyczące postulowanej przez Glasera i Straussa kontroli nad podobieństwami i różnicami – niezbędnej dla wyłonienia kategorii (wraz z ich pojęciowymi własnościami) i uogólnionych relacji między nimi, z których następnie generowana miałaby być teoria rzeczowa i formalna (Glaser, Strauss, 2009, s. 48).

Za główne kryterium różnicujące inicjatywy klastrowe przyjęto sektor działalności tych podmiotów (i zrzeszonych w nich członków). Zgodnie z przedstawioną wyżej logiką, do badania wytypowano dwie bardzo różniące się od siebie branże: dynamicznie

i 2014 roku (Pławgo, 2014) po 35 inicjatyw (większość badanych inicjatyw powtarzała się w kolejnych badaniach).

⁵ Zgodnie z definicją M. Szredera „wybór celowy [...] jest nieprobabilistyczną techniką wyboru próby, polegającą na tym, że badacz na podstawie swojej wiedzy o populacji sam wskazuje jednostki populacji, które zostają włączone do próby.” (Szreder, 2004, s. 50–51)

rozwijającą się branżę ICT (ang. *Information and Communication Technologies*)⁶ zaliczaną do sektora wysokich technologii oraz usytuowaną w dużo dojrzszej fazie rozwojowej branżę metalową⁷, reprezentującą przede wszystkim sektor średnio-niskich technologii. Odmienność obu wymienionych sektorów uznano za czynnik potencjalnie determinujący rozwój powiązań między partnerami klastrowymi. Dominującą formą współpracy w branży ICT jest wspólna realizacja projektów, oparta na licznych, za to krótkotrwałych relacjach nawiązywanych między podmiotami. Kooperacja w branży metalowej przebiega głównie w łańcuchu wartości, a więc jest w dużo większym stopniu ukierunkowana na rozwijanie długotrwałych relacji współpracy, bazujących na wspólnych doświadczeniach partnerów. Czynnik lokalizacji, mało znaczący w branży ICT (kooperacja w tym sektorze może zachodzić nawet w wirtualnych zespołach projektowych) jest podstawą dla rozwoju współpracy w branży metalowej. Dążenie do skracania fizycznego dystansu między poszczególnymi ogniwami łańcucha (ze względu na możliwość redukcji kosztów logistycznych) prowadzi do koncentracji w jednej lokalizacji podmiotów reprezentujących te same lub pokrewne sektory gospodarki, powiązanych siecią różnorodnych relacji biznesowych. Wskazane wyżej różnice międzysektorowe miały w założeniu dostarczyć szerokiego oglądu postaw i opinii nacechowanych specyfiką danej branży i umożliwić nakreślenie trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych reprezentujących obydwie przyjęte do badania sektory gospodarki.

Pozostałe zastosowane kryteria selekcji inicjatyw klastrowych opierały się na występującym między nimi podobieństwie. Przyjęto bowiem, iż inicjatywy objęte badaniem powinny charakteryzować się odpowiednią dojrzałością organizacyjną, ażeby zdążyły się w nich wykształcić różnorodne formy współpracy. Przyjęto, iż o dojrzałości inicjatywy klastrowej (możliwej do zweryfikowania na etapie doboru próby) świadczyć może jej wiek mierzony liczbą lat od momentu powołania jej do życia (skupienie się na najdłuższej funkcjonujących inicjatywach, działających od co najmniej 5 lat⁸), wielkość mierzona liczbą członków (preferowane duże inicjatywy, o co najmniej regionalnym oddziaływaniu, których łączna liczba członków nie jest mniejsza niż 20) oraz zakres podejmowanych aktywności (podejmowanie działań ukierunkowanych na rozwijanie współpracy między członkami, jak również z podmiotami spoza inicjatywy).

W celu rozszerzenia pola badawczego podjęto decyzję o objęciu badaniami czterech inicjatyw klastrowych, tak aby każda z wytypowanych branż gospodarki była reprezentowana przez dwie organizacje klastrowe. Założono także, iż w przypadku braku osiągnięcia teoretycznego nasycenia na takiej próbie, do badania wprowadzone zostaną kolejne inicjatywy klastrowe funkcjonujące w wytypowanych do badania branżach⁹. Ponieważ

⁶ Inicjatywy ICT grupują podmioty reprezentujące różne sektory gospodarki, m.in.: Dział 26 (Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych) i Dział 27 (Produkcja urządzeń elektrycznych) w ramach sekcji C (Przetwórstwo przemysłowe) oraz Dział 61 (Telekomunikacja), Dział 62 (Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana) i Dział 63 (Działalność usługowa w zakresie informacji) w ramach sekcji J (Informacja i komunikacja).

⁷ Inicjatywy metalowe zrzeszają podmioty, których działalność mieści się w ramach sekcji C (Przetwórstwo przemysłowe), m.in.: Dział 24 (Produkcja metali), Dział 25 (Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń), Dział 28 (Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana) oraz Dział 33 (Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń).

⁸ Licząc do dnia 31 grudnia roku poprzedzającego badanie.

⁹ Teoretyczne nasycenie kategorii oznacza, iż na podstawie kolejnych pozyskiwanych danych nie są rozwijane już żadne nowe własności kategorii (Glaser i Strauss, 2009, s. 53).

wyłonione kategorie uznano za nasycone w stopniu wystarczającym¹⁰, nie było konieczności rozszerzania badań o dodatkowe inicjatywy klastrowe reprezentujące wytypowane sektory gospodarki¹¹.

Przeprowadzona analiza danych (analiza raportów z badań benchmarkingowych i inwentaryzacji klastrów, studiowanie stron internetowych) wykazała, iż w Polsce funkcjonowało 16 inicjatyw w branży ICT i 8 w branży metalowej. W pierwszej kolejności wzięto pod uwagę inicjatywy klastrowe posiadające status Krajowego Klastra Kluczowego (w skrócie KKK), nadawany inicjatywom „o istotnym znaczeniu dla gospodarki kraju i wysokiej konkurencyjności międzynarodowej” (Dzierżanowski, 2012, s. 19; Hołub-Iwan i Wielec, 2014, s. 11)¹². Nie było przeciwwskazań do przyjęcia powyższego kryterium doboru próby – status KKK może być przyznawany inicjatywom o różnej genezie powstania¹³, zaś kryteria stosowane przy ocenie i wyborze Krajowych Klastrów Kluczowych (dotyczące: masy krytycznej, potencjału rozwojowego i innowacyjnego, dotychczasowej i planowanej współpracy oraz doświadczenia i potencjału koordynatora) współgrały z kryteriami postawionymi w omawianym procesie badawczym.

Ustalono, iż spośród 16 inicjatyw klastrowych posiadających status KKK, 4 podmioty reprezentowały branżę przyjęte do badania (trzy inicjatywy z branży ICT¹⁴ i jedna z branży metalowej¹⁵). Zwrócono się z prośbą o udział w badaniu do dwóch inicjatyw klastrowych z branży ICT, będących jednocześnie największymi inicjatywami o tym profilu w Polsce: Mazowieckiego Klastra ICT (MK ICT) oraz Interizon Pomorskiego Klastra ICT, otrzymując od obu koordynatorów pozytywną odpowiedź. Podobną prośbę wystosowano do Klastra Obróbki Metali (jedynej inicjatywy klastrowej reprezentującej branżę metalową w Polsce o statusie KKK), jednakże z przyczyn niezależnych od autorki nie udało się przeprowadzić badania w powyższej inicjatywie. Do badania zaproszono więc dwie inne inicjatywy klastrowe z branży metalowej – największe i relatywnie najdłużej funkcjonujące wśród pozostałych zidentyfikowanych w tej branży w Polsce: Wschodni Klaster Obróbki Metali (WKOM) i Lubuski Klaster Metalowy (LKM), uzyskując od koordynatorów zgodę na przeprowadzenie badań¹⁶.

Przyjęte do badań inicjatywy klastrowe zlokalizowane były w różnych regionach Polski (warto zwrócić uwagę, iż w nazwach inicjatyw znajdują się odniesienia do regionu pochodzenia): w Polsce Centralnej (woj. mazowieckie – Mazowiecki Klaster ICT), Polsce Północnej (woj. pomorskie – Interizon Pomorski Klaster ICT), Polsce Zachodniej: (woj.

¹⁰ W odniesieniu do omawianego procesu badawczego stan nasycenia teoretycznego otrzymano bazując na czterech inicjatywach klastrowych (patrz podrozdz. 4.1.2. Etap drugi doboru próby – dobór podmiotów).

¹¹ W takim wypadku można przyjmować do badania nowe grupy porównawcze. Ze względu na ograniczenie towarzyszące realizowanym badaniom (do których w pierwszym rzędzie zaliczyć należy koszty i okres realizacji badania) skupiono się na wytypowanych wcześniej branżach (metalowej i ICT), które – ze względu na podkreślone pomiędzy nimi różnice – miały w założeniu uchwycić jak największą zmienność, co korzystnie wpłynęło na zakres generowanych koncepcji teoretycznych.

¹² Organizatorem Konkursu o status Krajowego Klastra Kluczowego jest Ministerstwo Rozwoju, które prowadzi Konkurs przy współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Obecnie 16 inicjatyw klastrowych w Polsce posiada status Krajowego Klastra Kluczowego. W I rundzie Konkursu (w 2015 roku) wyłonionych zostało 7 KKK, w II rundzie (w 2016 roku) – 9 kolejnych KKK.

¹³ Wśród 16 inicjatyw klastrowych o statusie KKK występuje 8 inicjatyw oddolnych, 6 mieszanym i 2 ogórne.

¹⁴ Mazowiecki Klaster ICT, Interizon Pomorski Klaster ICT, Wschodni Klaster ICT.

¹⁵ Klaster Obróbki Metali.

¹⁶ Na 5 zaproszeń do współpracy wystosowanych do koordynatorów wytypowanych inicjatyw klastrowych, w 4 przypadkach uzyskano zgodę na udział w badaniu, co należy uznać za duży sukces.

lubuskie – Lubuski Klaster Metalowy) oraz Polsce Wschodniej (woj. lubelskie – Wschodni Klaster Obróbki Metali)¹⁷ (patrz tab. 4.1).

Tabela 4.1

Charakterystyka badanych inicjatyw klastrowych

Nazwa inicjatywy klastrowej	Branża	Województwo	Nazwa koordynatora	Rok utworzenia	Sposób powołania
Lubuski Klaster Metalowy	przemysł metalowy	lubuskie	Stowarzyszenie Lubuski Klaster Metalowy	2008	inicjatywa oddolna
Wschodni Klaster Obróbki Metali	przemysł metalowy	lubelskie	Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji	2009	inicjatywa mieszana
Mazowiecki Klaster ICT	ICT, telekomunikacja	mazowieckie	Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Wiedza”	2007	inicjatywa mieszana
Interizon Pomorski Klaster ICT	ICT, telekomunikacja	pomorskie	Fundacja Interizon	2009	inicjatywa mieszana

Źródło: opracowanie własne

Badane inicjatywy klastrowe zostały sformalizowane w bardzo podobnym czasie – najdłuższy staż posiadał Mazowiecki Klaster ICT (utworzony w 2007 roku), następny w kolejności był Lubuski Klaster Metalowy (utworzony w 2008 roku), zaś w grupie najmłodszych znalazły się dwie inicjatywy: Interizon i Wschodni Klaster Obróbki Metali, oba powołane do życia w 2009 roku. Wszystkie cztery inicjatywy klastrowe powstały w wyniku dużego zaangażowania przedsiębiorstw, z tego względu można zaliczyć je do inicjatyw oddolnych (czego przykładem jest LKM) lub mieszanych, utworzonych z udziałem instytucji spoza świata biznesu (tak jak MK ICT, Interizon, WKOM). Głównymi inicjatorami powstania obu badanych inicjatyw ICT były instytucje sektora badawczo-rozwojowego. Mazowiecki Klaster ICT powstał z inicjatywy Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, a rolę koordynatora pełniło Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Wiedza”. Działalność Interizon Pomorskiego Klastra ICT (funkcjonującego na mocy partnerstwa) została zapoczątkowana na Wydziale Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej przez pracowników Centrum Doskonałości WiComm poszukujących sposobów łączenia nauki z biznesem. Na bazie aktywności pracowników PG i współpracujących z nimi przedsiębiorców została utworzona inicjatywa klastrowa, a jej formalizacja umożliwiła uczestnikom ubieganie się o środki zewnętrzne na rozwój współpracy. Początkowo koordynatorem omawianej inicjatywy była Politechnika Gdańska, ale później funkcję tę zaczęła pełnić specjalnie w tym celu powołana Fundacja Interizon. W międzyczasie nastąpiła również zmiana nazwy inicjatywy (dodanie pierwszego członu Interizon), aby w większym stopniu zaakcentować kierunek jej rozwoju – wyjście poza region i otwarcie na współpracę międzysektorową.

Z kolei w przypadku inicjatyw klastrowych działających w branży metalowej największy udział w ich uruchomieniu miały instytucje sektora pozarządowego. Utworzenie Wschodniego Klastra Obróbki Metali (funkcjonującego w formie zrzeszenia przedsiębiorstw) zainicjował Wojewódzki Klub Techniki i Racjonalizacji (obecny koordynator

¹⁷ W dalszej części pracy stosowane są również skrócone nazwy inicjatyw: Mazowiecki Klaster ICT – MK ICT, Interizon Pomorski Klaster ICT – Interizon, Wschodni Klaster Obróbki Metali – WKOM, Lubuski Klaster Metalowy – LKM.

inicjatywy), wokół którego koncentrowała się aktywność przedsiębiorców z branży metalowej, zaangażowanych w proces formalizacji inicjatywy. Początek funkcjonowania Lubuskiego Klastra Metalowego wyznaczało zarejestrowanie Stowarzyszenia Lubuski Klastr Metalowy pełniącego rolę koordynatora. LKM został zainicjowany przez przedsiębiorstwa metalowe zrzeszone w Lubuskiej Organizacji Pracodawców. Zarówno w LKM, jak i we WKOM niektórzy członkowie poznali się jeszcze w trakcie pracy w zakładach produkcyjnych, które upadły po transformacji ustrojowej. Wielu byłych pracowników tych zakładów zdecydowało się na założenie własnej działalności gospodarczej, korzystając ze zdobytej wcześniej wiedzy, doświadczeń i sieci kontaktów.

Badane inicjatywy klastrowe podejmowały różnorodne aktywności, skierowane zarówno do wewnątrz zgrupowania (jak np. rozwój zasobów ludzkich, aktywność rynkowa, marketingowa i innowacyjna), jak i na zewnątrz inicjatywy (wspieranie systemu edukacji, współpraca z szeroko rozumianym otoczeniem). Wszystkie uczestniczyły w badaniach benchmarkingowych klastrow: trzy inicjatywy (MK ICT, Interizon i LKM) we wszystkich trzech edycjach badań (2010, 2012, 2014), WKOM w ostatnich dwóch edycjach (2012, 2014). Na cztery badane inicjatywy, trzy posiadały sformalizowaną strategię rozwoju (MK ICT, Interizon i LKM).

Pod względem wielkości inicjatywy klastrowe z branży ICT znacznie przewyższały inicjatywy metalowe: Mazowiecki Klastr ICT (największy spośród analizowanych) zrzeszał w momencie przeprowadzenia badania ok. 200 członków, zaś Interizon – ok. 130. Dla porównania: Wschodni Klastr Obróbki Metali liczył 78 członków, zaś najmniejszy – Lubuski Klastr Metalowy – 35. Warto odwołać się w tym miejscu do wyników ostatniej edycji badań „Benchmarking klastrow w Polsce – edycja 2014” (Pławgo, 2014) oraz „Pogłębionej inwentaryzacji klastrow – 2015” (Buczyńska i in., 2016), aby uchwycić dynamikę wzrostu badanych inicjatyw klastrowych w perspektywie ostatnich czterech lat (2014–2017) (patrz tab. 4.2 i rys. 4.2).

Tabela 4.2

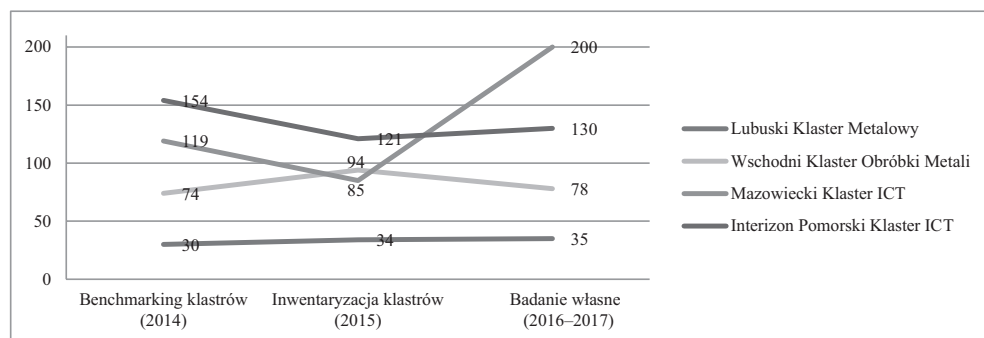
Dynamika liczby członków w badanych inicjatywach klastrowych

Nazwa inicjatywy klastrowej	Benchmarking klastrow (2014)	Inwentaryzacja klastrow (2015)	Badanie własne (2016–2017)	Dynamika wzrostu (2014–2017)
Lubuski Klastr Metalowy	30	34	35	14%
Wschodni Klastr Obróbki Metali	74	94	78	5%
Mazowiecki Klastr ICT	119	85	200	41%
Interizon Pomorski Klastr ICT	154	121	130	–18%
Suma	377	334	443	15%

Źródło: opracowanie własne

Największy wzrost liczby członków odnotowano w Mazowieckim Klastrze ICT (ponad 40%), co w kontekście wysokiej wartości wyjściowej (119 członków w 2014 roku) robi szczególnie duże wrażenie. W trakcie realizacji badań, zarówno osoby zarządzające, jak i członkowie MK ICT przyznawali, iż wzmożone zainteresowanie inicjatywą (i będący tego odzwierciedleniem wzrost liczby członków) wynikało w dużym stopniu z otrzymania przez MK ICT statusu Krajowego Klastra Kluczowego (co przełożyło się na różnorodne korzyści dla członków – między innymi w procesie ubiegania się o dofinansowanie z programów UE). Dla porównania, w inicjatywie Interizon (również legitymującej się statusem KKK) liczba członków w analizowanym okresie spadła o prawie 20%. Było to spowodowane głównie podejściem przyjętym przez Interizon wobec nowych i dotychczasowych członków. Priorytetem Interizon był dobór uczestników na podstawie ich faktycznego zaangażowania,

co miało usprawnić zarządzanie inicjatywą i realizację wspólnych projektów. W inicjatywach metalowych nastąpił niewielki przyrost liczby członków (w LKM o ok. 14%, zaś we WKOM – o ok. 5%). Warto również zauważyć, iż w przypadku Wschodniego Klastra Obróbki Metali w „Inwentaryzacji klastrów 2015” zidentyfikowano wzrost liczby członków z 74 do 94, zaś dane uzyskane w trakcie badania wskazały raczej na powrót liczebności do stanu wyjściowego (78).



Rys. 4.2. Dynamika liczby członków w badanych inicjatywach klastrowych

Źródło: opracowanie własne

We wszystkich czterech inicjatywach klastrowych zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa. Największy odsetek przedsiębiorstw w strukturze badanych inicjatyw występował we Wschodnim Klastrze Obróbki Metali (w sumie 75 przedsiębiorstw, co stanowiło ponad 96%). Następne w kolejności były dwie inicjatywy ICT: MK ICT (180 przedsiębiorstw – ok. 90%) oraz Interizon (111 przedsiębiorstw – ok. 85%), na końcu zaś plasował się LKM (26 przedsiębiorstw – ok. 74%). W strukturze wielkościowej przedsiębiorstw klastrowych dominowały małe i średnie przedsiębiorstwa (w każdej z czterech inicjatyw klastrowych udział MŚP przekraczał 90%). W obu inicjatywach ICT większość zrzeszonych przedsiębiorstw należała do kategorii mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających do 9 pracowników), co było w dużej mierze zdeterminowane specyfiką tej branży. We Wschodnim Klastrze Obróbki Metali ponad połowę stanowiły przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników (razem z mikroprzedsiębiorstwami stanowiące prawie 80% wszystkich przedsiębiorstw w omawianej inicjatywie). Relatywnie największe przedsiębiorstwa występowały w Lubuskim Klastrze Metalowym – przeważającą część tworzyły średnie przedsiębiorstwa, pozostałe to przedsiębiorstwa małe i mikro. Można zatem stwierdzić, iż o dynamice procesów rozwojowych w badanych inicjatywach ICT decydowały przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa, podczas gdy w inicjatywach reprezentujących branżę metalową przedsiębiorstwa małe (WKOM) lub średnie (LKM).

4.1.2. Etap drugi doboru próby – dobór podmiotów

W drugim etapie doboru próby wybrano do badania konkretnych członków instytucjonalnych w każdej z czterech badanych inicjatyw klastrowych. Proces doboru podmiotów do badania prowadzony był zgodnie z zasadą teoretycznego pobierania próbek, przez co należy rozumieć proces gromadzenia danych kontrolowany przez generowaną teorię (Glaser i Strauss, 2009, s. 41). Zgodnie z metodyką teorii ugruntowanej, wybór pierwszych podmiotów do badania powinien opierać się na określonych założeniach badawczych, natomiast kolejne podmioty powinny być dobierane wraz z odkrywaniem kolejnych kodów, które badacz

„[...] próbuje nasycić poprzez teoretyczne pobieranie próbek w grupach porównawczych” (Glaser i Holton, 2010, s. 94). W ten sposób wyznaczane są kolejne źródła gromadzenia danych, albowiem wyłaniające się kategorie (i ich właściwości) oraz identyfikowane luki w tworzonej teorii wskazują na potrzebę zgromadzenia dodatkowych danych i zwrócenia się po nie do kolejnych grup, wybranych – tym razem – zgodnie z kryteriami teoretycznymi (takimi jak teoretyczny cel i istotność) (Glaser i Holton, 2010).

Kierując się zasadą kontroli nad podobieństwami i różnicami, w pierwszym kroku zadbano o minimalizowanie różnic, koncentrując się przede wszystkim na jednym typie członków – przedsiębiorstwach klastrowych. Do grupy badanych podmiotów dołączono również koordynatorów (jednostki organizacyjno-prawne pełniące funkcje koordynacyjne w inicjatywie klastrowej) uznając, iż posiadana przez nich wiedza na temat badanych inicjatyw klastrowych oraz zgromadzone doświadczenie mogą dostarczyć dodatkowych spostrzeżeń, stanowiących cenne uzupełnienie dla punktów widzenia przyjmowanych przez członków inicjatyw. Postanowiono także przyjąć elastyczną postawę przy podejmowaniu decyzji o przyjęciu do próby innych podmiotów zrzeszonych w inicjatywach klastrowych (jak np. instytucje badawczo-rozwojowe, placówki edukacyjne oraz instytucje otoczenia biznesu). W przypadku, gdy owe podmioty spełniałyby kryteria teoretyczne (wynikające z generowanej koncepcji), ich uwzględnienie w próbie służyłoby lepszemu zrozumieniu kontekstu, w jakim rozwijały się powiązania kooperacyjne w badanych inicjatywach. Wprowadzono również określone ograniczenia związane z przyjęciem podmiotów do badania (co zwiększyło zakres podobieństwa) dotyczące okresu członkostwa oraz zaangażowania w działalność inicjatywy¹⁸. Przyjęto bowiem założenie, że członkowie o dłuższym stażu, czynnie uczestniczący w aktywnościach podejmowanych w ramach inicjatywy klastrowej dysponować będą najbardziej kompletnymi informacjami, a zatem i najbardziej interesującymi refleksjami związanymi z funkcjonowaniem określonej inicjatywy. Z kolei w celu maksymalizowania różnic założono, iż w badaniu będą mogły uczestniczyć różne przedsiębiorstwa, bez względu na ich wiek, wielkość, profil działalności oraz pozycję konkurencyjną.

W każdej inicjatywie klastrowej badania przeprowadzane były w pierwszej kolejności z podmiotami wskazanymi przez koordynatora (wpisującymi się w opisane wyżej ograniczenia badawcze). W trakcie realizacji badań (podczas analizowania danych i wyprowadzania z nich konceptualnych kategorii i ich pojęciowych własności) identyfikowano luki w tworzonej koncepcji teoretycznej i decydowano o potrzebie uzupełnienia materiału badawczego o nowe dane, co wiązało się z przyjęciem do próby kolejnych podmiotów (które – potencjalnie – mogły dostarczyć poszukiwanych danych). W tym celu odwoływano się do wiedzy koordynatora na temat przedsiębiorstw klastrowych (prosząc o wskazanie konkretnych podmiotów, które spełniałyby kryteria teoretyczne wynikające z potrzeb generowanej koncepcji). Podczas wywiadów niektórzy respondenci mimochodem wymieniali inne przedsiębiorstwa klastrowe, łącząc je z omawianymi zagadnieniami. W przypadku gdy zagadnienia te okazywały się istotne (z punktu widzenia generowanej koncepcji), na podstawie wskazań respondentów dobierano do próby kolejne podmioty¹⁹ (w tab. 4.3. przedstawiono przykładowe odwołania).

¹⁸ Powyższe ograniczenia możliwe były do wyegzekwowania dzięki informacjom otrzymanym od koordynatorów badanych inicjatyw klastrowych.

¹⁹ Zastosowany sposób doboru respondentów przypomina metodę kuli śnieżnej (ang. *snowball sampling*), polegającą na wyborze reprezentatywnych jednostek do próby, później samodzielnie wskazujących na kolejne podmioty warte uwzględnienia w badaniu (Goodman, 1961). Powyższa metoda nie jest wolna od wad ograniczających choćby możliwość tworzenia uogólnień na szerszą populację (problemy z metodą kuli śnieżnej zostały opisane przez Biernackiego i Waldorfa – zob.: Biernacki i Waldorf, 1981).

Tabela 4.3

Odwoływanie się do innych członków inicjatywy klastrowej – wybrane cytaty

Numer i nazwa kategorii	Nazwa własności/ kategorii	Wybrane cytaty
Kat. 5. Cele szczegółowe (role szczegółowe)	Umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów (rola IK: II.2. Platforma wymiany zasobów)	1. Kłaster założyło 7 firm, które już wcześniej ze sobą współpracowały. [...] Te 7 firm łączyły codzienne kontakty biznesowe. Przykłady – niektóre firmy mają wypalarki plazmowe, inne firmy nie. Świadczymy sobie nawzajem usługi. Ja np. nie mam wypalarki plazmowej, natomiast koledzy [wymieniona nazwa przedsiębiorstwa] posiadają, bo jest to im potrzebne do produkcji. Ale swoje moce wykorzystują przez 1,5 zmiany, a resztę świadczą usługi. Mi się nie opłaca kupować maszyny, bo ja jestem firmą usługową i podzlecam dla nich wypalanie plazmowe. My mamy z kolei zaawansowaną obróbkę i koledzy z innych firm zlecają mi wykonanie detali, części, podzespołów, które ich interesują. Poza tym zdarzają się okresy spiętrzeń zleceńowych, to podzlecamy sobie prace i mogę wykorzystywać ich wolne moce przerobowe. I taka współpraca między firmami funkcjonuje." (B1)
Kat. 6. Zaangażowanie (charakter wysiłków)	Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej (spotkania profilowane)	2. „[...] Kłaster akurat bardzo fajnie działa, bo organizuje raz w roku takie wyjazdowe spotkanie, nad Bugiem. Tam podsumowujemy rok, coś się dzieje, omawiamy, ale przede wszystkim tam można nieformalnie zupełnie się sięć i pogadać. Jest to nad samym Bugiem, więc nikt nie ucieknie, chyba, że przyjedzie własnym samochodem, a nie autobusem. Duża w tym zasługa [wymienione imię i nazwisko osoby] , on ma zresztą działkę w fajnym zakolu Bugu, jest cisza, spokój, jest ognisko, na łące stawia się namioty. Bardzo sympatycznie jest i tam można siedzieć cały dzień, całą noc, dyskutując. Takie spotkania powodują, że my nabieramy do siebie zaufania." (A6)
Kat. 6. Zaangażowanie (charakter wysiłków)	Udział w grupach i konsorcjach projektowych	3. „To, że ten kłaster powstał to zasługa [wymienione imię i nazwisko osoby] . On był w grupie inicjującej powstanie klastra, przynosi do klastra dużo projektów zewnętrznych. [...] Jest aktywny, Wicomm [inicjatywa, z której zrodził się kłaster] to też jego udział, inteligentna specjalizacja w województwie pomorskim, on w zasadzie zainicjował pomysł, on był osobą, która koordynowała pomysł od strony merytorycznej i udało się. Tytan pracy." (D2) 4. Nie ma co ukrywać, że tutaj jest ważna rola kilku nazwisk – [wymienione imię i nazwisko osoby] ma kontakty międzynarodowe i łączy podmioty. Jest animatorem powiązań. Posiada wiedzę o tym, jakie technologie mają firmy i tworzy z nich konsorcja." (D3)
Kat. 6. Zaangażowanie (charakter wysiłków)	Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych	5. „Mamy jeszcze takie klasy patronackie – już od pierwszej klasy łączymy ucznia z zakładem. Mamy dwie klasy patronackie – jedna jest pod skrzydłami [wymieniona nazwa przedsiębiorstwa] . Dla najlepszego ucznia ufundowali stypendium. [...] Mamy dla nich dodatkowe zajęcia na spawacza, a [wymieniona nazwa przedsiębiorstwa] refunduje cały egzamin tym chłopakom. Ponoszą duże koszty rocznie." (B9)
Kat. 8a. Postawy wykształcone w klastrze	Wzajemność	6. „To jest zaufanie, że jak ja mu coś podzlecę, a on do mnie podzleci, to nie po to, żeby on później tego klienta podkradł, tak? Tutaj typowym takim przykładem takiego zaufania jest mój kolega [wymieniona nazwa przedsiębiorstwa] , gdzie nawet dochodziło do tego, że on do mnie dzwonił... myśmy się od razu tak skumali, to jest typowy przykład. Dzwoni do mnie i mówi: słuchaj, muszę mieć narzędzie formujące, przyznałem się klientowi, że potrafię to zrobić, żeby chwycić to zamówienie. I słuchaj, ja tego nie zrobię, ale wiem, że ty umiesz to zrobić. Więc chodź w moim imieniu to zrobisz. Ja mówię, no nie ma problemu. Moi ludzie tam pojechali, udawali przed klientem, że robią u niego. Sorry to takie śmieszne, ale tak to wygląda. I wtedy on jest zadowolony, ale z drugiej strony on też mi daje. Mówi, słuchaj mam takie zlecenie, ja na tym zarabiam, normalne pieniądze mi płaci, mam pracę, plus jak potrzebuję czegoś, to on mi w zamian za to mówi na przykład: nie kupuj lasera, bo ja już kupiłem i masz zawsze u mnie priorytet." (A6)

Źródło: opracowanie własne

Ostatecznie, osiągając zamierzony stan nasycenia teoretycznego²⁰ porzeczano na zbada-
niu 30 podmiotów (łącznie z koordynatorami), reprezentujących cztery inicjatywy kla-
strowe: 9 z Interizon (koordynator, 7 przedsiębiorstw, 1 instytucja B+R), 6 z Mazowieckie-
go Klastra ICT (koordynator, 4 przedsiębiorstwa, 1 instytucja B+R), 9 z Lubuskiego Klastra
Metalowego (koordynator, 4 przedsiębiorstwa, 1 instytucja B+R, 2 placówki edukacyjne,
1 instytucja wsparcia) oraz 6 ze Wschodniego Klastra Obróbki Metali (koordynator, 5
przedsiębiorstw). Nierówne proporcje między inicjatywami klastrowymi (dotyczące liczby
badanych podmiotów) wynikały przede wszystkim z dyspozycyjności członków tych ini-
cjatyw oraz z ich woli do kooperacji w procesie badawczym.

4.1.3. Etap trzeci doboru próby – dobór osób

Na tym etapie przyjęto założenie, że respondentami w badaniu powinny być osoby
posiadające najpełniejszą wiedzę na temat funkcjonowania danej inicjatywy klastrowej
(uprawnione do dzielenia się nią w trakcie badania) i roli ich macierzystych organizacji
w inicjatywie. Koordynatorzy reprezentowani byli w badaniu przez pracowników oddele-
gowanych do obsługi inicjatywy klastrowej. Respondentami badania z ramienia przedsię-
biorstw klastrowych byli w zdecydowanej większości ich właściciele lub osoby z najwyż-
szego szczebla zarządzania (tj. prezesi, dyrektorzy, członkowie Zarządu), a w nielicznych
przypadkach osoby wytypowane do reprezentacji przedsiębiorstwa w inicjatywie kla-
strowej. Przedstawicielami pozostałych członków uczestniczących w badaniu były osoby peł-
niące w tych podmiotach różne funkcje, angażujące się w ich imieniu w aktywności podej-
mowane w ramach inicjatywy. W przeprowadzonych badaniach każdy z wytypowanych
podmiotów reprezentowany był przez jedną osobę (a w czterech przypadkach przez dwie
osoby). W sumie w badaniach uczestniczyły 34 osoby (6 z MK ICT, 10 z Interizon, 7 ze
WKOM i 11 z LKM).

4.2. Techniki gromadzenia danych

Głównymi technikami gromadzenia danych na etapie badań jakościowych były wy-
wiady oraz analiza dokumentów. W badaniach zastosowano dwie formy wywiadów: pogłę-
biony wywiad bezpośredni oraz wywiad grupowy (zbiorowy). Pogłębione wywiady bezpo-
średnie (pierwsza zastosowana forma wywiadów) miały – w założeniu – doprowadzić do
wygenerowania koncepcji teoretycznej. Wywiady przeprowadzone były z osobami repre-
zentującymi koordynatorów oraz wybranych członków badanych inicjatyw klastrowych.
Przeprowadzono w sumie 35 wywiadów²¹ z osobami reprezentującymi: koordynatorów

²⁰ Zgodnie z metodyką teorii ugruntowanej nie jest możliwe ustalenie ostatecznej liczby bada-
nych grup na początku procesu badawczego – badacz decyduje o włączeniu dodatkowych przypad-
ków w trakcie realizacji badań, kiedy jest w stanie ocenić stopień nasycenia teoretycznego (Glaser
i Strauss, 2009, s. 53). Nie ma jednak możliwości skonkretyzowania momentu, kiedy badacz ma się
czuć „nasycony” (np. w odniesieniu do liczby zbadanych podmiotów). Stan nasycenia teoretycz-
nego jest bowiem bardzo subiektywnym odczuciem; ponadto osiągnięcie tego stanu zależy od wielu
czynn timer, m.in. doświadczenia badacza, woli współpracy, spostrzegawczości i elokwencji osób ba-
danych, złożoności omawianych zagadnień, etc. W przeprowadzonych badaniach główne kategorie
udało się wyłonić po zbadaniu ok. 1/3 podmiotów (reprezentujących inicjatywy ICT, które zostały
objęte badaniami w pierwszej kolejności). Kolejne wywiady pozwalały rozwijać nowe własności
ustanowionych kategorii, prowadząc do uzyskania stanu nasycenia teoretycznego (przy 30 zbada-
nych podmiotach).

²¹ Wywiady przeprowadzone były z 34 osobami. Z jedną osobą przeprowadzono dwa wywiady,
co dało ogólną liczbę 35 wywiadów.

inicjatyw (7 wywiadów²²), przedsiębiorstwa klastrowe (20 wywiadów), instytucje sektora B+R (4 wywiady), placówki edukacyjne (3 wywiady) oraz instytucje otoczenia biznesu (1 wywiad). Wywiady realizowane były w okresie trzech miesięcy (luty–kwiecień 2016 roku). Badanie miało charakter iteracyjny – w razie konieczności zwracano się z prośbą o dodatkowe informacje (lub ich uszczegółowienie) do respondentów, z którymi przeprowadzone były wcześniej wywiady (w jednym przypadku, chcąc uzupełnić materiał empiryczny o istotne – z punktu widzenia generowanej koncepcji teoretycznej – informacje przeprowadzono drugi wywiad z tą samą osobą). Wywiady odbywały się w siedzibach koordynatorów i badanych członków zgrupowania, co miało duże walory poznawcze – umożliwiało to bowiem przebywanie i obserwowanie uczestników wywiadu w ich naturalnym środowisku, pozwoliło więc lepiej zrozumieć kontekst, w jakim funkcjonowały badane podmioty. Wszyscy respondenci wyrazili swoją zgodę (także w formie pisemnej) na przeprowadzenie badania, zapewniono im także anonimowość wypowiedzi. Długość wywiadu uzależniona była od dyspozycyjności respondenta oraz jego woli współpracy – średni czas trwania wywiadu wyniósł ok. 75 minut (najkrótszy wywiad trwał ok. 40 minut, najdłuższy zaś ok. 2 godzin). Przeprowadzone wywiady po transkrypcji zajęły ponad 390 stron maszynopisu (ponad 710 tys. znaków ze spacjami). Do zgromadzonego materiału empirycznego dołączone zostały również notatki terenowe²³ sporządzane w trakcie przeprowadzania wywiadów (zawierające dodatkowe uwagi i spostrzeżenia) oraz podsumowania treści przekazanych przez danego rozmówcę, opracowywane po każdym zrealizowanym wywiadzie.

Uzupełniając charakterystykę omawianych wywiadów należy dodać, iż były to wywiady ustne i jawne²⁴. Wywiady były częściowo skategoryzowane – korzystano bowiem z wykazu głównych zagadnień (które miały zostać poruszone w trakcie każdego wywiadu), wynikających z przyjętego celu badań oraz postawionych we wstępie pytań badawczych (patrz „Wstęp”). Powyższe problemy pogrupowane zostały w sześć bloków tematycznych (patrz tab. 4.4).

Pierwsze dwa bloki tematyczne odnosiły się do ogólnej charakterystyki danego podmiotu – inicjatywy klastrowej (pierwszy blok) bądź organizacji będącej członkiem inicjatywy klastrowej (drugi blok). Przygotowano tutaj dwie różniące się listy zagadnień – jedną dla koordynatorów, drugą dla członków inicjatyw (bez względu na typ podmiotu). Kolejne cztery bloki tematyczne były wspólne dla wszystkich uczestników badania i dotyczyły form współpracy występujących w badanych inicjatywach klastrowych, zaangażowania członków tych inicjatyw, kreowania szans i osiągania korzyści z tytułu członkostwa oraz przepływów wiedzy i informacji pomiędzy podmiotami klastrowymi.

²² 1 wywiad z 1 osobą w MK ICT, 2 wywiady z 1 osobą w Interizon, 2 wywiady z 2 osobami w WKOM oraz 2 wywiady z 2 osobami w LKM.

²³ J. Spradley zaleca prowadzenie czterech typów notatek z badań: krótkie notatki (tworzone na bieżąco, w trakcie przeprowadzania badań terenowych), rozbudowane notatki (tworzone po każdej sesji w terenie), dzienniki z badań terenowych, zawierające opisy problemów oraz pomysły, które zrodziły się podczas przeprowadzania badań oraz notatki zawierające analizę i interpretację otrzymanych wyników (Spradley, 1979).

²⁴ Oznacza to, iż każdy z respondentów został poinformowany o tym, iż uczestniczy w wywiadzie, został zapoznany także z celem badań (zob.: Sztumski, 1999, s. 131–135; Gudkova, 2012; Kaufmann, 2010; Silverman, 2008b).

Tabela 4.4

Główne bloki tematyczne w badaniu

Pytania badawcze (pomocnicze)	Bloki tematyczne	Zakres tematyczny
Zagadnienia poruszane z koordynatorami inicjatyw klastrowych		
Jaka jest specyfika analizowanych inicjatyw klastrowych?	Ogólne informacje na temat inicjatywy klastrowej	– Proces formalizacji inicjatywy klastrowej (m.in. data zawiazania i status prawny, typ inicjatywy, motywy utworzenia, wybór koordynatora) – Charakterystyka inicjatywy (m.in. wielkość i struktura członków, koncentracja geograficzna i sektorowa, bariery wejścia, źródła finansowania, zasoby w inicjatywie) – Strategia inicjatywy (cele rozwojowe, kierunki rozwoju inicjatywy)
Zagadnienia poruszane z członkami inicjatyw klastrowych		
Jaka jest specyfika analizowanych inicjatyw klastrowych?	Ogólne informacje na temat danej organizacji i jej członkostwa w inicjatywie klastrowej	– Rola respondenta w jego macierzystej organizacji (będącej członkiem inicjatywy klastrowej) – Charakterystyka danej organizacji oraz jej pozycja rynkowa (w przypadku przedsiębiorstw) – Okres funkcjonowania w inicjatywie, motywy przystąpienia do inicjatywy i cele związane z uczestnictwem w inicjatywie – Opinie na temat obecnego kształtu inicjatywy (m.in. wielkość inicjatywy, koncentracja geograficzna i sektorowa, bariery wejścia) – Opinie na temat strategii inicjatywy (cele rozwojowe, kierunki rozwoju inicjatywy)
Zagadnienia poruszane z koordynatorami i członkami inicjatyw klastrowych		
Jakie są główne formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w inicjatywach klastrowych?	Formy współpracy podejmowane w inicjatywie klastrowej	– Formy współpracy podejmowane w inicjatywie klastrowej, ze szczególnym uwzględnieniem aktywności rynkowej, marketingowej, innowacyjnej i międzynarodowej – Rozwój relacji i budowa zaufania w inicjatywie
Jakie jest zaangażowanie uczestników inicjatyw klastrowych?	Zaangażowanie w inicjatywie klastrowej	– Zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych oraz pozostałych podmiotów członkowskich w aktywności podejmowane w ramach inicjatywy – Zaangażowanie koordynatorów w aktywności podejmowane w ramach inicjatywy
Jakie korzyści mogą osiągać przedsiębiorstwa w wyniku uczestnictwa w inicjatywach klastrowych?	Kreowanie szans i osiąganie korzyści w inicjatywie klastrowej	– Szanse wykreowane w danej inicjatywie (poziom inicjatywy klastrowej) oraz umiejętność ich wykorzystania przez daną organizację (poziom uczestnika): korzyści osiągnięte w wyniku uczestnictwa w inicjatywach klastrowych (ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju kompetencji, rozwoju współpracy rynkowej oraz wspólnej działalności innowacyjnej), – Kluczowe czynniki sukcesu związane z kreowaniem szans (i osiąganiem korzyści) w inicjatywach klastrowych (w kontekście oferowanych w inicjatywie zasobów, realizowanych procesów, rozwijanych relacji) – Główne problemy związane z kreowaniem szans (i osiąganiem korzyści) w inicjatywach klastrowych
Jakie korzyści mogą osiągać przedsiębiorstwa w wyniku uczestnictwa w inicjatywach klastrowych (z uwzględnieniem przepływu wiedzy i informacji)?	Przepływy wiedzy i informacji w inicjatywie klastrowej	– Przepływy wiedzy i informacji w inicjatywie: transfer wewnętrzny (dzielenie się i wymiana), pozyskiwanie i przekazywanie na zewnątrz, tworzenie (w oparciu o współdziałanie), kodyfikacja – Kluczowe czynniki sukcesu przy tworzeniu warunków dla przepływu wiedzy i informacji w inicjatywie (w kontekście oferowanych w inicjatywie zasobów, realizowanych procesów, rozwijanych relacji) – Główne bariery występujące w przepływach wiedzy i informacji w inicjatywie

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na kolejność i formę zadawania pytań przeprowadzone wywiady można uznać za częściowo wystandaryzowane i nieustrukturyzowane. Bloki tematyczne następowały po sobie w ustalonym wcześniej porządku (zgodnie z układem przedstawionym w tab. 4.4), natomiast kolejność zagadnień poruszanych w ramach każdego z bloków wynikała z kontekstu rozmowy. Kierując się chęcią jak największej eksploracji przyjętego pola badawczego, w wywiadach stawiano pytania otwarte, na które respondenci mogli odpowiadać swobodnie, w przyjętej przez siebie formie, co umożliwiło im pełne wyrażenie swoich opinii i postaw dotyczących omawianych problemów. Zapewniło to większą elastyczność w trakcie przeprowadzania wywiadu, a jednocześnie pozwoliło na pewne ujednolicenie uzyskanych danych (poprzez porównywanie ze sobą wszystkich otrzymanych danych i tworzenie z nich wyższych kategorii poznawczych).

Powyższy sposób przeprowadzania wywiadu wynika z założeń leżących u podstaw wywiadów jakościowych. Wywiady wykorzystywane w badaniach jakościowych stanowią nie tylko technikę zbierania informacji, ale przede wszystkim „podporę poszukiwań – elastyczny instrument w rękach badacza, którego pociąga bogactwo odkrywanego materiału” (Kaufmann, 2010, s. 26). W takim rozumieniu wywiad jakościowy należy traktować jako „interakcję między prowadzącym wywiad a respondentem” (Babbie, 2008, s. 342), która zachodzi poprzez swobodną rozmowę między osobą prowadzącą wywiad a badanym. Badacz prowadzi rozmowę według wcześniej ustalonego planu, nie podpierając się jednak przygotowanym wcześniej zestawem pytań – nadaje on jedynie ogólny kierunek rozmowy, wynikający z poruszanej problematyki i dopasowany do tematów poruszanych przez respondenta (Babbie, 2008, s. 342). Scenariusz wywiadu w badaniach jakościowych jest na tyle elastyczny, że pozwala badaczowi zbacać z obranych tematów, aby lepiej zrozumieć omawiane treści. Zadaniem prowadzącego jest aktywne uczestnictwo w prowadzonej rozmowie, albowiem – opierając się na słowach J.C. Kaufmanna – „ideałem jest wywołanie dynamiki rozmowy bogatszej niż proste odpowiedzi na pytania, jakkolwiek pozostającej w ramach tematu.” (Kaufmann, 2010, s. 68–69).

Druga forma wywiadu – zogniskowany wywiad grupowy²⁵ – została wykorzystana do zebrania danych jakościowych, które pozwoliły na wstępną weryfikację opracowanych założeń konceptualnych. Wywiad grupowy został przeprowadzony we Wschodnim Kłastrze Obróbki Metali²⁶. Spotkanie, podczas którego przeprowadzany został wywiad odbyło się w dniu 22 maja 2017 roku w siedzibie koordynatora WKOM (w Lublinie, w Wojewódzkim Klubie Techniki i Racjonalizacji). Wywiad trwał około 1,5 godziny, zaś w zainicjowanej dyskusji uczestniczyło w sumie 10 osób: jedna osoba z ramienia koordynatora inicjatywy, osiem osób reprezentujących przedsiębiorstwa klastrowe oraz jeden pracownik uczelni wyższej²⁷. Na wstępie uczestnicy zostali poinformowani o celu spotkania jakim było zaprezentowanie wyników przeprowadzonych wcześniej badań oraz poznanie ich opinii na temat opracowanych koncepcji teoretycznych. Samo spotkanie składało się z trzech części: w pierwszej przedstawiano założenia obu koncepcji – trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych oraz rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych. W części drugiej omówiono

²⁵ W literaturze i praktyce używa się również określenia: badania fokusowe, dyskusja zbiorowa, dyskusja grupowa, zob.: Kamberelis i Dimitriadis, 2014; Gawlik, 2012; Barbour, 2011; Maison, 2001.

²⁶ Prośba o możliwość zorganizowania spotkania podsumowującego przeprowadzone badanie (na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych) wystosowana została do wszystkich czterech badanych inicjatyw klastrowych, ale największą chęć współpracy wykazał koordynator i członkowie WKOM.

²⁷ W spotkaniu wzięło udział dodatkowo 6 innych osób reprezentujących przedsiębiorstwa, które przystąpiły do inicjatywy niedługo przed badaniem, ale ze względu na krótki okres członkostwa nie brały one aktywnego udziału w dyskusji.

wyniki badań przeprowadzonych we Wschodnim Kłastrze Obróbki Metali, wskazując na zidentyfikowane silne i słabe strony inicjatywy. Trzecia część miała charakter aplikacyjny i odnosiła się do możliwości wykorzystania stworzonych koncepcji (przede wszystkim za projektowania optymalnego poziomu „bliskości” w inicjatywie) z uwzględnieniem realiów funkcjonowania WKOM. Każda część spotkania została zaplanowana i zorganizowana w podobny sposób: rozpoczynała się prezentacją wyników badania, a kończyła dyskusją uczestników (moderowaną przez autorkę), którym – kierując się jedynie celem badania – zostawiono pełną dowolność w wyrażaniu swoich opinii i ocen.

Zastosowanie powyższej formy wywiadu (wywiad nieskategoryzowany, niestandardowy i nieustrukturyzowany) pozwoliło na wzbogacenie zebranego materiału badawczego. Wpłynęła na to korzystnie także sama specyfika wywiadu grupowego wymuszająca na uczestnikach konfrontację prezentowanych przez nich poglądów i postaw, tym bardziej że w gronie zaproszonych osób znaleźli się reprezentanci trzech kategorii podmiotów w inicjatywie: koordynatora, sektora biznesu (przedsiębiorstw różnej wielkości, o różnym statusie członkowskim w inicjatywie klastrowej) oraz sektora B+R, co umożliwiło zderzenie ze sobą różnych punktów widzenia. Pomimo wskazanych różnic respondenci byli zgodni w swoich opiniach, zgadzając się z przedstawionymi założeniami. Rozbieżności pojawiły się jedynie w kontekście oceny istotności poszczególnych poziomów współpracy, ale one – paradoksalnie – potwierdziły założenia przyjęte w opracowanej koncepcji. Przedsiębiorcy o silniejszej pozycji rynkowej i wyższym poziomie innowacyjności byli bardziej zainteresowani rozwijaniem współpracy w ramach inicjatywy klastrowej (IV poziom współpracy), podczas gdy przedsiębiorstwa z mniejszym potencjałem rynkowym zainteresowane były osiągnięciem celów indywidualnych (I i II poziom współpracy). Przeprowadzenie wywiadu w siedzibie koordynatora (w której organizowane są regularne spotkania członków inicjatywy klastrowej) stworzyło autorce dodatkową możliwość obserwacji zachowań uczestników w ich naturalnym środowisku „klastrowym”. Wszystkie refleksje zebrane w oparciu o przeprowadzony wywiad grupowy (na temat realiów funkcjonowania inicjatywy, komunikacji między uczestnikami oraz ich wzajemnych relacji) zostały uwzględnione w opisywanej w dalszej części koncepcji teoretycznej.

Druga przyjęta technika gromadzenia danych – analiza dokumentów – stanowiła uzupełnienie przeprowadzonych wywiadów, a jej celem było zapoznanie się ze stanem rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce. Główna analiza dokumentów została przeprowadzona przed realizacją badań empirycznych, w ramach pierwszej wyróżnionej fazy. Niemniej jednak wraz z pojawianiem się kolejnych publikacji były one dołączane do bazy dokumentów i studiowane w celu rozszerzenia dotychczasowej wiedzy. Oznacza to, iż okres przypadający na analizę dokumentów pokrywa się w zasadzie z czasem realizacji procesu badawczego (obejmującym lata: 2015–2018).

Na początku analizą objęte zostały ogólnodostępne publikacje popularnonaukowe dotyczące funkcjonowania inicjatyw klastrowych, powstałe w ostatnich dziesięciu latach (a więc w okresie, w którym koncepcja klastra i inicjatywy klastrowej zaczęła być popularyzowana w Polsce). Analizowane publikacje podzielić można na trzy grupy: raporty z badań inicjatyw klastrowych w Polsce (takie jak: badania benchmarkingowe i ewaluacyjne, inwentaryzacja), publikacje dotyczące polityki klastrowej w Polsce oraz publikacje zawierające praktyczne wskazówki dotyczące zarządzania inicjatywami klastrowymi. Duży wkład w popularyzację koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej w Polsce ma Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – prawie wszystkie wymienione publikacje wydane były przez PARP²⁸.

²⁸ Na szczególną uwagę zasługuje przedsięwzięcie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. „Polskie klastry i polityka klastrowa” (realizowane pod honorowym patronatem Ministra

W dalszej kolejności skupiono się na tych inicjatywach klastrowych, które zostały przyjęte do próby badawczej. W tym wypadku wzięto pod uwagę raporty z badań, ekspertyzy i materiały promocyjne przygotowane pod kątem badanych inicjatyw, ale również dokumenty wewnętrzne (jak np. strategie rozwoju inicjatyw). W tabeli 4.5 przedstawiono wybrane dokumenty, które zostały przeanalizowane w ramach omawianego etapu procesu badawczego.

Tabela 4.5

Dokumenty poddane analizie

Rodzaj dokumentów	Tytuł dokumentu
Raporty z badań inicjatyw klastrowych w Polsce	1. Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania (2010). Warszawa: PARP. 2. Hołub-Iwan J. (red.) (2012). Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania. Warszawa: PARP. 3. Pławgo B. (2014). Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania. Warszawa: PARP. 4. Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P. (2016). Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015. Warszawa: PARP. 5. Lis A.M. (2014). Klastry i instytucje otoczenia biznesu. [W:] Klimczak T., Lis A., Miller A., Rauter A., Piotrowski S., Pander W., Sieczkowski P., Weremiuk A., Wojnicka-Sycz E., Ocena wpływu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw. Raport opracowany we współpracy z WYG PSDB Sp. z o.o. na zlecenie Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa.
Publikacje dotyczące polityki klastrowej w Polsce	6. Dzierżanowski M. (red.) (2012). Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej. Warszawa: PARP. 7. Szultka S. (red.) (2012). Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych. Warszawa: PARP. 8. Hołub-Iwan J. Wielec Ł. (2014). Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych. Cz. I: Charakterystyka Krajowego Klastra Kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych. Warszawa: PARP.
Publikacja dotyczące zarządzania inicjatywami klastrowymi	9. Fabrowska P., Halicki M., Kozdęba D., Piotrowska P., Szerenos A. (2009). ABC jak założyć klastrowy? Przewodnik dla przedsiębiorcy. Raport opracowany we współpracy z ECORYS na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, Wrocław. 10. Koszarek M. (red.) (2011). Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój. Warszawa: PARP. 11. Palmen L., Baron M. (2011). Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce. Warszawa: PARP. 12. Perkowski M., Rynkiewicz S. (red.) (2011). Innowacje w klastrach. Jak chronić własność intelektualną. Warszawa: PARP. 13. Frankowska M. (red.) (2012). Tworzenie wartości w klastrze. Warszawa: PARP. 14. Szultka S. (red.) (2012). Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów. Warszawa: PARP. 15. Piotrowski M., Thlon M., Marciniak-Piotrowska M., Szajna W., Citzkowski M., Hołub-Iwan J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Szawiec P. (2014). Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów. Część diagnostyczna. Projekt. Warszawa: PARP. 16. Piotrowski M. (red.) (2015). Standardy zarządzania klastrem. Warszawa: PARP. 17. Kępka B., Kacperek D. (2017). Wdrażanie standardów zarządzania klastrem. Poradnik dla koordynatorów. Warszawa: PARP.
Publikacje i raporty z badań przygotowane pod kątem badanych inicjatyw klastrowych	18. Klastry w województwie lubuskim (2011). Warszawa: PARP (katalog przygotowany w ramach przedsięwzięcia PARP: „Polskie klastry i polityka klastrowa”). 19. Klastry w województwie pomorskim (2011). Warszawa: PARP (katalog przygotowany w ramach przedsięwzięcia PARP: „Polskie klastry i polityka klastrowa”). 20. Miller A. (2014). Lubuski Klastrowy Metalowy, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)” – edycja 2014. Warszawa: PARP. 21. Miller A. (2014). Wschodni Klastrowy Obróbki Metali, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)” – edycja 2014. Warszawa: PARP. 22. Pander W. (2014). Mazowiecki Klastrowy ICT, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)” – edycja 2014. Warszawa: PARP. 23. Lis A.M. (2014). Interizon, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)” – edycja 2014. Warszawa: PARP.

Źródło: opracowanie własne

Gospodarki), w ramach którego wydano szereg publikacji – zob.: Koszarek, 2011; Palmen i Baron 2011; Perkowski i Rynkiewicz, 2011; Frankowska, 2012; Szultka, 2012a, 2012b.

W ramach analizy dokumentów dokonano również analizy treści umieszczonych w witrynach internetowych powiązanych z badanymi inicjatywami: na prywatnych stronach internetowych inicjatyw klastrowych (a także ich koordynatorów i poszczególnych uczestników) oraz portalach społecznościowych (typu Facebook, LinkedIn) służących do promocji inicjatyw klastrowych i ich członków oraz popularyzacji podejmowanych przez nich działań. W celu wydobycia szerszego kontekstu, w jakim funkcjonowały badane inicjatywy klastrowe i porównania oficjalnych treści publikowanych na ich temat z realiami ich funkcjonowania zapoznano się także z dokumentami i zapisami tworzonymi w bieżącej działalności inicjatyw (jak np. regulaminami, newsletterami, listami działań)

4.3. Techniki analizy i interpretacji danych

Zebrany materiał empiryczny był analizowany i interpretowany stopniowo, w oparciu o teoretyczne pobieranie próbek i metodę ciągłego porównywania. Podstawowymi technikami analizowania i interpretowania zgromadzonych danych jakościowych była analiza treści wykonana z wykorzystaniem programu EdEt (Edytor Etnograficzny) oraz kodowanie, które stanowi podstawowy sposób konceptualizacji danych w metodyce teorii ugruntowanej. Zgodnie z tą metodyką dane zgromadzone w toku badań (opisujące określone zdarzenia) są analizowane i kodowane w procesie ciągłego porównywania. Wyróżnia się przy tym dwa rodzaje kodowania: kodowanie rzeczowe prowadzące do wygenerowania kodów rzeczowych, konceptualizujących empiryczną treść badanego obszaru (nadawanie nazw lub pojęć zebranemu materiałowi empirycznemu) oraz kodowanie teoretyczne pozwalające wyłonić kody teoretyczne, konceptualizujące hipotezy (lub uogólnione relacje) zachodzące między kodami rzeczowymi, które – w następnej kolejności – integrowane są w spójną teorię (Glaser, 1978; Glaser i Holton, 2010). Kodowanie polega zatem na przechodzeniu od surowych danych, poprzez – wyłonione na podstawie ich analizy – kategorie rzeczowe, aż do kategorii abstrakcyjnych (Hensel i Glinka, 2012, s. 95).

Proces kodowania opierał się na kodowaniu otwartym i selektywnym, dzięki czemu wszystkie wyłonione w pracy kategorie wyrastają z danych, które są zakotwiczone w terenie. W praktyce można stosować różne sposoby kodowania (Charmaz, 2009, s. 67–79)²⁹. Wykorzystano kodowanie „wiersz po wierszu” chcąc zidentyfikować możliwie jak najwięcej kodów rzeczowych wyłaniających się w obrębie danych. Powyższy sposób kodowania jest zalecany przez Glasera i Holtona ze względu na to, iż „wymusza weryfikację i nasycenie kategorii”, a ponadto „minimalizuje ryzyko przeoczenia ważnej kategorii i zapewnia, że ugruntowanie kategorii w danych nie jest jedynie impresjonistyczne” (Glaser i Holton, 2010). W wyniku kodowania otwartego wyłoniono w sumie 106 kodów, zaś w kolejnym etapie – opierając się o metodę ciągłego porównywania – wyodrębniono kategorie centralne (ang. *core category*), które w najpełniejszy sposób wyjaśniały zmienności występujące w badanym obszarze, będąc przy tym powiązanymi z innymi wyłoniłymi kategoriami.

Na kategoriach centralnych skoncentrowała się dalsza część badania – stały się one bowiem punktem wyjścia dla kodowania selektywnego, ograniczonego jedynie do tych zmiennych, które były powiązane z wyróżnionymi zmiennymi centralnymi. Sелеktywne zbieranie i analiza danych kontynuowane były do momentu nasycenia teoretycznego kategorii centralnych oraz pełnej integracji połączeń pomiędzy tymi kategoriami, z uwzględnieniem

²⁹ A. Strauss i J. Corbin (1990) zaproponowali bardziej rygorystyczne zasady kodowania (procedurę tzw. kodowania zogniskowanego, z użyciem paradygmatu kodowania i matrycy warunków, ang. *axial coding*). Polemika pomiędzy Glaserem a Straussem i Corbin dotycząca procedury kodowania danych uznana została za początek wydzielenia się dwóch odrębnych odmian tej metodyki.

ich własności³⁰. Wyłonione kategorie centralne (w sumie 12) utworzyły ramy dla dwóch wygenerowanych koncepcji teoretycznych (ściśle ze sobą powiązanych). Pierwsza koncepcja – trajektoria rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych – została oparta na pierwszych sześciu kategoriach centralnych (kategorie 1–6: poziomy współpracy, cele główne, wyróżniki poziomu zaawansowania współpracy, role, cele szczegółowe oraz zaangażowanie). Druga koncepcja – rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych bazuje na kolejnych sześciu kategoriach, odnoszących się tym razem do pięciu wymiarów bliskości (kategorie 7–12: bliskość geograficzna, kompetencyjna w aspekcie zakresu i poziomu rozwoju kompetencji, społeczna, organizacyjna, instytucjonalna). W kolejnych rozdziałach (4 i 5) zostały zaprezentowane wszystkie kategorie centralne (i relacje między nimi) stanowiące trzon obu wygenerowanych koncepcji.

W trakcie prowadzonej analizy pojęciowej tworzone były noty teoretyczne (ang. *theoretical memos*), w których na bieżąco zapisywane były przemyślenia dotyczące kodowanych kategorii i relacji pomiędzy nimi (zachodzących w określonych warunkach i kontekstach). Noty teoretyczne stanowią nieodłączny etap procesu generowania teorii ugruntowanej i służą „utrwalaniu wygenerowanych teoretycznych, pojęciowych idei ugruntowanych w danych” (Glaser i Holton, 2010). Opracowanie not teoretycznych ułatwiło wprowadzenie kodów teoretycznych, ale przede wszystkim umożliwiło osiągnięcie wyższego konceptualnego poziomu abstrakcji. Posortowane noty teoretyczne posłużyły do integracji zidentyfikowanych powiązań między wyróżnionymi kategoriami (i ich własnościami) i wygenerowania na tej podstawie ogólnego schematu teoretycznego. Obie wygenerowane koncepcje teoretyczne składają się – zgodnie z zaleceniami Glasera i Straussa (Glaser i Strauss, 2009, s. 34) – z konceptualnych kategorii i ich pojęciowych własności oraz uogólnionych relacji między nimi, opisanych dodatkowo (tak jak w przypadku drugiej stworzonej koncepcji dotyczącej rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych) w formie zintegrowanego zbioru hipotez.

4.4. Rygor metodologiczny

Jak zauważa W. Czakon, rygor metodologiczny (pojęcie wywodzące się z łaciny oznaczające „sztywność”) odnosi się do pewnej „nieustępliwości względem okoliczności” cechującej badacza w jego dążeniu do prawdy (Czakon, 2015b, s. 84)³¹. W przypadku badań jakościowych zrealizowanych przez autorkę należy mówić o interpretatywnej koncepcji prawdy – a więc w gruncie rzeczy prawdzie subiektywnej, istniejącej tylko dla uczestników badanego fragmentu rzeczywistości. Zadaniem badacza jest zrozumienie tej rzeczywistości i tego w jaki sposób uczestnicy „[...] jej doświadczają, jak w niej uczestniczą, jak ją kształtują i interpretują” (Czakon, 2015b, s. 95), jednocześnie „[...] chroniąc całość postępowania przed skażeniem własnymi poglądami” (Czakon, 2015b, s. 86). Czakon zwraca uwagę, iż podstawowym elementem oceny rygoru metodologicznego w badaniach interpretacyjnych jest zgodność realizowanej procedury badawczej z wytycznymi ustanowionymi w ramach przyjętej metody badawczej.

W przeprowadzonych badaniach jakościowych reguły postępowania na etapie gromadzenia, analizy i interpretacji danych były narzucone przez metodykę teorii ugruntowanej (co zostało szczegółowo omówione we wcześniejszych sekcjach). Przy doborze inicjatyw klastrowych posłużono się logiką doboru próby według przypadków skrajnych, kierując się chęcią uzyskania – postulowanej przez teorię ugruntowaną – maksymalnej zmienności

³⁰ Własność kategorii jest definiowana przez Glasera i Straussa jako „konceptualny aspekt lub element kategorii” (Glaser i Strauss, 2009, s. 34).

³¹ Rygorowi metodologicznemu W. Czakon poświęcił osobny rozdział pracy – zob.: Czakon, 2015b.

i różnorodności podmiotów. Z kolei wybór podmiotów klastrowych odbywał się zgodnie z dwoma zasadami ustanowionymi w ramach teorii ugruntowanej – teoretycznym pobieraniem próbek oraz teoretycznym nasyceniem. Zastosowane techniki gromadzenia danych (wywiady niestandardyzowane i nieustrukturyzowane) pozwoliły uchwycić bogactwo pojęć w przyjętym polu badawczym.

Jak podkreśla K. Charmaz termin „teoria ugruntowana” odnosi się także do konkretnego sposobu analizy (Charmaz, 2014, s. 708). Do analizy i interpretacji zgromadzonych danych zastosowano metodę ciągłego porównywania. Dzięki porównywaniu ze sobą różnych partii danych udało się wyodrębnić kategorie centralne, na których osadzono obie wygenerowane w niniejszej pracy koncepcje teoretyczne. Na tym etapie procesu badawczego zastosowano również procedurę kodowania zgodną z metodyką teorii ugruntowanej (kodowanie otwarte i selektywne), co znacząco ułatwiło interpretację otrzymanych danych, a jednocześnie uwiarygodniło jej efekty. Odwołując się do słów Kaufmanna, badacz „musi podjąć ryzyko interpretacji”, albowiem „[...] doradzanie zbytnej ostrożności wiąże się z ryzykiem braku produkcji teoretycznej badań, którym udaje się dodać faktom skrzydeł”. Jednocześnie powinien czynić to w sposób zdyscyplinowany i odpowiedzialny: wszak „interpretacja rzadko opiera się wyłącznie na wyobraźni, lecz odwołuje się do konkretnych argumentów i jest powiązana z siatką analizy” (Kaufmann, 2010, s. 144–145). Dzięki interpretacji dokonywanej na podstawie precyzyjnie skonstruowanej procedury kodowania uczyniono zadość obu powyższym wymaganiom. W pracy uwzględniono też wytyczne dotyczące tworzenia not teoretycznych w trakcie analizy pojęciowej.

W przeprowadzonych badaniach jakościowych podjęto również wysiłki, aby osiągnąć jak największą rzetelność i trafność, w myśl słów E. Babbie’ego: „troska o rzetelność i trafność obserwacji nie powinna pojawiać się jedynie na gruncie tradycji badań ilościowych” (Babbie, 2008). W podobnym tonie wypowiada się D. Silverman stwierdzając, iż zarówno rzetelność, jak i trafność „są ważnymi zagadnieniami dla badań terenowych” (Silverman, 2008b, s. 251). Silverman podkreśla przy tym, iż „[...] badacze posługujący się metodami ilościowymi nie mają żadnego klucza do trafności” (Silverman, 2008a, s. 259), albowiem „[...] zagadnienie trafności jest właściwe dla każdej orientacji teoretycznej lub praktycznej, bez względu na to, czy wykorzystuje się w jej ramach dane jakościowe czy ilościowe” (Silverman, 2008b, s. 253). Rzetelność oznacza uzyskiwanie spójnych wyników przy wykorzystaniu tego samego miernika (Babbie, 2008, s. 167 i 174), podczas gdy trafność rozumiana jako „synonim prawdy” (Silverman, 2008a, s. 258) odnosi się do zakresu, w jakim miernik adekwatnie odzwierciedla prawdziwe znaczenie mierzonego pojęcia (Babbie, 2008, s. 170)³².

Rzetelność została wzmocniona zarówno na etapie gromadzenia, jak i analizowania danych. W trakcie realizacji badań terenowych sporządzane były notatki (o czym była wcześniej mowa), z zachowaniem jednolitej procedury ich zapisu i transkrypcji. W ten sposób dane otrzymane z wywiadów zostały uzupełnione o własne spostrzeżenia uwzględniające

³² W. Czakon zwraca uwagę, iż w badaniach interpretatywnych (realizowanych w ramach nauk o zarządzaniu) występuje silna tendencja do posługiwania się kryteriami oceny rygoru metodologicznego zaczerpniętymi z badań ilościowych: jak na przykład rzetelność i trafność. Tymczasem można wskazać analogiczne kryteria oceny rygoru (składające się na wiarygodność) bardziej przystające do badań interpretatywnych. W odniesieniu do rzetelności jest to solidność (np. tworzenie protokołów gromadzenia danych, wykorzystywanie licznych źródeł danych), w przypadku trafności wewnętrznej i zewnętrznej – odpowiednio: wierność (dążenie do wiernego odzwierciedlenia badanej rzeczywistości i ochrona przed subiektywizmem badacza, np. poprzez triangulację) i transferowalność (możliwość wykorzystania wyników przez innych badaczy, np. poprzez dostarczenie bogatego opisu badanej rzeczywistości). Czakon wskazuje również na piąte kryterium – potwierdzalność (w miejsce obiektywności), którą odnosi do możliwości uzyskania podobnych wyników przez innych badaczy (Czakon, 2015, s. 97–98).

kontekst i przebieg prowadzonej rozmowy. Ponadto, w celu uniknięcia błędów powstających podczas transkrypcji, materiał badawczy otrzymany z każdego wywiadu był weryfikowany poprzez porównanie go z materiałem źródłowym. Z kolei na etapie analizy danych przywiązywano szczególną wagę do procesu kodowania, aby nie doszło tam do zniekształceń definicji kodów (na skutek przesunięcia znaczeń w procesie kodowania)³³.

Dla zapewnienia wyższej trafności zastosowano w pierwszej kolejności triangulację danych (pozyskiwanie danych z różnych źródeł, a na dalszych etapach procesu badawczego – porównanie wyników badań jakościowych i ilościowych) oraz triangulację metodologiczną (połączenie różnych metod badawczych) (Denzin, 2006), dzięki czemu możliwe było ustalenie, czy otrzymane dane wzajemnie się potwierdzają. Drugi, nakierowany na zwiększanie trafności zabieg polegał na konfrontacji opracowanych wyników badania i opracowanych koncepcji teoretycznych z opiniami respondentów uzyskanymi w trakcie wywiadu grupowego.

W pracy zastosowano również dwie inne metody uznawane przez Silvermana za właściwe dla badań jakościowych³⁴: analizę przypadków odchyłeń oraz dogłębną analizę danych. Użycie drugiej metody – analizy przypadków odchyłeń – było związane z różnorodnością próby badawczej. Na etapie analizowania danych nie pomijano przypadków, które nie przystawały do zaobserwowanych ogólnych tendencji – wręcz przeciwnie, zgodnie z zaleceniem Silvermana każdy element zgromadzonego materiału był tak długo analizowany, dopóki nie znalazło się dla niego odpowiednie wyjaśnienie (Silverman, 2008a, s. 264; Silverman, 2008b, s. 260). Druga z wymienionych metod polegała na dogłębnej i wielokrotnej analizie danych z uwzględnieniem wszystkich zgromadzonych przypadków (łącznie z przypadkami odchyłeń). Zdaniem Silvermana, uogólnienia powstałe na bazie takiej analizy – jeśli odnoszą się do każdego elementu ze zbioru istotnych danych pozyskanych w badaniu jakościowym – będą tak samo trafne jak korelacja statystyczna w badaniach ilościowych (Silverman, 2008a, s. 263; Silverman, 2008b, s. 261).

* * *

Badania jakościowe przeprowadzone w próbie badawczej (zaprojektowanej zgodnie z opisanymi wyżej wytycznymi) pozwoliły zgromadzić cenny materiał empiryczny. Jego analiza przeprowadzona w oparciu o kodowanie otwarte i selektywne (zgodnie z regułami klasycznej metodyki teorii ugruntowanej) umożliwiła wyłonienie kategorii centralnych, z których utworzone zostały ramy dla dwóch wygenerowanych koncepcji teoretycznych. Pierwsza koncepcja dotycząca trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych została przedstawiona w rozdziale 5. Druga koncepcja – odnosząca się do rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych – została zaprezentowana w 6 rozdziale pracy.

³³ Zachowanie konwencji regulujących tworzenie notatek terenowych oraz zapewnienie zgodności między kodującymi to dwa główne sposoby wzmocnienia rzetelności danych terenowych wymieniane przez D. Silvermana (Silverman, 2008a, s. 270).

³⁴ Silverman proponuje zastosowanie pięciu metod nadawania trafności badaniom. Należą do nich: zasada możliwości obalenia, metoda ciągłego porównywania (wpisana w metodykę teorii ugruntowanej), dogłębna analiza danych, analiza przypadków odchyłeń oraz używanie odpowiednich tabularyzacji (opis wymienionych metod można znaleźć: Silverman, 2008a, s. 260–269; Silverman, 2008b, s. 257–262).

Rozdział 5

TRAJEKTORIA ROZWOJU POWIĄZAŃ KOOPERACYJNYCH W INICJATYWACH KLASTROWYCH – WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

W poniższym rozdziale została zaprezentowana pierwsza z dwóch koncepcji teoretycznych wygenerowanych na bazie przeprowadzonych badań jakościowych – trajektoria rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. Trzonem omawianej koncepcji stało się sześć kategorii centralnych wyłonionych w oparciu o badania jakościowe (na etapie analizy i interpretacji danych). Najwyższą kategorię stanowią poziomy współpracy zidentyfikowane w inicjatywach klastrowych (kategoria 1), ukazujące dynamikę rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. W ramach tej kategorii wyłoniono dwie kategorie dodatkowe, definiujące każdy z wyróżnionych poziomów współpracy – cele główne, wskazujące na kierunki rozwoju inicjatyw (kategoria 2) oraz wyróżniki, odzwierciedlające poziom zaawansowania współpracy w inicjatywach (kategoria 3). Kolejne kategorie odnoszą się do głównych ról pełnionych przez inicjatywy klastrowe (kategoria 4) oraz celów szczegółowych (odzwierciedlających role szczegółowe przypisane inicjatywom klastrowym) (kategoria 5). Ostatnią omawianą kategorią jest zaangażowanie w działania podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych (kategoria 6) (patrz tab. 5.1).

Tabela 5.1

Kategorie centralne w koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych

Numer kategorii	Nazwa kategorii
Kategoria 1	Poziomy współpracy
Kategoria 2	Cele główne
Kategoria 3	Wyróżniki (poziomu zaawansowania współpracy)
Kategoria 4	Role
Kategoria 5	Cele szczegółowe (role szczegółowe)
Kategoria 6	Zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne

Powyższe kategorie wymienione zostały w kolejności zgodnej z poziomem abstrakcji (począwszy od kategorii o najwyższym poziomie ogólności) oraz występującymi między nimi zależnościami hierarchicznymi – forma i poziom zaangażowania w aktywności podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych przyczyniają się do osiągnięcia celów szczegółowych (odpowiadających rolom przypisanym inicjatywom), a pośrednio także i celów głównych, które – wraz z wyróżnikami poziomu zaawansowania współpracy klastrowej – stały się podstawą do wyodrębnienia poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych.

Niniejszy rozdział został podzielony na trzy części. W pierwszej części omówiono wyniki badań empirycznych, odwołując się przy tym do cytatów z wywiadów¹. Cytaty te stanowią potwierdzenie dla poszczególnych elementów omawianej koncepcji². Wszystkie treści prezentowane w tej części wynikały z analizy materiału empirycznego, wzbogaconej o własne interpretacje. W części drugiej przedstawiono wygenerowaną koncepcję trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. Została ona zaprezentowana w formie płynnej teoretycznej dyskusji (prowadzonej na dość dużym poziomie ogólności), co pozwoliło skupić się na najważniejszych jej elementach i występujących między nimi relacjach³. Zarówno przy omawianiu wyników badań empirycznych, jak przy prezentowaniu koncepcji teoretycznej opierano się na tych samych wyłonionych pojęciowych kategoriach (i ich powiązaniach). W trzeciej części nastąpiła dyskusja otrzymanych wyników – wygenerowana koncepcja (i jej poszczególne elementy) została skonfrontowana z dotychczasowym dorobkiem literatury.

5.1. Wyniki badań empirycznych

5.1.1. Poziomy współpracy: cele główne i wyróżniki

Opisywanie wyników badań empirycznych należy zacząć od pierwszej wyłonionej kategorii pojęciowej – poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych (kategoria 1), albowiem kolejne centralne kategorie zostały omówione w kontekście wyróżnionych poziomów. W wyniku analizy i interpretacji danych empirycznych zidentyfikowano cztery główne poziomy współpracy klastrowej, do których przypisano określone cele rozwojowe (kategoria 2) i uszeregowano posługując się kolejną kategorią – wyróżnikami poziomu zaawansowania współpracy (kategoria 3). W tabeli 5.2 przedstawiono wszystkie własności, jakie udało się zidentyfikować dla każdej z trzech wyżej wymienionych kategorii, zaś w tabeli 5.3 – relacje rozpoznane pomiędzy kategoriami.

¹ W celu zagwarantowania anonimowości wypowiedzi, każdy z respondentów został oznaczony dwuznakowym skrótem.

² Ze względu na specyfikę przeprowadzonego badania umożliwiającą podmiotom szerokie formułowanie myśli wiele cytatów powtarza się w różnych kontekstach (bo dotyczą więcej niż jednego obszaru problemowego). Powyższa uwaga odnosi się również do kolejnego, 6 rozdziału.

³ W przeciwieństwie do badań ilościowych, w badaniach jakościowych nie ma uniwersalnych, powszechnie akceptowanych wzorców prezentowania otrzymanych wyników badań; od badaczy jakościowych oczekuje się też większej kreatywności przy przedstawianiu wyników badań (Czernek, 2015). W niniejszej pracy przy wyborze struktury narracyjnej kierowano się zaleceniami metodyki teorii ugruntowanej. Teoria ugruntowana nie powinna ograniczać się do opisu zdarzeń w obserwowanej rzeczywistości i przedstawianiu surowych danych (Suddaby, 2006). Prezentowanie wygenerowanej koncepcji polega na odsłanianiu i wyjaśnianiu relacji zachodzących między wyłoniłymi kategoriami i ich własnościami, zaś rekomendowaną przez Glasera i Straussa formą opisu jest dyskusja teoretyczna lub zbiór skodyfikowanych twierdzeń (Glaser i Strauss, 2009, s. 31).

Tabela 5.2

Charakterystyka kategorii centralnych w koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: poziomy współpracy, cele główne i wyróżniki

Numer i nazwa kategorii	Nazwa własności/kategorii
Kat. 1. Poziomy współpracy	– I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym – II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów – III poziom: Oddziaływanie na otoczenie – IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym
Kat. 2. Cele główne	– Stworzenie bazowej sieci relacji między klastrowymi współpartnerami – Ułatwienie dostępu do zwiększonej puli zasobów – Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej – Umożliwienie oddziaływania na otoczenie zewnętrzne organizacji – Stworzenie warunków do wykreowania wspólnej wartości dodanej poprzez połączenie zasobów przedsiębiorstw klastrowych
Kat. 3. Wyróżniki (poziomu zaawansowania współpracy)	– Charakter działań: indywidualne vs kolektywne – Cele członków instytucjonalnych: indywidualne vs kolektywne – Interesy członków instytucjonalnych: indywidualne vs kolektywne

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.3

Relacje między kategoriami centralnymi w koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: poziomy współpracy, cele główne i wyróżniki

Kat. 1. Poziomy współpracy	Kat. 2. Cele główne	Kat. 3. Wyróżniki
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	Stworzenie bazowej sieci relacji między klastrowymi współpartnerami	– Charakter działań: indywidualne – Cele członków instytucjonalnych: indywidualne – Interesy członków instytucjonalnych: indywidualne
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	Ułatwienie dostępu do zwiększonej puli zasobów Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	– Charakter działań: kolektywne – Cele członków instytucjonalnych: indywidualne – Interesy członków instytucjonalnych: indywidualne
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	Umożliwienie oddziaływania na otoczenie zewnętrzne organizacji	– Charakter działań: kolektywne – Cele członków instytucjonalnych: kolektywne – Interesy członków instytucjonalnych: indywidualne
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	Stworzenie warunków do wykreowania wspólnej wartości dodanej poprzez połączenie zasobów przedsiębiorstw klastrowych	– Charakter działań: kolektywne – Cele członków instytucjonalnych: kolektywne – Interesy członków instytucjonalnych: kolektywne

Źródło: opracowanie własne

W poniższych punktach przybliżono specyfikę każdego wyróżnionego poziomu współpracy (bazując na otrzymanych wynikach danych empirycznych). Relacje pomiędzy kategoriami (1–3) posłużyły jako szkielet przy opisywaniu poszczególnych poziomów współpracy klastrowej.

I poziom współpracy: „Integracja na poziomie jednostkowym”

Nazwa nadana I poziomowi współpracy „Integracja na poziomie jednostkowym” miała w założeniu oddać integracyjny charakter inicjatyw klastrowych, albowiem nadrzędnym celem przyświecającym współpracy w badanych inicjatywach (na omawianym poziomie) było stworzenie bazowej sieci relacji między klastrowymi współpartnerami, stanowiącej podstawę dla rozwoju bardziej zaawansowanych form współdziałania (przypisanych do wyższych poziomów) (patrz tab. 5.4, cytaty: 1–4).

Tabela 5.4

Cele główne na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”) – wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Cele główne	Wybrane cytaty
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	Stworzenie bazowej sieci relacji między klastrowymi współpartnerami	1. „Klaster jest po to, żeby skracać dystans między firmami, to jest kluźcowe. Klaster stwarza warunki żeby mogli sobie poszeptać.” (C1) 2. „Ja jestem człowiekiem relacyjnym i uznałem, że klaster to najlepsza metoda na to, żeby nawiązać kontakty.” (A6) 3. „Klaster to taka fabryka relacji.” (D3) 4. „Uczestnicy zaczynają się w klastrze spotykać, rozmawiać, dyskutować, rozwijają się relacje, taka płaszczyzna zaufania, bardzo niedoświadczona.” (D1)

Źródło: opracowanie własne

Była to podstawowa płaszczyzna kooperacji, która – używając dla lepszego zobrazowania przenośni – pełniła w badanych inicjatywach rolę tożsamą do wylewania fundamentów w procesie budowy domu. Choć elementami podlegającymi integracji były – w założeniach – przedsiębiorstwa klastrowe, to realnie działającymi podmiotami były zawsze konkretne jednostki ludzkie. Warto pamiętać w związku z tym, że pomimo faktu, iż jednostki ludzkie oddelegowane przez swoje przedsiębiorstwa do kontaktów z inicjatywami klastrowymi i klastrowymi współpartnerami działały w obrębie jasno wytyczonych przez macierzystą organizację celów (które, z kolei, bezpośrednio lub pośrednio wiązały się z interesami danej instytucji), to jednak efektywność ich osiągnięcia była ściśle uzależniona od nastawienia, kompetencji i zaangażowania konkretnych osób. Rozwijając dalej tę myśl można stwierdzić, iż w zasadzie trudno wyobrazić sobie wyklarowanie się pozostałych trzech poziomów współpracy w sytuacji, kiedy pominięto by działania integrujące członków badanych inicjatyw klastrowych. Jedynym przypadkiem, w którym przy braku wykształcenia się integracyjnego poziomu współpracy możliwe byłoby wypracowanie pozostałych poziomów kooperacji przez zaangażowane w inicjatywie podmioty mogłaby być sytuacja, gdy rolę klastrowych współpartnerów pełniłyby przedsiębiorstwa wcześniej złączone pozytywnymi relacjami (a więc etap ich integracji przebiegłby poza inicjatywą klastrową, przed przystąpieniem do inicjatywy). Wystarczyłoby jednak powiększenie liczby członków takiego grona o nowe, niezintegrowane wcześniej podmioty, a już konieczne stałoby się podejmowanie działań ukierunkowanych na budowę relacji – czyli wszystko to, co stanowi sedno pierwszej formy współpracy w inicjatywach klastrowych.

Analizując integracyjny poziom współpracy z wykorzystaniem omówionych wcześniej wyróżników poziomu zaawansowania współpracy w inicjatywach klastrowych łatwo dostrzec, że dominującą perspektywą w tej fazie kooperacji było nastawienie indywidualne (w każdym z zaproponowanych wyróżników poziomu zaawansowania współpracy w inicjatywach klastrowych) (patrz tab. 5.5, cytaty: 1–10).

Tabela 5.5

Wyróżniki na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”) – wybrane cytaty

Wyróżniki	Wybrane cytaty
Charakter działań (indywidualne)	1. „Spotkania w klastrze trudno nazwać wspólnymi aktywnościami. Tam się chodzi na tak zwaną wigilię. Przychodzimy tam, żeby posłuchać, coś dla siebie wynieść.” (B7) 2. „Klaster organizował wyjazd na targi. Niby razem, ale każdy oddzielnie. Przez klaster wykupiony był wstęp, ale samemu się sobie chodziło.” (A3) 3. „Koordynator organizuje spotkania, a firmy delegują na nie swoich ludzi, żeby coś z nich skorzystać. Niektórzy chcą tylko punktów i nic nie chcą więcej, ale są też tacy, którzy przychodzą na spotkania i mówią, my zapłaciliśmy, jesteśmy w klastrze, prosimy o ofertę dla naszej firmy.” (C4)
Cele członków instytucjonalnych (indywidualne)	4. „Mamy spotkania w klastrze. Wyjeżdżamy na targi. Nie wiem nawet kto, ale na targach były podpisane kontrakty. Może na poznańskich targach albo w Dusseldorfie. Wtedy każdy sobie rzepkę skrobie. Patrzy, zagaduje, żeby wyciągnąć dla siebie jak najwięcej.” (A4) 5. „Samo przystąpienie do klastra jest proste. Później jest gorzej. Bo jest pytanie co firma będzie otrzymywała z przynależności do klastra, co będzie miała w zamian za poświęcony czas na spotkania. To nie jest łatwe, bo każda firma ma swój własny cel.” (C6) 6. „Spotkania mogą się przydać, To zależy też od firmy. Przyjdzie ktoś z małej firmy i siedzi z boku, się przysłuchuje, może mu się przyda.” (D5) 7. „Podczas spotkań zdobyliśmy wiedzę na temat produktów jakie są na rynku, w branży lub interdyscyplinarnie. Poszerzamy znajomość oferty rynkowej.” (C5)
Interesy członków instytucjonalnych (indywidualne)	8. „Musimy mieć jak najwięcej informacji, z których sami, jako przedsiębiorcy, w zaciszu własnego zakładu, gabinetu, na coś to przekazujemy.” (A3) 9. „Dużo firm przyjeżdża na spotkania, no bo przyjeżdżają, bo może coś im się przyda. Jest grupa ludzi, firm, które de facto przyjeżdżają i wiadomo, że oni są w klastrze dlatego, że interesuje ich ile mogą z tego wyciągnąć dla siebie.” (A6) 10. „Spotkania dużo dają. Na przykład śniadania biznesowe dawały tyle, że ludzie lepiej się poznawali, wychodzili z kontraktami, rozwijali tę współpracę.” (D4)

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do „interesów członków instytucjonalnych” nastawienie indywidualne oznaczało skupienie się na tych celach i działaniach, których efektem było osiągnięcie indywidualnych korzyści (patrz tab. 5.5, cytaty: 8–10). Za taki efekt uznać należy przede wszystkim nawiązanie pozytywnych relacji osobistych z przedstawicielami klastrowych współpartnerów. Efektem o znaczeniu drugorzędnym było zdobycie informacji na temat rynku i potencjalnych partnerów, zaprezentowanie swojej oferty w ramach spotkań lub targów, w których przedsiębiorstwa uczestniczyły z ramienia inicjatyw klastrowych oraz nawiązanie kontaktów z reprezentantami instytucji, organizacji czy podmiotów gospodarczych mogących w przyszłości pełnić rolę doradców, dostawców lub klientów produktów i usług oferowanych przez dane przedsiębiorstwo. Interesy przedsiębiorstwa określane mianem „indywidualnych” oznaczają bowiem wykorzystywanie innych podmiotów do wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej. Dokonywane było to – na tym konkretnym poziomie współpracy – przez osiąganie indywidualnie zorientowanych „celów członków instytucjonalnych” (np. w formie nacisku na rozszerzenie sieci kontaktów przedsiębiorstwa o potencjalnych kooperantów) (patrz tab. 5.5, cytaty: 4–7), a to z kolei powiązane było z zaangażowaniem w działania o indywidualnym charakterze (np. obecność przedstawiciela przedsiębiorstwa na spotkaniach w inicjatywie, nawiązywanie osobistych kontaktów z reprezentantami innych podmiotów itp.) (patrz tab. 5.5, cytaty: 1–3).

II poziom współpracy: „Alokacja i integracja na poziomie procesów”

W momencie, gdy pomiędzy pewną częścią podmiotów w badanych inicjatywach klastrowych nawiązane zostały względnie trwałe relacje, możliwe było podniesienie poziomu współpracy klastrowej na kolejny szczebel. Zgodnie ze stworzoną koncepcją, wyższą formą kooperacji przedsiębiorstw klastrowych jest „Alokacja i integracja na poziomie procesów”

i to dopiero na tym poziomie zaczynały pojawiać się działania zwyczajowo związane z podejmowaniem współpracy przez określoną liczbę zaangażowanych podmiotów. Pierwszy człón w nazwie II poziomu (tj. „alokacja”) ściśle koresponduje z głównym celem postawionym przed inicjatywami klastrowymi na omawianym etapie ich rozwoju, czyli ułatwieniem dostępu do zwiększonej puli zasobów dla przedsiębiorstw klastrowych (patrz tab. 5.6, cytaty: 1–4).

Tabela 5.6

Cele główne na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”) –
wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Cele główne	Wybrane cytaty
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	Ułatwienie dostępu do zwiększonej puli zasobów	1. „Klaster powstał, żeby zacieśnić współpracę między firmami branżowymi, z którymi de facto już współpracowaliśmy. Żeby w ramach – powiedzmy – współpracy kooperacyjnej firmy ze sobą współpracowały, uzupełniając się wyposażeniem, kompetencjami i mocami przerobowymi.” (B1) 2. „Wymiana zasobów – bardzo, bardzo mocno występuje to w ramach kapitału ludzkiego. Mamy fundację, która się zajmuje dokształcaniem kadr i bardzo mocno to tam występuje. Wzajemne uczenie się zarządzania projektami, wzajemne uczenie się języków programowania [...] szkolenia, warsztaty wspólne, dużo robiliśmy tego typu szkoleń, jedni drugich szkolą”. (D1) 3. „Żeby uzupełniać i zwiększać swoje możliwości, ja intensywnie poznałem rynek lokalny i między innymi klaster pozwolił mi na to. I wtedy wiemy dokładnie, jaka firma, jaką ma maszynę, możemy z tego skorzystać, bo dosyć się poznaliśmy”. (A6) 4. „Klaster to taka forma pośrednictwa, taka platforma wymiany wzajemnych potrzeb. Ja łączę firmy, żeby miały obopólne korzyści.” (C2)
	Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	5. „To jest branża metalowa. My kupujemy duże ilości stali i innych materiałów hutniczych, czyli możemy robić wspólne zakupy. Bo im więcej się kupuje, tym jest taniej. Każdy chce dla swojej firmy kupić jak najtaniej.” (B2) 6. „W klastrze łatwiej byłoby przyjąć pewne standardy i je wdrażać dla podobnych firm. Taka wspólna inicjatywa, która przyniosłaby wymierne korzyści dla każdej z tych firm. A wyższa jakość to więcej zamówień dla firmy.” (B4) 7. „Chcieliśmy w klastrze zrobić wspólnie prototypownię, taką, gdzie można byłoby tworzyć i badać prototypy. Dla firm, które nie tylko produkują na bazie powierzonej dokumentacji, ale też dla takich, które tworzą własne produkty – one i tak muszą swoje prototypy badać, żeby uzyskać do dopuszczenia. Firmy korzystałyby z prototypowni dla własnych celów.” (A7)

Źródło: opracowanie własne

Dzięki kontaktom nawiązanym na wcześniejszym poziomie współpracy, podmioty współtworzące badane inicjatywy klastrowe poznały swoje potrzeby i możliwości, które – po podbudowaniu choćby minimalnym zaufaniem – uczyły się zaspokajać i wykorzystywać. Przedsiębiorstwa klastrowe wchodziły w etap konwertowania zdobytych zasobów kapitału społecznego (czyli nawiązanych relacji) w inne rodzaje zasobów. Konwersja ta polegała na wymianie określonych rodzajów zasobów, włącznie z transakcjami zakupu (a więc wymianą zasobów finansowych na inne, nabywane przez dany podmiot). Żaden podmiot działający w przestrzeni rynkowej nie dysponuje bowiem nieograniczoną pulą zasobów, co stwarza przestrzeń do kooperacji opartej na pozyskiwaniu (i analogicznie: udostępnianiu) zasobów. Stałe poszukiwanie możliwości uzupełnienia własnych zasobów jest cechą charakterystyczną dla każdego podmiotu gospodarczego. Relacje nawiązywane w inicjatywach klastrowych umożliwiły członkom dostęp do zasobów przedsiębiorstw partnerskich,

zwalniając ich tym samym z konieczności wytwarzania i utrzymywania tychże zasobów we własnym zakresie.

Poziom II oparty był nie tylko na przemieszczaniu różnego rodzaju zasobów między zaangażowanymi w kooperację podmiotami, ale także na tworzeniu pewnej „wewnętrzklastrowej części wspólnej”, a więc zbioru dóbr lub usług dostępnych dla członków, lecz nie należących do żadnego z nich. Właścicielem i dysponentem tych zasobów były same inicjatywy klastrowe, a więc struktury wyższego rzędu, które poprzez działania i decyzje koordynatorów realizowały nadrzędny dla każdej inicjatywy klastrowej cel, jakim jest wspieranie rozwoju jej elementów składowych (w tym tworzących ją przedsiębiorstw). Warto jednakże dodać, że zazwyczaj kierunek działań podejmowanych przez koordynatorów obierany był na podstawie aktualnych potrzeb członków, często bezpośrednio zaangażowanych w kreowanie puli zasobów wspólnych. Do takich dóbr zaliczyć można na przykład wybudowanie i wyposażenie prototypowni w inicjatywach zrzeszających przedsiębiorstwa produkcyjne, czy też przygotowywanie i realizowanie oferty szkoleniowej.

Omawiany poziom współpracy klastrowej obejmował także rozwój zasobów, przez co rozumieć należy podnoszenie dotychczasowego poziomu zasobów, w których posiadaniu były przedsiębiorstwa należące do badanych inicjatyw klastrowych. Dotyczyło to przede wszystkim zasobów wiedzy, które można było rozwijać zarówno w niematerialnej formie (np. poprzez szkolenia pracowników, rozwój technologii), jak również w formie ucieleśnionej (np. w oparciu o rozbudowę parku maszynowego). Należy jednak zaznaczyć, iż na poziomie II rozwój i uzupełnienie zasobów nie występowało w formie kolektywnego (a więc zbiorowego) działania podejmowanego w celu wytworzenia wspólnego dobra (tak jak to miało miejsce na poziomie IV). Ten typ współpracy podejmowany był dla realizacji interesów jednostkowych członków.

Na omawianym etapie rozwoju inicjatyw klastrowych drugim obszarem kooperacji nawiązywanej między członkami była „integracja na poziomie procesów”. Obszar ten należy traktować jako poboczny, choć na tyle istotny, że zawarto go w nazwie II poziomu współpracy. Działania w tym obszarze koncentrowały się na integracji procesów, które ze względu na występujące podobieństwo można byłoby realizować wspólnie, co docelowo miałoby prowadzić do realizacji celu związanego z obniżką kosztów prowadzenia działalności gospodarczej lub podwyższeniem jakości produktów i usług (patrz tab. 5.6, cytaty: 5–7). W badanych inicjatywach klastrowych odnosiło się to między innymi do wypracowania i stosowania wspólnych standardów jakości, rozwijania wspólnych kanałów dystrybucji, wspólnego zaopatrzenia (zakupy grupowe), czy też wspólnej promocji inicjatyw i ich członków.

Włączając do analizy zestaw cech doprecyzowujących poszczególne formy współpracy warto zwrócić uwagę na kolektywny charakter działań charakteryzujący omawiany poziom współpracy (patrz tab. 5.7, cytaty: 1–3) i wciąż (w zestawieniu z poprzednio omówioną formą kooperacji) „indywidualny” charakter zarówno „celów członków instytucjonalnych” (patrz tab. 5.7, cytaty: 4–7), jak i ich „interesów” (patrz tab. 5.7, cytaty: 8–10).

Nie może to jednak dziwić zważywszy, że – jak wskazały badania – omawiana właśnie forma współpracy charakteryzowała te zbiorowości przedsiębiorstw, w których bądź to niedawno nawiązano wzajemne relacje z innymi podmiotami (a więc współpraca między nimi była po prostu we wczesnej fazie), bądź też odnosiła się do przedsiębiorstw, w których konfiguracja partykularnych interesów i wynikających z nich celów nie wymagała podejmowania działań kooperacyjnych na wyższym poziomie (opisywanych dalej). Krótko mówiąc: w każdej inicjatywie klastrowej udało się zidentyfikować taką grupę przedsiębiorstw, która zainteresowana była przede wszystkim osiągnięciem nawet niewielkich, ale pewnych i szybko dostępnych korzyści ze współpracy z innymi klastrowymi partnerami. Były one w stanie wykazywać zaangażowanie w działania „kolektywne”, jednakże tylko i wyłącznie wtedy, kiedy nie wiązały się z dużym ryzykiem, zaś na korzyść z owego zaangażowania się

w konkretne akcje nie trzeba byłoby długo czekać i korzystać ta byłaby względnie pewna do osiągnięcia.

Tabela 5.7

Wyróżniki na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”) –
wybrane cytaty

Wyróżniki	Wybrane cytaty
Charakter działań (kolektywne)	1. „Klaster powstał, żeby zacieśnić współpracę między firmami branżowymi, z którymi de facto już współpracowaliśmy. Żeby w ramach – powiedzmy – współpracy kooperacyjnej firmy ze sobą współpracowały, uzupełniając się wyposażeniem, kompetencjami i mocami przerobowymi.” (B1) 2. „Firmy z klastra współpracują między sobą, obrabiają detale na rzecz innych firm.” (B3) 3. „Wspólne zakupy – to są nasze próby. Bo z tymi zakupami na pierwszy rzut oka wydaje się sprawa prosta i oczywista, ale tak nie jest, bo właśnie na początkowym etapie był to jeden z pomysłów na współpracę, ale tego nie dało się zrealizować. Największą trudnością przy realizacji tego pomysłu jest dobór asortymentu zakupów. Skoncentrowano się na zakupie stali, ale się okazało, że każdy potrzebuje czegoś innego.” (B4)
Cele członków instytucjonalnych (indywidualne)	4. „Chcieliśmy w klastrze zrobić wspólnie prototypownię, taką, gdzie można byłoby tworzyć i badać prototypy. Dla firm, które nie tylko produkują na bazie powierzonej dokumentacji, ale też dla takich, które tworzą własne produkty – one i tak muszą swoje prototypy badać, żeby uzyskać do dopuszczenia. Firmy korzystałyby z prototypowni dla własnych celów.” (A7) 5. „Grupy tworzą się spontanicznie. Ludzie je inicjują. We wtorek powołujemy nowy obszar tematyczny. Jest człowiek, który się na czymś zna i chce zgromadzić wokół siebie parę firm, zainteresowanych tym tematem. On chce zrealizować jakiś swój cel, ale z jego egoizmu może być korzyść dla innych.” (C2) 6. „To jest branża metalowa. My kupujemy duże ilości stali i innych materiałów hutniczych, czyli możemy robić wspólne zakupy. Bo im więcej się kupuje, tym jest taniej. Każdy chce dla swojej firmy kupić jak najtaniej.” (B2) 7. „W jednej grupie zadaniowej był taki koncept, że grupa miała wyłonić jedną firmę do kalibracji sprzętu. To oczywiście dla oszczędności kosztów, to zresztą jeden z celów, dla którego firma przystępuje do klastra. W tym wypadku, jeżeli byłby jeden operator pracujący dla klastra, to by była lepsza cena dla firm klastrowych. Czyli współdziałanie by się opłacało.” (D6)
Interesy członków instytucjonalnych (indywidualne)	8. „My robimy grupy zadaniowe, mają współdzielić się wiedzą, ale najczęściej kończy się to tak: dobrze, będę w tej grupie, ale pozyskajcie mi jakieś środki europejskie. A jeżeli będę miał środki unijne, to będę mógł wtedy wytworzyć coś sam.” (D3) 9. „W klastrze łatwiej byłoby przyjąć pewne standardy i je wdrażać dla podobnych firm. Taka wspólna inicjatywa, która przyniosłaby wymierne korzyści dla każdej z tych firm. A wyższa jakość to więcej zamówień dla firmy.” (B4) 10. „Właściwie na początku albo w połowie procesu wyboru firmy kalibracyjnej, każda firma dostała trzy oferty z trzech różnych firm i były one korzystniejsze niż miały poprzednio. Chociaż wynikowo doszło do tego, że niestety nie udało się wybrać jednej firmy kalibracyjnej, dlatego, że się okazało, że w klastrze jest tak szeroki profil firm, że żadna z firm-ofertodawców nie jest w stanie obsłużyć wszystkich.” (D6)

Źródło: opracowanie własne

III poziom współpracy: „Oddziaływanie na otoczenie”

Kolejnym poziomem współpracy przedsiębiorstw w inicjatywach klastrowych, zidentyfikowanym w oparciu o zrealizowane badania, był poziom określony mianem „Oddziaływanie na otoczenie”. Głównym celem podejmowanych w nim działań było umożliwienie członkom wpływania na otoczenie zewnętrzne organizacji (patrz tab. 5.8, cytaty: 1–4), co w założeniu miało doprowadzić do wytworzenia określonych efektów o zakresie nieograniczającym się tylko i wyłącznie do podmiotów bezpośrednio zaangażowanych.

Tabela 5.8

Cele główne na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”) – wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Cele główne	Wybrane cytaty
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	Umożliwienie oddziaływania na otoczenie zewnętrzne organizacji	1. „Funkcjonujemy na rzecz środowiska. Bardzo ważną rolą klastra jest to, że klastr może przenieść pewne idee na wyższy poziom, a pojedyncze firmy nie mają takiej siły przebicia, z klastrem jest łatwiej spotkać się ministrowi.” (C2) 2. „W strategii tego klastra było jednak to, żeby zbudować ośrodki opiniotwórczy. Zresztą władze w regionie, jak i w Polsce oczekują tego, że klastry będą takim zbiorowym partnerem. Bo dzisiaj trudno jest rozmawiać z każdą firmą oddzielnie. Stąd w ogóle idea powołania klastrów kluczowych, po to, żeby skupić uwagę, po to, żeby jeden podmiot miał za sobą dziesiątki.” (D10) 3. „Klastr jest takim ciałem, które może opiniować rozporządzenia, tworzyć obszary.” (C6) 4. „Klastr jest takim podmiotem, którego głos jest brany pod uwagę przy tworzeniu strategicznych planów działania (na poziomie regionu, branży). Konsultujemy raporty instytucji samorządowych.” (D2)

Źródło: opracowanie własne

Oznaczało to istnienie pewnej grupy przedsiębiorstw klastrowych występujących wspólnie wobec instytucji zewnętrznych oraz działających w imieniu i w interesie także i tych podmiotów, które nie angażowały się w te działania – zarówno pozostałych, mniej aktywnych (pod tym względem) uczestników, jak i przedsiębiorstw nie zrzeszonych w inicjatywach klastrowych. Jak pokazały badania – jednostki kierując się zazwyczaj egoistycznymi pobudkami (wynikającymi z chęci zaspokojenia własnych, partykularnych celów) mogły jednocześnie działać na korzyść innych przedsiębiorstw, pod warunkiem jednak, że łączyła je wspólnota celów wynikająca między innymi ze wspólnej przynależności geograficznej lub sektorowej. Dotyczyło to kształtowania czynników zewnętrznych, składających się na bliższe lub dalsze otoczenie przedsiębiorstw klastrowych, które w podobny sposób oddziaływały na podmioty reprezentujące te same (lub pokrewne) branże gospodarki lub funkcjonujące w podobnej lokalizacji. W ten sposób inicjatywy klastrowe – dzięki zaangażowaniu swoich członków – stawały się wyrazicielem interesów szerszej grupy podmiotów rynkowych. Z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw występowanie wspólnie z innymi podmiotami znacząco zwiększało szanse na osiągnięcie postawionych przed sobą celów. Pojedyncze przedsiębiorstwa nie miały bowiem wystarczającej siły oddziaływania na rynku, w związku z czym jedynym rozwiązaniem umożliwiającym im przeformowanie ich własnych (ale zbieżnych) idei było połączenie sił. Powierzając mandat większej, działającej w ich imieniu organizacji stawały się ważnym partnerem (zbiorowym) wobec innych instytucji rynkowych, a im liczniejsza była organizacja, tym większa mogła być jej siła nacisku na zewnętrzne instytucje. Ponadto, organizacje klastrowe mimo iż reprezentowały interesy określonej grupy przedsiębiorstw, nie były traktowane jako podmioty komercyjne. Nie działały bowiem dla własnych korzyści, ale wyrażały wolę innych, starając się osiągnąć oczekiwane przez nich benefity. Pozbawienie inicjatyw klastrowych obciążającej otoczki komercyjnej, a jednocześnie uczynienie ich „głosem wielu” zapewniały im względną niezależność, ułatwiając nawiązywanie kontaktów z otoczeniem.

W badanych inicjatywach klastrowych największe wysiłki podejmowane były w celu wykreowania korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu oraz lepszego dopasowania profilu kształcenia do wymagań rynku pracy. Przykładem pierwszej wspomnianej aktywności przedsiębiorstw klastrowych może być podejmowanie prób oddziaływania na określone instytucje i organizacje w zakresie decyzji przez nie wydawanych, a dotyczących branż, w których działały lobbujące przedsiębiorstwa. Jeżeli ów

wpływ okazywał się być skuteczny, a więc dana zewnętrzna instytucja lub organizacja zachowywała się zgodnie z oczekiwaniami formułowanymi przez zaangażowaną grupę przedsiębiorstw, beneficjentami zmian były wszystkie podmioty gospodarcze spełniające określone kryteria (np. przynależność do branży, ulokowanie na konkretnym obszarze czy też wielkość przedsiębiorstwa).

Drugim wyróżnionym obszarem stanowiącym przedmiot zainteresowania przedsiębiorstw klastrowych kooperujących na III poziomie współpracy był rynek pracy i edukacja. W tym przypadku działania przedsiębiorstw skupiały się przede wszystkim na modelowaniu oferty edukacyjnej dostępnej w danym regionie (poprzez np. profilowanie programów nauczania zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorców) oraz ukierunkowywanie trendów panujących na lokalnym rynku pracy na potrzeby lokalnych przedsiębiorców (przez np. konstruowanie programów kursów i szkoleń dla osób bezrobotnych przy współudziale urzędów pracy właściwych dla określonej lokalizacji). Niezależnie od sfery, do której adresowane były działania kooperującej (na omawianym III poziomie) grupy klastrowych współpartnerów – liczba podmiotów odnoszących korzyści z efektów podejmowanych działań była większa od liczby osób (lub instytucji) bezpośrednio zaangażowanych w te działania.

Analizując poszczególne cechy zarysowujące się w badaniach trzech kolejno omawianych poziomów współpracy można zauważyć rosnące znaczenie postawy „kolektywnej”, a więc i jednocześnie stopniowe odchodzenie od postaw dających się przyporządkować do kategorii „indywidualnych” (patrz tab. 5.9, cytaty: 1–13).

Tabela 5.9

Wyróżniki na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”) – wybrane cytaty

Wyróżniki	Wybrane cytaty
Charakter działań (kolektywne)	1. „Konkurenci spotykają się po to, żeby razem jakby stymulować rozwój branży i tworzyć wspólne działania. Staramy się, żeby razem robić rzeczy większe.” (D1) 2. „Ja tu widzę rolę klastra, który będzie grupą lobbującą na rzecz firm z branży, który będzie forsować pewne przepisy. Tak jak cechy, izby rzemieślnicze.” (B9) 3. „Funkcjonujemy na rzecz środowiska. Bardzo ważną rolę klastra jest to, że klastr może przenieść pewne idee na wyższy poziom, a pojedyncze firmy nie mają takiej siły przebicia, z klastrem jest łatwiej spotkać się ministrowi.” (C2) 4. „PWSZ istniała, ale nie było kierunków technicznych. Dzięki naszym staraniom, dzięki działaniom klastra i przedsiębiorstw uczelnia była wspierana – uruchomienie biblioteki, nowego kierunku „Mechanika i budowa maszyn”, ciągle praktyki, cały czas ta współpraca się rozwija. To się cały czas ciągnie, od samego początku.” (B3) 5. „Stwierdziłmy, że musimy coś zrobić dla regionu jeśli chodzi o współpracę z firmami, pewne wspólne lobby i kilka takich inicjatyw regionalnych wyszło, bo między innymi klastr jest inicjatorem powołania Gorzowskiego Ośrodka Technologicznego Parku Naukowo-Przemysłowego, PWSZ – Wydziału Budowy Maszyn, bo tu nie mieliśmy kadry inżynierskiej. Wszystkie te inicjatywy z tego się wywodzą i przede wszystkim ta edukacja zawodowa, a szczególnie ta mechaniczna. To my to nadzorujemy w naszym regionie.” (B2)
Cele członków instytucjonalnych (kolektywne)	6. „To jest jednak klastr branżowy, więc to od początku było jasne, że ten klastr ma rozwiązywać pewne problemy w branży w regionie. Rdzenna motywacja osób, które do dzisiaj pracują, to była możliwość zbudowania czegoś innego, wywierania wpływu, uczenia się od innych, rozmawiania o problemach w konstruktywny sposób, nieszkodliwy dla nikogo z nas, plus zbudowanie relacji z dodatkowymi jednostkami, jak instytucje naukowe i uczelnia.” (D4) 7. „Także to, co wywalczyliśmy pod klastr przy tworzeniu strategii województwa i tak zwanych branż kluczowych pod te nowe dotacje unijne, że branża metalowa jest wpisana jako jedna z branż kluczowych. W inteligentnej specjalizacji jest wpisana branża metalowa. To było bardzo trudne, bo trwało to z 1,5 roku zanim udało nam się wpisać naszą branżę jako branżę kluczową. To załatwiliśmy zatem naszym firmom.” (B2) 8. „My angażujemy się w proces kształcenia, przyjmujemy na praktyki. Zależało nam na tym, żeby lokalne środowisko zostało ubogacone o szkolnictwo, które by zapewniało dopływ pracowników i żeby na rynku pracy pojawili się pracownicy najlepiej przygotowani.” (B1) 9. „Doprowadzenie do takiego stanu, żeby tutaj powstał ośrodek kształcenia spawaczy, to jest bardzo dobry cel dla branży, to jest ważny cel. Czy ośrodek operatorów obrabiarek cyfrowych – to też byłby dobry wspólny cel dla firm z klastra.” (B5)

cd. tab. 5.9

Interesy członków instytucjonalnych (indywidualne)	10. „Najbardziej zaangażowani członkowie inicjatywy realnie uczestniczą w kształtowaniu polityki klastra, czyli na przykład były inteligentne specjalizacje, to jakie projekty kluczowe [...] Jeżeli mamy inteligentną specjalizację i musimy wybrać projekty horyzontalne, czyli te, które mają dodatkowe punkty, projekty nie dostaje klastr, tylko konkretne firmy. Firma mówi jaki projekt będzie horyzontalny dla klastra, czyli firma zwiększa szanse na realizację własnej strategii biznesowej. Jeżeli jest w tym rdzeniu, ma siłę oddziaływania większą.” (D1) 11. „Są takie inicjatywy, grupy robocze spotykające się, żeby tworzyć kluczowe inteligentne specjalizacje. Tutaj, po jakimś czasie wykrystalizowało się, które firmy są jakimi specjalizacjami zainteresowane i uczestniczą w tym na tyle aktywnie, że kreują i mają realny wpływ na to, co zostanie tam umieszczone. No bo jeżeli czegoś nie będzie, warto z tego korzystać. Bardzo trudno jest wyważyć niekiedy, jak bardzo być egoistą, jak bardzo patrzeć na to tak ogólnie. Myślę, że udało się w klastrze wypracować taki kompromis, gdzie z jednej strony firmy biorące aktywny udział i poświęcające swój czas do wypracowania inteligentnych specjalizacji mogą czuć się bezpiecznie, że tam mogą skorzystać. A z drugiej strony jest to na tyle ogólne, że inne firmy, które nawet nie mają pojęcia o klastrze, mogą z inteligentnych specjalizacji skorzystać”. (D7) 12. „Można powiedzieć, że firmy angażują się, bo widzą dla siebie korzyść, bo liczą, że ktoś do nich przyjdzie i będzie ich pracownikiem kiedyś tam.” (B7) 13. „I okazuje się, że firma też może włączać się w tworzenie programu na studiach podyplomowych, bo później pozyskuje odpowiednio wykształconych ludzi. Potem absolwenci trafiają do tej firmy. Dzięki temu łatwiej też dostać się do tych ludzi, bo w branży ICT kapitał ludzki powoli się wyczerpuje.” (D3)

Źródło: opracowanie własne

Na III poziomie współpracy „charakter podejmowanych działań” (patrz tab. 5.9, cytaty: 1–5) i „cele członków instytucjonalnych” (patrz tab. 5.9, cytaty: 6–9) określone zostały jako „kolektywne”. Jedynie „interesy członków instytucjonalnych” nadal charakteryzowały się orientacją „indywidualną” (patrz tab. 5.9, cytaty: 10–13). Zakładając współpracę na poziomie wymagającym aktywnej kooperacji dwóch (lub większej liczby) przedsiębiorstw klastrowych nie sposób rozważać „charakteru działań” podejmowanych w poszczególnych aktach współdziałania inaczej niż „kolektywnie”. „Kolektywność” działań jest warunkiem koniecznym do tego, aby istniejąca współpraca w określonej klastrowej podgrupie przedsiębiorstw mogła zostać uznana za wyższą od podstawowej (czyli bardziej zaawansowaną niż „Integracja na poziomie jednostkowym”). Taki charakter działań pojawił się już jednak na drugim omawianym wcześniej poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”). Nowością na III etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych jest za to – w porównaniu z poprzednimi dwoma poziomami współpracy – modyfikacja „celów członków instytucjonalnych” na „kolektywne”. Oznacza to, że bezpośrednie zamierzenia przedsiębiorstw kooperujących na omawianym poziomie przestały odnosić się tylko i wyłącznie do poszczególnych podmiotów, ale zaczęły uwzględniać ich szerszy zbiór, uwzględniający także przedsiębiorstwa niezaangażowane. Można zatem stwierdzić, że na omawianym poziomie współpracy zrywa się z traktowaniem działań kooperacyjnych i wynikających z nich efektów w schemacie „1→1” (czyli z sytuacją, kiedy efekty określonej puli działań były dostępne jedynie dla podmiotów wykonujących te działania) na rzecz schematu „1→∞” (a więc przypadków, w których działania jednego podmiotu przynoszą efekty dostępne wielu podmiotom – nawet tym, które w żaden sposób nie przyczyniły się do wykonania wspomnianych działań). Bez zmian pozostają za to „interesy członków instytucjonalnych” – wciąż należy je identyfikować jako „indywidualne”, bo choć prezentowane przez przedsiębiorstwa zaangażowanie, podejmowane działania i stojące u ich źródeł cele miały kolektywny charakter, to wynikały one ze zdeterminowanych „indywidualnie” interesów tych podmiotów. Innymi słowy – podejmowanie aktywności kooperacyjnej przez podmioty na III poziomie współpracy podyktowane było chęcią zrealizowania własnych partykularnych interesów przez zaangażowane przedsiębiorstwa w formie, na przykład, projektowania programów wsparcia dla branży (poprzez włączenie danej branży do krajowych lub regionalnych inteligentnych specjalizacji) czy też ułatwionego pozyskiwania pracowników

o odpowiednich kompetencjach z lokalnego rynku pracy (dzięki odpowiednio wymodelowanemu systemowi edukacji oraz szkoleń i kursów zawodowych). Tego rodzaju interesy indywidualne łatwiej jest zrealizować, jeśli staną się one celami kolektywnymi dla określonej grupy przedsiębiorstw.

IV poziom współpracy: „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”

Czwarty, a zarazem ostatni zidentyfikowany etap rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych – „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym” – to najbardziej dojrzała, ale – jak pokazały badania – w swojej pełnej formie najrzadziej występująca formuła współdziałania. Podstawowym celem na omawianym poziomie współpracy było stworzenie w ramach inicjatyw klastrowych sprzyjających warunków do wykreowania wspólnej wartości dodanej poprzez połączenie zasobów członków inicjatyw (patrz tab. 5.10, cytaty: 1–4), co znalazło swoje odzwierciedlenie w pierwszym członie określenia opisującego ten etap rozwoju inicjatywy: „kreacja”.

Tabela 5.10

Cele główne na IV poziomie współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) – wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Cele główne	Wybrane cytaty
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	Stworzenie warunków do wykreowania wspólnej wartości dodanej poprzez połączenie zasobów przedsiębiorstw klastrowych	1. „Taki typowy klastr polega na tym, że firmy rezygnują ze swojego przywództwa na rzecz jednego, który sprzedaje w imieniu tego klastra produkty wspólnie wytworzone.” (B6) 2. „Liczy się tworzenie ekosystemu, słuchanie innych i nastawienie na projekt, nie na networking. Networking, spotkania – to wszystko dla mnie to są środki działania. Dla mnie celem są współpraca, konsorcja projektowe, wspólne projekty. (C1)” 3. „Naturalny klastr to jest taki, gdzie się firmy uzupełniają w łańcuchu wartości.” (C6) 4. „Typowy klastr powoływany jest po to, żeby wytworzyć wspólny byt, na przykład jakaś spółka, <i>spin-off</i>.” (B6)

Źródło: opracowanie własne

Wyróżnia to omawiany poziom współpracy na tle pozostałych: na trzech pierwszych etapach zachodziła bowiem wymiana zasobów i informacji, podczas gdy na IV etapie następowało połączenie zasobów partnerów klastrowych celem wytworzenia wspólnej wartości dodanej. Wyniki badań wskazują, iż wartość dodana może być rozpatrywana w różnych kategoriach – może to być zarówno nowa wiedza (przede wszystkim wiedza techniczna i technologiczna) wytworzona wspólnie przez grupę członków, jak i stworzenie produktów i usług, będących później elementem oferty przedsiębiorstw kooperujących (wszystkich lub tylko niektórych). W przypadku współpracy w obszarze innowacji, wysiłki uczestników zgrupowania mogą być ukierunkowane na rozwój innowacji, przede wszystkim produktowych i procesowych. Należy jednak podkreślić, iż działania ukierunkowane na wykreowanie wspólnej wartości dodanej były bardzo rzadko podejmowane w badanych inicjatywach klastrowych (relatywnie częściej w inicjatywach ICT niż w metalowych).

Współpraca dla wytworzenia wspólnej wartości dodanej wiązała się z dużo większą integracją partnerów klastrowych i to nie tylko na poziomie jednostkowym (w odniesieniu do poszczególnych osób reprezentujących w inicjatywie klastrowej swe macierzyste organizacje), ale również na poziomie instytucjonalnym (co zostało zaakcentowane poprzez nadanie drugiego członu opisywanemu poziomowi współpracy: „integracja na poziomie organizacyjnym”). Współdziałanie na IV poziomie rozwoju wymagało bowiem wzajemnego dostosowania się współpracujących ze sobą podmiotów, jak również przestrzegania

przez nie wspólnie ustalonych reguł postępowania, co pociągało za sobą z kolei zmiany na różnych poziomach funkcjonowania organizacji (np. w strukturze organizacyjnej). Dwa omówione wyżej atrybuty (tj. kreowanie wspólnej wartości dodanej i integracja na poziomie organizacyjnym) charakteryzowały wszystkie formy współpracy przypisane do IV poziomu rozwoju inicjatyw klastrowych.

Współpracę na ostatnim, IV poziomie należy traktować jako swoisty test na dojrzałość inicjatyw klastrowych. Jak wskazują badania: o skuteczności podejmowanych tutaj działań decydowały w dużej mierze efekty wypracowane na wcześniejszych poziomach (rozwój relacji, uzyskanie dostępu do informacji i zasobów, integracja na poziomie procesów zachodzących w podmiotach klastrowych, wypracowanie korzystnych warunków dla współpracy), stanowiące podbudowę dla rozwijania dojrzszych form współpracy między klastrowymi partnerami. Kontakty zawiązane na etapie integracji społecznej (przełamanie bariery anonimowości i nieufności) – w wyniku kooperacji w zakresie wymiany i rozwoju zasobów – przekształcały się w relacje osobiste między niektórymi partnerami klastrowymi, te zaś miały potencjał, by zaowocować rozwojem formalnej współpracy. Nie oznacza to jednak, iż w ramach jednej inicjatywy wszyscy uczestnicy w równym tempie dochodzili do poszczególnych poziomów. Jak pokazują badania – inicjatywy mogą stwarzać warunki sprzyjające rozwojowi danego poziomu współpracy, ale sukces w zdobywaniu kolejnych szczebli jest już cechą bardzo indywidualną.

Unikatowość IV poziomu związana jest z tym, iż wszystkie trzy wyróżniki poziomu zaawansowania współpracy (łącznie z „interesami członków instytucjonalnych”) można uznać za kolektywne (patrz tab. 5.11, cytaty: 1–11).

Tabela 5.11

Wyróżniki na IV poziomie współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) – wybrane cytaty

Wyróżniki	Wybrane cytaty
Charakter działań (kolektywne)	1. „Jak rozmawiamy o klastrze, to z czym się kojarzy klaster – z jakimś produktem, który jest wizytówką, jak coś zobaczę, jak zobaczę metkę, to wiem, że robią w tym miejscu. Jak we Włoszech – przyjeżdżali z towarami, cała wieś pracowała nad marką światową (ten robi jedną rzecz, ten robi drugą), ale ja stamtąd towary tirami wywoziłem, towary, nad którymi pracowała cała wioska. I tam też wzór handlowy jest znany. Jak by tam pani pojechała, mała miejscowość, a wszyscy pod to robią, jeden boss tym rządzi, ale to taki klaster. Potrzeba jest czegoś takiego. A tutaj nie ma. [...] Ale wie pani, nikt nie stara się nawet tego zrobić.” (B7) 2. „Współpraca w różnej formie... Ja staram się być za to odpowiedzialny i powiem ci szczerze, że to jest bardzo trudne. Na poziomie wyodrębnionych form organizacyjnych: <i>spin-off</i>, <i>spin-out</i>, inkubacja nowych firm – tego nie mamy, ale to może być wspólnie realizowane przez klaster.” (D1) 3. „Realizowanie wspólnych projektów przez uczestników w konsorcjach budowanych w ramach klastra, to są dobre praktyki w klastrze”. (D2)
Cele członków instytucjonalnych (kolektywne)	4. „Taki powinien być cel klastra – klaster ma doprowadzić do sprzedaży produktów. To nie musi być jeden produkt, tylko grupa produktów. To musi być zwiększona sprzedaż albo w ogóle sprzedaż. I nie muszą na tym jednym poprzestać.” (B6) 5. „Chcielibyśmy tak, jak w założeniach klastrowych, które nam się bardzo podobały, w perspektywie na przykład kilkunastu lat wytworzyć zagłębie czy to specjalistycznych usług czy to specjalistycznego wyrobu, gdzie wszyscy wokół będą się do tego dokładali. Idealny cel dla klastra. I zdobyć przewagę konkurencyjną takim wyrobem – on byłby z wyższej półki, w oparciu o naukę.” (B5)

cd. tab. 5.11

Interesy członków instytucjonalnych (kolektywne)	6. „Klaster powinien być biznesowy i branżowy, bardziej w kierunku korporacji. Taka biznesowa działalność – to byłby dobry kierunek rozwoju dla klastra. Tak klaster powinien działać.” (B5) 7. „Nie znam klastra, który wspólnie wyprodukowałby jakąś rzecz i sprzedał, a do tego jest klaster.” (B6) 8. „Taki typowy klaster polega na tym, że firmy rezygnują ze swojego przywództwa na rzecz jednego, który sprzedaje w imieniu tego klastra produkty wspólnie wytworzone.” (B6) 9. „Jest jeszcze jeden ważny aspekt zaufania w klastrze. To jest taka wiara, że możemy się podzielić swoimi świeżymi pomysłami na biznes. Po to, żeby realizować ten biznes wspólnie.” (D10) 10. „Dojrzelśmy do tego, aby dzielić się wiedzą z wybranymi firmami w klastrze w takim celu, żeby wspólnie po prostu zarabiać.” (D7) 11. „Typowy klaster powoływany jest po to, żeby wytworzyć wspólny byt, na przykład jakaś spółka, <i>spin-off</i> .” (B6)

Źródło: opracowanie własne

Należy zaznaczyć, iż korzyści wypracowane dzięki kooperacji podmiotów na IV etapie rozwoju inicjatyw – w odróżnieniu od etapu wcześniejszego, który również kończył się określonymi efektami współpracy – są związane z rynkową działalnością zaangażowanych przedsiębiorstw i mogą przekładać się wprost na osiągnięte przez nie zyski. Podmioty klastrowe, którym udało się osiągnąć IV poziom współpracy wykraczały poza sferę dbałości jedynie o własne perspektywy rozwojowe, utożsamiając własny interes z interesem szerszej, częściowo wobec nich zewnętrznej struktury i dokładały starań, aby podejmowane przez nie działania służyły rozwojowi zagregowanej całości (patrz tab. 5.11, cytaty: 6–11). Dokonywały tego poprzez „kolektywnie” zorientowane „cele członków instytucjonalnych” (patrz tab. 5.11, cytaty: 4–5), nie tracąc „wspólnego” punktu widzenia tak w sferze bezpośrednich zamierzeń, jak i w obszarze „charakteru podejmowanych działań” (patrz tab. 5.11, cytaty: 1–3).

Postrzeganie inicjatyw klastrowych w kontekście osiągnięcia celów

Jak pokazują wyniki badań, specyfika danej inicjatywy wynikająca z poziomu współpracy, na który owa inicjatywa zdołała się wspiąć, rzutuje na sposób jej postrzegania nie tylko przez otoczenie, ale także przez jej członków. Inicjatywy klastrowe, w których występowały powiązania kooperacyjne charakterystyczne dla I poziomu współpracy utożsamiane były z izbą gospodarczą lub stowarzyszeniem branżowym, zrzeszającymi grupy osób mających wspólne cele i zainteresowania (w jednej z wypowiedzi padło również interesujące określenie: „klub branżowy”, dobrze oddające charakter powiązań na omawianym etapie rozwoju inicjatywy) (patrz tab. 5.12, cytaty: 1–3).

Na II poziomie dominującą funkcją, jaką spełniały inicjatywy klastrowe było pośrednictwo w kontaktach między członkami, co – w konsekwencji – miało doprowadzić do uzyskania określonych korzyści związanych z wymianą zasobów lub wspólną realizacją określonych procesów. W przypadku, gdy dotyczyło to wspólnego zaopatrzenia w ramach inicjatyw klastrowych tworzone były grupy zakupowe ukierunkowane na obniżanie kosztów związanych z nabyciem określonych dóbr i usług (patrz tab. 5.12, cytaty: 4–5).

Tabela 5.12

Postrzeganie inicjatyw klastrowych w zależności od osiągniętego poziomu współpracy –
wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Wybrane cytaty
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	1. „Klaster to taki klub branżowy. Miejsce, gdzie możemy się spotkać.” (D7) 2. „Działania w klastrze powinny być zgodne z ideą stowarzyszenia – to działalność wspólna członków.” (C5) 3. „W klastrze wszystko jest potrzebne – ta cała aktywność w zakresie targowym, szkoleniowym, informacyjnym, środowiskowym i te rzeczy w klastrze się dzieją, chociaż bym powiedział, że tu jest troszeczkę dublowania się z izbą gospodarczą w pewnych obszarach.” (B6)
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	4. „Klaster to taka forma pośrednictwa, taka platforma wymiany wzajemnych potrzeb. Ja łączę firmy, żeby miały obopólne korzyści.” (C2) 5. „Nie da się klastra zrobić, że teraz będziemy kupowali taniej karty sim do telefonu, chociaż niektórzy tak na to patrzą. Ale wtedy to nie jest klaster – to jest wtedy wspólna grupa zakupowa. Klaster jest dla wyższych celów.” (D9)
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	6. „W strategii tego klastra było jednak to, żeby zbudować ośrodek opiniotwórczy. Zresztą władze w regionie, jak i w Polsce oczekują tego, że klaster będzie takim zbiorowym partnerem. Bo dzisiaj trudno jest rozmawiać z każdą firmą oddzielnie. Stąd w ogóle idea powołania klastrów kluczowych, po to, żeby skupić uwagę, po to, żeby jeden podmiot miał za sobą dziesiątki.” (D10) 7. „Ja tu widzę rolę klastra, który będzie grupą lobbingową na rzecz firm z branży, który będzie forswać pewne przepisy. Tak jak cechy, izby rzemieślnicze.” (B9) 8. „Klaster branżowy to prawie taki związek zawodowy.” (C5)
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	9. „Klaster powinien być biznesowy i branżowy, bardziej w kierunku korporacji. Taka biznesowa działalność – to byłby dobry kierunek rozwoju dla klastra. Tak klaster powinien działać.” (B5) 10. „My nie jesteśmy porozumieniem kooperacyjnym. My zaczęliśmy od takiego porozumienia. My w klastrze gromadzimy tych, którzy umieją rozwiązywać problemy, tych, co umieją identyfikować problemy i tych, którzy mają problemy. My jesteśmy ekosystemem projektowym. Moderujemy, doprowadzamy do tego, żeby powstało konsorcjum.” (C1) 11. „To jest przecież istota klastra: pragmatyczne zastosowanie technologii w różnych dziedzinach. Klaster z założenia powinien być innowacyjny i działać na rozwój innowacji.” (D4) 12. „Klaster to jest w najprostszym wymiarze forum przełamywania barier między biznesem a nauką.” (D10)
Przechodzenie na wyższe poziomy współpracy (redefiniowanie celów głównych)	13. „Generalnie też chyba ta współpraca na płaszczyźnie klastra ma swoją granicę. Klaster jest po to, żeby na pierwszym etapie poznać ludzi ze sobą, zachęcić ich do współpracy, zaproponować pewne możliwości. Teraz, dzięki statusowi krajowego klastra kluczowego będzie szansa na wsparcie materialne. A potem powinny być realizowane wspólne projekty w konsorcjach.” (D2) 14. „Na początek przychodzisz do klastra, poznajesz się, potem dostajesz informacje, budujesz zaufanie, pracujesz na pewnych normach społecznych, etyce i dopiero później dochodzisz do wspólnoty i wzajemności. Czyli masz jakiś wspólny cel i go realizujesz na bazie fundamentów w postaci zaufania i norm społecznych. Ale to wymaga czasu.” (D1)

Źródło: opracowanie własne

Inicjatywy, w których rozwinęły się powiązania kooperacyjne charakterystyczne dla III poziomu współpracy, postrzegane były w bardzo różnorodny sposób: jako ośrodki opiniotwórcze, cechy rzemieślnicze, grupy lobbingowe, związki zawodowe czy też organizacje pracodawców. Wszystkie wymienione organizacje ukierunkowane są bowiem na reprezentowanie i działanie na rzecz (i w obronie) interesów swoich członków, co ściśle współgra z celem głównym zdefiniowanym na omawianym poziomie współpracy w inicjatywach, jakim było umożliwienie oddziaływania na otoczenie zewnętrzne organizacji (patrz tab. 5.12, cytaty: 6–8).

Na ostatnim, IV poziomie współpracy, sposób funkcjonowania inicjatyw nadawał im cechy korporacji, w której udziały mieli wybrani współpartnerzy klastrowi. W zależności od charakteru współpracy, wspólna działalność miała zachodzić w łańcuchu wartości (np. w formie współpracy partnerskiej w ramach sieci *lean*) albo skupiać się na realizacji wspólnych projektów (w takim wypadku inicjatywa mogła przypominać konsorcjum projektowe).

Jeśli działalność wspólna zachodziła w obszarze innowacji, z udziałem instytucji sektora B+R, inicjatywy mogły stanowić rodzaj pomostu między światem nauki a biznesu (patrz tab. 5.12, cytaty: 9–12).

Wraz z rozwojem powiązań kooperacyjnych inicjatywy klastrowe przechodziły od poziomu najniższego do kolejnych poziomów współpracy, co oznaczało rozszerzanie się pełnionych przez nich ról (stosownie do zmieniających się potrzeb zrzeszonych w nich członków). Był to proces stopniowy, albowiem droga na sam szczyt prowadziła zazwyczaj przez kolejne poziomy współpracy, co miało swoje potwierdzenie w wypowiedziach respondentów (patrz tab. 5.12, cytaty: 13–14).

5.1.2. Role i cele szczegółowe

Kolejne omawiane partie materiału empirycznego odnoszą się do dwóch kategorii, które wskazują na role inicjatyw klastrowych (kategoria 4), a także stawiane przed nimi cele szczegółowe (kategoria 5) definiujące jednocześnie role szczegółowe przypisane inicjatywom (patrz tab. 5.13). Obie wymienione kategorie (role i cele szczegółowe) zostały przypisane do poszczególnych poziomów współpracy (patrz tab. 5.14).

Tabela 5.13

Charakterystyka kategorii centralnych w koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: role i cele szczegółowe

Numer i nazwa kategorii	Nazwa własności/kategorii
Kat. 4. Role	– Dostarczyciel zasobów – Broker (pośrednik) – Integrator
Kat. 5. Cele szczegółowe (role szczegółowe)	– Zapewnienie dostępu do informacji (rola IK: I.1. Informator) – Umożliwienie wymiany informacji (rola IK: I.2. Platforma wymiany informacji) – Integracja społeczna wewnątrz inicjatywy klastrowej (rola IK: I.3. Integrator społeczny) – Zapewnienie dostępu do różnorodnych zasobów (rola IK: II.1. Donator) – Umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów (rola IK: II.2. Platforma wymiany zasobów) – Integracja na poziomie procesów (rola IK: II.3. Integrator procesów) – Zapewnienie dostępu do informacji spoza inicjatywy klastrowej dot. kluczowych sfer życia społ.-gosp. (rola IK: III.1. Tuba informacyjna) – Umożliwienie wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza inicjatywy klastrowej (rola IK: III.2. Łącznik ze światem zewnętrznym) – Współudział w rozwoju regionu i branży (rola IK: III.3. Lobbysta-Wizjoner) – Zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów (rola IK: IV.1. Mentor) – Umożliwienie połączenia zasobów w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej (rola IK: IV.2. Platforma wspólnego kreowania zasobów) – Integracja organizacyjna (rola IK: IV.3. Integrator organizacji)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.14

Relacje między kategoriami centralnymi w koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: poziomy współpracy, role i cele szczegółowe

Kat. 1. Poziomy współpracy	Kat. 4. Role główne	Kat. 5. Cele szczegółowe (role szczegółowe)
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do informacji (rola IK: I.1. Informator)
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany informacji (rola IK: I.2. Platforma wymiany informacji)
	Integrator	Integracja społeczna wewnątrz inicjatywy klastrowej (rola IK: I.3. Integrator społeczny)
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do różnorodnych zasobów (rola IK: II.1. Donator)
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów (rola IK: II.2. Platforma wymiany zasobów)
	Integrator	Integracja na poziomie procesów (rola IK: II.3. Integrator procesów)
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do informacji spoza inicjatywy klastrowej dot. kluczowych sfer życia społ.-gosp. (rola IK: III.1. Tuba informacyjna)
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza inicjatywy klastrowej (rola IK: III.2. Łącznik ze światem zewnętrznym)
	Integrator	Współudział w rozwoju regionu i branży (rola IK: III.3. Lobbysta-Wizjoner)
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów (rola IK: IV.1. Mentor)
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie połączenia zasobów w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej (rola IK: IV.2. Platforma wspólnego kreowania zasobów)
	Integrator	Integracja organizacyjna (rola IK: IV.3. Integrator organizacji)

Źródło: opracowanie własne

W poniższych punktach omówiono szczegółowo wszystkie role i cele szczegółowe inicjatyw, wyróżnione na każdym poziomie współpracy w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne.

Role i cele szczegółowe na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”)

Na I poziomie współpracy – „Integracja na poziomie jednostkowym” – zdefiniowano trzy cele szczegółowe (oparte na trójpodziale: dostarczyciel zasobów – broker – integrator): zapewnienie dostępu do informacji temat rynku i potencjalnych partnerów, umożliwienie wymiany informacji oraz integracja społeczna wewnątrz inicjatywy.

Najważniejszą rolą badanych inicjatyw klastrowych było – jak sugeruje sama nazwa etapu – integracja (inicjatywa klastrowa jako integrator społeczny), która na omawianym poziomie dokonywała się w wymiarze społecznym między osobami reprezentującymi w inicjatywach swe macierzyste organizacje. Celem integracji społecznej w każdej z badanych inicjatyw było stworzenie jak najlepszych warunków do rozwoju kontaktów osobistych członków inicjatyw, które z czasem przeradzały się (w części przypadków) w wyższe formy relacji (oparte na zaufaniu), które – z kolei – doprowadzały niektóre przedsiębiorstwa do wyższych poziomów współpracy formalnej (patrz tab.5.15, cytaty: 7–11).

Tabela 5.15

Role i cele szczegółowe na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”) –
wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Role główne	Cele szczegółowe (role szczegółowe)	Wybrane cytaty
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do informacji (rola IK: I.1. Informator)	1. „W kłastrze bardzo ważną osobą jest koordynator czy inaczej animator. Człowiek, który może zbierać informacje, żeby wiedzieć, z jakiego projektu czy też programu będą jakieś efekty. I jeśli będzie wiedział, że z tych efektów może skorzystać jakaś firma, to je udostępni klastrowiczom.” (D3) 2. „W kłastrze prowadzimy taki internetowy biuletyn kłastry, który wydajemy co miesiąc. Dostają go wszystkie firmy. Co się dzieje w branży, gdzie są jakie spotkania, w co warto zająć – w jakie opracowania, czasopisma, gdzie są najbliższe szkolenia itp. Firmy się o to upominają. Poza tym co parę dni są wysyłane informacje mailowe do członków – mailowo przypomina im się, że będzie konferencja, że będzie szkolenie, że coś rozpoczynamy, czy będą chętni.” (B2) 3. „Ogólnie nie lubię mieć skrzynki zaśmieconej, aczkolwiek jak bym powiedział, że newsletter to jest sensowne rozwiązanie w kłastrze, bo alternatywą dla tego jest jedynie wizyta na stronie kłastry, na którą ja nie zaglądam, bo nie mam czasu, a jak newsletter wpadnie, to widzimy od razu, kojarzymy skąd to jest, jak mamy czas to możemy to przeczytać.” (D6)
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany informacji (rola IK: I.2. Platforma wymiany informacji)	4. „Po to firmy przyjeżdżają na spotkania klubów biznesu, klastrow, żeby się wymieniać tymi informacjami ogólnymi, żeby wiedzieć, co tam kto planuje.” (A7) 5. „Informacje... ja myślę, że to nie w newsletterze. Ja myślę, że to w takich kulturalnych rozmowach. Miejsce, gdzie można spotkać i porozmawiać na różne tematy, a po wielokrotnych spotkaniach dzielić się wiedzą na różne tematy – nieoficjalnymi – to na pewno klastrow w tym pomaga: co się dzieje na rynku, a być może nowa norma wejdzie, a być może będzie nowe wymaganie – takie nieoficjalne. Właśnie w newsletterze tego nie ma.” (D7) 6. „Ja wychodzę z założenia, że jak jest konferencja, dyskusje, spotkania, a przy okazji wymienimy jakieś tam poglądy, to dużo daje. Musi być przepływ informacji w kłastrze, nawet takie plotkarskie spotkania, to też przywodzi nas do działania, czy wskazuje kierunki, w których możemy razem zadziałać.” (B10)
	Integrator	Integracja społeczna wewnątrz inicjatywy klastrowej (rola IK: I.3. Integrator społeczny)	7. „W kłastrze są spotkania, głównie spotkania, które powodują nawiązywanie relacji.” (D5) 8. „Bez integracji, bez spotkań nie poznamy się i nie będziemy mogli pójść dalej.” (A6) 9. „Oczywiście, spotykaliśmy się na różnych spotkaniach, konferencjach, ale tutaj, parę razy w roku staramy się być bliżej sobie. To są kwestie spotkań integracyjnych, ale to są też walne zgromadzenia, którym się poświęca cały dzień.” (B2) 10. „Po spotkaniu formalnym – kawa, ciasto, kultyury i to chyba nawet cenniejsza część, że nie na forum, ale między sobą mogą porozmawiać.” (D2) 11. „Ta podróż na targi trwa, integracja przy tym następuje.” (A5)

Źródło: opracowanie własne

Integracja w wymiarze jednostkowym dawała jednocześnie możliwość wypełnienia dwóch pozostałych ról i realizacji przypisanych do nich celów szczegółowych: bezpośredniego dostawcy zasobów zapewniającego – w tym przypadku – dostęp do informacji (patrz tab. 5.15, cytaty: 1–3) oraz brokera umożliwiającego wymianę informacji między członkami inicjatywy (patrz tab. 5.15, cytaty: 4–6). Inicjatywy na omawianym poziomie

pełniły zatem rolę informatora – w sytuacji kiedy same zapewniały członkom dostęp do informacji lub platformy wymiany informacji, jeśli w wyniku podejmowanych działań dochodziło do nawiązywania kontaktów między podmiotami klastrowymi. Z badań wynika, iż kontakty nawiązane w ramach organizacji klastrowych stanowiły swoistą przepustkę do informacji będących w posiadaniu tak koordynatorów, jak i członków. Poprzez podejmowane aktywności inicjatywy klastrowe umożliwiały również swoim członkom nawiązywanie kontaktów z podmiotami spoza danego zgrupowania, co znacząco rozszerzało pulę uzyskiwanych przez nie informacji.

Zasoby informacyjne były jedynym dostępnym rodzajem zasobu na I poziomie (za wyjątkiem opisanych wcześniej zasobów relacyjnych). Informacje uzyskiwane na tym poziomie dotyczyły w pierwszym rzędzie samych inicjatyw klastrowych oraz zrzeszonych w nich członków, dopiero w dalszej kolejności odnosiły się do otoczenia organizacji klastrowych. Miały one również bardzo ogólny charakter – w tym wypadku inicjatywy klastrowe przypominały „wyszukiwarkę” tych informacji, które – w zasadzie – są powszechnie dostępne. Ze względu na bardzo ogólny charakter informacji udostępnianych na I poziomie współpracy, mogły być one przekazywane zarówno bezpośrednio (przez koordynatorów bądź członków) podczas różnorodnych spotkań organizowanych w ramach inicjatyw lub z wykorzystaniem wybranych technologii informatycznych (tak jak strona internetowa danej inicjatywy klastrowej z różnorodnymi funkcjonalnościami, wiadomości mailowe, newsletter). Ze względu na pełnione role inicjatyw i oczekiwane w związku z nimi efekty jednym z najważniejszych zadań na omawianym etapie rozwoju inicjatyw klastrowych było – zdaniem respondentów – opracowanie i wdrożenie systemu przepływu informacji i komunikacji w ramach zgrupowania.

Role i cele szczegółowe na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”)

Na II poziomie współpracy wyróżniono trzy cele szczegółowe związane z: zapewnieniem dostępu do zasobów, umożliwieniem wymiany zasobów oraz integracją (na poziomie procesów). Z przeprowadzonych badań wynika, iż na omawianym poziomie najbardziej istotne były te role nadane inicjatywom, które współgrały z nadrzędnym celem przyświecającym współpracy klastrowej na II poziomie, a mianowicie ułatwieniem dostępu przedsiębiorstwom klastrowym do zwiększonej puli zasobów. Kooperacja na II poziomie współpracy polegała bowiem przede wszystkim na przemieszczaniu różnego rodzaju zasobów pomiędzy klastrowymi współpartnerami (w celu uzupełnienia zasobów brakujących). Jeśli właścicielem i dysponentem tych zasobów były inicjatywy klastrowe pełniły wówczas rolę bezpośredniego dostawcy zasobów, natomiast w przypadku gdy przedsiębiorstwa klastrowe wymieniały zasoby pomiędzy sobą inicjatywy występowały w roli brokera ułatwiając dokonanie takiej wymiany.

Pierwsza z ról – bezpośredni dostawca zasobów (na tym poziomie – donator) – wiązała się z zapewnieniem członkom dostępu do różnorodnych zasobów tak materialnych, jak i niematerialnych (patrz tab. 5.16, cytaty: 1–3). W przypadku, gdy inicjatywy klastrowe występowały w roli brokera (a ściśle platformy wymiany zasobów) (patrz tab. 5.16, cytaty: 4–6), relacje między podmiotami klastrowymi nastawione na dzielenie się zasobami (z pożytkiem dla obu stron) opierały się na:

- transakcjach kupna-sprzedaży, kiedy strony realizowały określoną wymianę handlową konwertując zasoby finansowe w zasoby innego rodzaju,
- użyczeniach, kiedy jedna ze stron posiadała pewne zasoby, których nie była w stanie w pełni wykorzystać i – w zamian za określone korzyści w postaci innych zasobów – zgadzała się na ich wykorzystanie (bez zmiany właściciela) przez inny podmiot) oraz
- wymiany, kiedy strony wymieniały się określonymi zasobami, na wspólnie zaakceptowanych zasadach.

Tabela 5.16

Role i cele szczegółowe na II poziomie współpracy
(„Alokacja i integracja na poziomie procesów”) – wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Role główne	Cele szczegółowe (role szczegółowe)	Wybrane cytaty
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do różnorodnych zasobów (rola IK: II.1. Donator)	1. „Chcieliśmy w klastrze zrobić wspólnie prototypownię, taką, gdzie można byłoby tworzyć i badać prototypy. Dla firm, które nie tylko produkują na bazie powierzonej dokumentacji, ale też dla takich, które tworzą własne produkty – one i tak muszą swoje prototypy badać, żeby uzyskać do dopuszczenia. Firmy korzystałyby z prototypowni dla własnych celów.” (A7) 2. „Park maszynowy w klastrze – na pewno trudny temat, nie osiągnęliśmy tego, chociaż podejmowane były u nas te tematy. Wiem, że takie inicjatywy powstają, da się je realizować.” (A5) 3. „Robiliśmy w klastrze szkolenia specjalistyczne, dla wąskiej grupy firm, bardziej twarde. Cieszą się powodzeniem.” (B2)
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów (rola IK: II.2. Platforma wymiany zasobów)	4. „Klaster założyło 7 firm, które już wcześniej ze sobą współpracowały. [...] Te 7 firm łączyły codzienne kontakty biznesowe. Przykłady – niektóre firmy mają wypalarki plazmowe, inne firmy nie. Świadczymy sobie nawzajem usługi. Ja np. nie mam wypalarki plazmowej, natomiast koledzy [wymieniona nazwa przedsiębiorstwa] posiadają, bo jest to im potrzebne do produkcji. Ale swoje moce wykorzystują przez 1,5 zmiany, a resztę świadczą usługi. Mi się nie opłaca kupować maszyny, bo ja jestem firmą usługową i podzlecam dla nich wypalanie plazmowe. My mamy z kolei zaawansowaną obróbkę i koledzy z innych firm zlecają mi wykonanie detali, części, podzespołów, które ich interesują. Poza tym zdarzają się okresy spiętrzeń zleceńowych, to podzlecamy sobie prace i mogę wykorzystywać ich wolne moce przerobowe. I taka współpraca między firmami funkcjonuje.” (B1) 5. „Wymiana zasobów – bardzo, bardzo mocno występuje to w ramach kapitału ludzkiego. Mamy fundację, która się zajmuje dokształcaniem kadr i bardzo mocno to tam występuje. Wzajemne uczenie się zarządzania projektami, wzajemne uczenie się języków programowania [...] szkolenia, warsztaty wspólne, dużo robiliśmy tego typu szkoleń, jedni drugich szkolą”. (D1) 6. „Żeby uzupełniać i zwiększać swoje możliwości, ja intensywnie poznałem rynek lokalny i między innymi klaster pozwolił mi na to. I wtedy wiemy dokładnie, jaka firma, jaką ma maszynę, możemy z tego skorzystać, bo dosyć się poznaliśmy”. (A6)
	Integrator	Integracja na poziomie procesów (rola IK: II.3. Integrator procesów)	7. „Są oczywiście takie przykłady, udało się na przykład zebrać firmy, które konkurują ze sobą jeśli chodzi o produkty i klientów, ale jeżeli chodzi o kupowanie zrobili grupy zakupowe, robimy to, jeśli znajdzie się element synergii, to rozwijamy go.” (D3) 8. „Firmy na targach występują pod wspólnym logo – ono jest zastrzeżone. Firmy nie mają z tym obiekcji. Marka klastra jest dobrze kojarzona. Nic się nie zdarzyło, żeby było źle kojarzone. To widać po takich listach. Jak np. robiliśmy kalendarze klastrowe, to firmy chciały żebyśmy logo ich firm na takich kalendarzach umieszczali i wręczali to swoim partnerom – z logo klastra i firm w klastrze. To też świadczy, że nie mają problemu, się nie wstydzą. Czyli artykuły, foldery promocyjne, podczas targów i spotkania organizowane w salach targowych – stosujemy różne formy promocji.” (A5) 9. „W klastrze łatwiej byłoby przyjąć pewne standardy i je wdrażać dla podobnych firm. Taka wspólna inicjatywa, która przyniosłaby wymierne korzyści dla każdej z tych firm. A wyższa jakość to więcej zamówień dla firmy.” (B4)

Źródło: opracowanie własne

Podstawowymi zasobami uzyskiwanymi na II poziomie współpracy klastrowej były – tak jak w przypadku I poziomu – zasoby informacyjne i relacyjne⁴. W porównaniu jednak z wcześniejszym poziomem otrzymywane informacje były bardziej wyselekcjonowane i sprofilowane pod potrzeby określonej grupy członków. Informacje wymieniane między uczestnikami badanych inicjatyw klastrowych miały także – w założeniu – ułatwić uczestnikom identyfikację źródeł brakujących im zasobów. Na II poziomie współpracy klastrowej oprócz zasobów informacyjnych i relacyjnych członkowie badanych inicjatyw klastrowych otrzymywali również dostęp do zasobów materialnych, finansowych i ludzkich, ale także intelektualnych (np. bazy danych), organizacyjnych (np. systemy zarządzania, komunikowania) oraz rynkowych⁵.

Występując w trzeciej roli – integratora procesów – inicjatywy klastrowe poprzez realizowane działania przyczyniały się do większej integracji członków, zwłaszcza w łańcuchu logistycznym (patrz tab. 5.16, cytaty: 7–9). Z doświadczeń badanych inicjatyw klastrowych wynika, iż integracja na poziomie procesów odnosiła się najczęściej do zaopatrzenia (wspólne zamówienia, zakupy grupowe), sprzedaży (wspólne kanały dystrybucji), jakości (wypracowanie wspólnych standardów jakości) oraz promocji (wspólny system identyfikacji wizualnej, wykorzystanie różnorodnych form promocji, wspólna działalność targowo-wystawiennicza).

Role i cele szczegółowe na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”)

Cele szczegółowe zdefiniowane na III poziomie współpracy związane były z zapewnieniem podmiotom klastrowym dostępu do informacji spoza inicjatyw klastrowych (a dotyczących kluczowych sfer życia społeczno-gospodarczego), umożliwieniem wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza inicjatyw oraz współdziałaniem w zakresie rozwoju regionu i branży. Najważniejszym celem funkcjonowania inicjatyw na omawianym poziomie był trzeci z wymienionych celów – współdziałanie w rozwoju regionu i branży, zaś kluczowym obszarem działalności – integracja (inicjatywa klastrowa w roli integratora), którą w omawianym przypadku należy rozumieć bardzo szeroko – jako integrację środowiska, a więc podmiotów złączonych wspólną przynależnością branżową (można to dodatkowo rozszerzyć o wspólnotę terytorialną wynikającą z funkcjonowania podmiotów w tej samej lokalizacji, np. w tym samym regionie) (patrz tab. 5.17, cytaty: 7–12). Działania integrujące podmioty klastrowe koncentrowały się na wspólnym kreowaniu szans rozwojowych lub neutralizowaniu zagrożeń pojawiających się w otoczeniu inicjatyw klastrowych i zrzeszonych w nich przedsiębiorstw, co oznaczało stwarzanie korzystnych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Na omawianym poziomie od inicjatyw klastrowych oczekiwano, iż będą się angażowały w rozwój branży i regionu pełniąc rolę lobbystów-wizjonerów, a więc podmiotów, które wskazują przedsiębiorcom klastrowym warty obrania kierunku działań i wspierają ich w realizacji tychże działań (poprzez np. ułatwianie kontaktów z przedstawicielami władz lokalnych, stowarzyszeń branżowych, czy wyszukiwanie potencjalnych sojuszników zewnętrznych niezbędnych dla realizacji celów postawionych w inicjatywach). Z powyższą rolą wiązało się reprezentowanie i dbanie o interesy przedsiębiorstw klastrowych oraz – w szerszym kontekście – branży i regionu (stąd pierwszy człon określenia roli inicjatywy: „lobbysta”), a także wzmacnianie regionalnej bazy zasobów umiejętności i wsparcie władz publicznych, np. w kształtowaniu polityki gospodarczej,

⁴ Z badań wynika, iż zasoby informacyjne i relacyjne mają charakter addytywny, albowiem – odpowiednio wzbogacone – przechodzą na wyższe poziomy współpracy.

⁵ W pracy skoncentrowano się na tych zasobach, które są najczęściej dostępne w organizacjach klastrowych – należą do nich zasoby informacyjne, materialne i finansowe, ludzkie oraz wiedza.

przemysłowej, innowacyjnej (co przełożyło się na drugi człon w nadanej roli: „wizjoner”). Zadaniem inicjatyw klastrowych było zatem tworzenie swoistego „pomostu” między klastrową rzeczywistością a otoczeniem zewnętrznym, poprzez który grupa przedsiębiorstw współpracujących w III formie mogła transferować swoje idee i działania do szerszej grupy odbiorców (nie wyłączając z tego biernych podmiotów z inicjatywy).

Realizacja działań ukierunkowanych na osiągnięcie omówionego wyżej celu służyła realizacji dwóch pozostałych celów związanych z zapewnieniem dostępu do informacji pochodzących spoza inicjatyw klastrowych, a dotyczących istotnych (z punktu widzenia inicjatywy i jej członków) sfer życia społeczno-gospodarczego (patrz tab. 5.17, cytaty: 1–2) oraz umożliwieniem wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza inicjatyw klastrowych (patrz tab. 5.17, cytaty: 3–6). Należy bowiem zaznaczyć, iż – jak wskazują wyniki zrealizowanych badań – na III poziomie współpracy (podobnie jak na poziomie I) oprócz zasobów relacyjnych, uczestnicy inicjatyw klastrowych mieli możliwość uzyskania dostępu jedynie do zasobów informacyjnych pochodzących – przede wszystkim – z zewnątrz zgrupowania. Z tego względu inicjatywy na III poziomie pełniły rolę dostawcy zasobów – tuby informacyjnej (w przypadku gdy same dystrybuowały informacje do członków) lub brokera – łącznika ze światem zewnętrznym (jeśli umożliwiały wymianę informacji pomiędzy członkami a podmiotami zewnętrznymi względem zgrupowania). Różnice pomiędzy poziomami (I i III) uwidaczniały się w rodzaju informacji otrzymywanych z otoczenia. Informacje na I poziomie były bardzo ogólne i powszechnie dostępne, podczas gdy na III poziomie intencją koordynatorów (a przede wszystkim członków inicjatyw) było uzyskanie pierwszeństwa w zdobywaniu istotnych informacji na temat zmieniających się warunków otoczenia, kluczowych z punktu widzenia przedsiębiorstw zrzeszonych w ramach inicjatyw. Tego typu informacje mogą budować przewagę konkurencyjną na rynku, dlatego były przeznaczone głównie dla członków zgrupowania (przy czym, jak pokazują badania, cenniejsze informacje były zatrzymywane przez osoby zaangażowane w proces pozyskiwania informacji). W jednym i drugim przypadku (I i III poziom współpracy) dopływ informacji z zewnątrz inicjatyw klastrowych i – co jest charakterystyczne dla III poziomu – ustanowienie powiązań z zewnętrznymi aktorami miało zapobiec izolacji inicjatyw klastrowych.

Tabela 5.17

Role i cele szczegółowe na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”) – wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Role główne	Cele szczegółowe (role szczegółowe)	Wybrane cytaty
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do informacji spoza inicjatywy klastrowej dot. kluczowych sfer życia społ.-gosp. (rola IK: III.1. Tuba informacyjna)	1. „Klaster to jest jednak duża instytucja i dzięki temu może otrzymywać materiały z pierwszej ręki, a nie każdy ma do nich dostęp, np. z posiedzeń instytucji unijnych. Może to rozsyłać dalej do swoich członków. Jeśli są spotkania Komisji i przedstawianie aktów prawnych może swoich przedstawicieli wysyłać na spotkania. Osoba prywatna nie jest w stanie w nich uczestniczyć.” (C6) 2. „Bo jeżeli się coś zaczyna w pewnym momencie w kraju, czy politycy pokazują, że coś będzie preferowane, to trzeba mieć rękę na pulsie, trzeba mieć tę wiedzę i rozpracować ją, pokazać firmom, w którym kierunku te środki będą rozdysponowane. Te firmy, które mają kapitał i jakiś potencjał ludzki do innowacji, żeby mogły się w tą stronę rozwijać.” (B2)

cd. tab. 5.17

	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza inicjatywy klastrowej (rola IK: III.2. Łącznik ze światem zewnętrznym)	3. „Przychodzi do klastra wiceminister i mówi jak będą wyglądały konkursy za pół roku, to dla nich już ważna informacja.” (D1) 4. „Stały monitoring Internetu plus kontakty i spotkania z ciekawymi instytucjami. Utrzymujemy kontakt, idziemy na spotkania, a to ministerstwo się do nas odezwie, a to KPK, a to ktoś z instytutu się o nas dowie i nam coś podeśle.” (C4) 5. „Jest taki kontakt z administracją samorządową, centralną, udział w różnych gremiach, mamy przedstawiciela w Komitecie monitorującym RPO, w NCBiR, jeśli jest przy sejmie taka komisja zajmująca się klasteringiem, tam jeden z naszych członków uczestniczy w tych posiedzeniach.” (D2) 6. „My mamy stały kontakt z pracodawcami, stały. I teraz czy na praktykach, czy w rozmowach, bo pracodawcy zrzeszeni w klastrze dwa razy do roku uczestniczą w naszych konferencjach, czy nawet w rozmowach kularowych to sobie dopowiemy, że potrzeba takiego a takiego specjalisty, z takimi umiejętnościami.” (B9)
	Integrator	Współdział w rozwoju regionu i branży (rola IK: III.3. Lobbysta-Wizjoner)	7. „Klaster jest takim podmiotem, którego głos jest brany pod uwagę przy tworzeniu strategicznych planów działania (na poziomie regionu, branży). Konsultujemy raporty instytucji samorządowych.” (D2) 8. „Jesteśmy mocnym partnerem dla Urzędu Miasta, dla Marszałka Województwa, czyli dla Urzędu Marszałkowskiego, zwłaszcza w kwestii rozwoju branży.” (B2) 9. „Spotykają się firmy, próbują wystymulować politykę regionalną w kontekście na przykład wspierania sektora <i>space</i>.” (D1) 10. „Ale też jest coś, na co nie mam czasu, w co koordynator chciałby się angażować, czyli żeby klaster wkomponował się w tworzenie prawa. To jest dobre, bo można wpływać na różne rzeczy.” (C6) 11. „Także to, co wywalczyliśmy pod klaster przy tworzeniu strategii województwa i tak zwanych branż kluczowych pod te nowe dotacje unijne, że branża metalowa jest wpisana jako jedna z branż kluczowych. W inteligentnej specjalizacji jest wpisana branża metalowa. To było bardzo trudne, bo trwało to z 1,5 roku, zanim udało nam się wpisać naszą branżę jako branżę kluczową. To załatwiliśmy zatem naszym firmom.” (B2) 12. „PWSZ istniała, ale nie było kierunków technicznych. Dzięki naszym staraniom, dzięki działaniom klastra i przedsiębiorstw uczelnia była wspierana – uruchomienie biblioteki, nowego kierunku „Mechanika i budowa maszyn”, ciągle praktyki, cały czas ta współpraca się rozwija. To się cały czas ciągnie, od samego początku.” (B3)

Źródło: opracowanie własne

Role i cele szczegółowe na IV poziomie współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”)

Na IV poziomie wyróżniono trzy cele szczegółowe dotyczące zapewnienia dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów, umożliwienia połączenia zasobów w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej oraz integracji organizacyjnej. Dwa ostatnie wymienione cele – najważniejsze na omawianym poziomie współpracy – nakładały się na siebie, chociaż każdy z nich obsadzał inicjatywy w nieco innej roli. Cel związany z umożliwieniem połączenia zasobów ściśle korespondował z celem głównym przyświecającym współpracy na IV poziomie i akcentował rolę inicjatyw klastrowych jako brokerów w nawiązywaniu współpracy między wybranymi członkami (inicjatywa jako platforma wspólnego kreowania zasobów) (patrz tab. 5.18, cytaty: 6–7). Powyższa rola polegała przede wszystkim na precyzyjnym łączeniu partnerów według profilu działalności oraz posiadanych zasobów i kompetencji, ale obejmowała także kreowanie wspólnych płaszczyzn

zainteresowania, jak również pomoc na etapie współpracy oraz po jej zakończeniu (np. doradztwo przy podziale wspólnie wytworzonej wartości, w tym własności intelektualnej).

Tabela 5.18

Role i cele szczegółowe na IV poziomie współpracy
(„Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) – wybrane cytaty

Poziomy współpracy	Role główne	Cele szczegółowe (role szczegółowe)	Wybrane cytaty
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów (rola IK: IV.1. Mentor)	1. „Zarząd w naszym klastrze to skarbnica wiedzy – nie dość, że jesteśmy techniczni, to jeszcze przekierowujemy.” (D1) 2. „Koordynator w klastrze to taka osoba, która jest w stanie na bazie informacji od firm przełożyć to na konkretne parametry, na kalkulacje. Taki pracownik z wiedzą techniczną, ale również z praktyką miękką, taki na pograniczu, plus kompetencje językowe. Więc to jest kluczowa osoba, powinna służyć swoją wiedzą innym.” (D7) 3. „Rola klastra jest właśnie taka, że powinien oddziaływać mentalnie i merytorycznie na swoje zrzeszone podmioty.” (D8) 4. „Żeby się klastry dobrze rozwijały, to trzeba było mieć takie osoby na etacie, które mają na tyle wyobraźni i są na tyle interdyscyplinarne, że potrafią tam różne rzeczy w środku robić.” (D10) 5. „Tworzenie nowej wiedzy jest trudne, bo wymaga projektów kierunkowych. Musi powstać konkretny projekt typu <i>smart city</i>, <i>smart building</i>, i jakiś fundusz i jakiś konkretny potencjał rynkowy, żeby to się zadziało.” (D4)
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie połączenia zasobów w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej (rola IK: IV.2. Platforma wspólnego kreowania zasobów)	6. „Wspólny mianownik to jest to, że ten kto to robi klamki musi mieć formę. I ten drugi robi mu formę – tu jest ten mianownik.[...] Ten wspólny mianownik u nas to uzupełnienie wzajemnych potrzeb.” (A4) 7. „Klaster nie jest pomyślany dla dużych, tylko właśnie dla małych jednostek, że te małe jednostki muszą sobie wymyśleć produkcję wozu, ty produkujesz koło, inny dyszel, inny lejece i siedzenie i razem sprzedajemy wóz.” (B6)
	Integrator	Integracja organizacyjna (rola IK: IV.3. Integrator organizacji)	8. „Serce klastra to są wspólne projekty.” (C1) 9. „Naturalny klaster to jest taki, gdzie się firmy uzupełniają w łańcuchu wartości.” (C6) 10. „Współpraca w różnej formie... Ja staram się być za to odpowiedzialny i powiem ci szczerze, że to jest bardzo trudne. Na poziomie wyodrębnionych form organizacyjnych: <i>spin-off</i>, <i>spin-out</i>, inkubacja nowych firm – tego nie mamy, ale to może być wspólnie realizowane przez klaster.” (D1) 11. „Nasz klaster uczestniczy, jakby jest inicjatorem wspólnie z GOT-em w zakładaniu spółek celowych. Takich spółek jest założonych przynajmniej 3 w ubiegłym roku, gdzie korzystały z dotacji unijnych. To były podmioty naszego klastra, czyli firmy i GOT. Te spółki istnieją, funkcjonują, przeszły przez ten pierwszy okres doświadczalny, czyli inkubacyjny, a w tej chwili już wchodzi w procesy produkcji seryjnej. Pomysł powołania tych spółek to był wspólny pomysł klastra i GOT-u.” (B2)

Źródło: opracowanie własne

Cel szczegółowy odnoszący się do integracji organizacyjnej (patrz tab. 5.18, cytaty: 8–11) stawiał inicjatywy w roli integratorów (organizacji), których zadaniem było dbanie

o rozwój współpracy pomiędzy członkami poprzez oferowanie im wsparcia w zakresie nadawania teŝe kooperacji określonych ram organizacyjno-prawnych, pozyskiwanie i realizację zewnętrŝnych zleceń (zgodnie z modelem popytowym), opracowanie i wprowadzenie na rynek wspólnej oferty (zgodnie z modelem podaŝowym) czy teŝ budowę i promocję wspólnej marki produktów (lub usług) stworzonych przy współudziale wybranych członków.

Trzecia rola inicjatyw klastrowych na omawianym poziomie – dostarczyciel zasobów (na tym poziomie – mentor) – sprowadzała się przede wszystkim do zapewnienia dostępu do informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów oraz wiedzy dotyczącej lepszego wykorzystania posiadanych zasobów (zwłaszcza dla rozwoju innowacji) (patrz tab. 5.18, cytaty: 1–5), a więc zapozdawania uczestników z najnowszymi osiągnięciami nauki i techniki w dziedzinach kluczowych z punktu widzenia prowadzonej przez nich działalności. Należy przy tym zaznaczyć, iż w ramach wcześniej omawianego celu związanego z kreowaniem wartości dodanej uczestnicy – dzięki pośrednictwu inicjatyw klastrowych – nie tylko mieli możliwość dostępu do wiedzy swoich współpartnerów, ale stwarzało się im również dogodne warunki dla wspólnego wytwarzania nowej wiedzy. W kontekście zasobów wiedzy uzyskiwanej w inicjatywach klastrowych warto podkreślić różnice w roli mentora i platformy wspólnego kreowania zasobów, albowiem jedna i druga polega na wspieraniu przedsiębiorstw w zdobywaniu nowej wiedzy w ramach zgrupowania. Inicjatywy klastrowe występując w roli mentora wspierały przedsiębiorstwa klastrowe dostarczając im nowych porcji wiedzy (np. w formie specjalistycznego doradztwa)⁶, podczas gdy pełniąc rolę platformy wspólnego kreowania zasobów stwarzały im dogodne warunki do łączenia wspólnych zasobów⁷ w celu wymiany bądź teŝ wspólnego kreowania nowej wiedzy (i innowacji). Relacje rozwijane na IV poziomie współpracy klastrowej opierały się zatem w duŝej mierze na uczeniu się, a więc wymianie lub rozszerzaniu wiedzy i umiejętności.

5.1.3. Zaangażowanie

Ostatnią kategorią wyłonioną w oparciu o przeprowadzone badania było zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych w działalność inicjatyw. W tabeli 5.19 przedstawiono wykaz najważniejszych form zaangażowania wyłonionych w badaniu. W kolejnej tabeli (5.20) przedstawiono sposób przyporządkowania zidentyfikowanych form zaangażowania nie tylko do poszczególnych poziomów współpracy, ale także do konkretnych ról przypisywanych inicjatywom klastrowym oraz celów szczegółowych, doprecyzowujących te role ze względu na osiągnięty poziom współpracy klastrowej.

⁶ Z badań wynika, iż pełnienie przez koordynatora roli „mentora” i słuŝenie wiedzą ekspercką wymaga posiadania przez osobę piastującą to stanowisko znacznej wiedzy specjalistycznej z zakresu obejmującego sferę działalności kooperujących przedsiębiorstw oraz doświadczenia rynkowego w kreowaniu i wprowadzaniu na rynek nowych produktów i usług. Juŝ choćby z tych powodów znalezienie odpowiedniej osoby na to stanowisko jest zadaniem bardzo trudnym. Jeŝeli dodać do tego wymagania związane z pełnieniem ról przypisanych do pozostałych trzech form współpracy jasno widać, iż w zasadzie niemożliwe jest ich spełnienie przez jedną osobę.

⁷ Z zastrzeŝeniem, iż dotyczy to co najmniej trzech partnerów klastrowych (dodatkowo, przy czynnym zaangażowaniu ze strony koordynatora).

Tabela 5.19

Charakterystyka kategorii centralnych w koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: zaangażowanie

Numer i nazwa kategorii	Nazwa własności/kategorii
Kat. 6. Zaangażowanie	– Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej – Udział w wydarzeniach organizowanych przez inicjatywę klastrową – Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej – Udział w szkoleniach organizowanych w inicjatywie klastrowej – Udział w spotkaniach z podmiotami spoza inicjatywy klastrowej – Działania ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu – Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych – Udział w grupach i konsorcjach projektowych – Udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi – Uruchomienie wspólnych przedsięwzięć

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5.20

Relacje między kategoriami centralnymi w koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: poziomy współpracy, role, cele szczegółowe i zaangażowanie

Kat. 1. Poziomy współpracy	Kat. 4. Role główne	Kat. 5. Cele szczegółowe (role szczegółowe)	Kat. 6. Zaangażowanie
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do informacji (rola IK: I.1. Informator)	– Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej – Udział w wydarzeniach organizowanych przez inicjatywę klastrową
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany informacji (rola IK: I.2. Platforma wymiany informacji)	
	Integrator	Integracja społeczna wewnątrz inicjatywy klastrowej (rola IK: I.3. Integrator społeczny)	
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do różnorodnych zasobów (rola IK: II.1. Donator)	– Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej – Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej – Udział w szkoleniach organizowanych w inicjatywie klastrowej
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów (rola IK: II.2. Platforma wymiany zasobów)	
	Integrator	Integracja na poziomie procesów (rola IK: II.3. Integrator procesów)	
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	Dostarczyciel zasobów	Zapewnienie dostępu do informacji spoza inicjatywy klastrowej dot. kluczowych sfer życia społ.-gosp. (rola IK: III.1. Tuba informacyjna)	– Udział w spotkaniach z podmiotami spoza inicjatywy klastrowej – Działania ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu – Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza inicjatywy klastrowej (rola IK: III.2. Łącznik ze światem zewnętrznym)	
	Integrator	Współdziałanie w rozwoju regionu i branży (rola IK: III.3. Lobbyista-Wizjoner)	

cd. tab. 5.20

IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	Dostarciciel zasobów	Zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów (rola IK: IV.1. Mentor)	– Udział w grupach zadaniowych tworzonych w ramach inicjatywy – Udział w grupach i konsorcjach projektowych – Udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi – Uruchomienie wspólnych przedsięwzięć
	Broker (pośrednik)	Umożliwienie połączenia zasobów w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej (rola IK: IV.2. Platforma wspólnego kreowania zasobów)	
	Integrator	Integracja organizacyjna (rola IK: IV.3. Integrator organizacji)	

Źródło: opracowanie własne

W poniższych punktach zawarto szczegółowy opis zaangażowania wykazywanego przez przedsiębiorstwa będące członkami badanych inicjatyw klastrowych na każdym z wyróżnionych poziomów współpracy klastrowej.

Zaangażowanie na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”)

Jako że poziom integracji na poziomie jednostkowym jest pierwszą, najbardziej podstawową formą współpracy, nie wymagał od osób w nim działających dużego zaangażowania, czy też wykazywania się osobistą inicjatywą. Wystarczające na tym etapie było pojawianie się na zorganizowanych spotkaniach i wydarzeniach oraz pozostawanie otwartym na nawiązywanie nowych kontaktów. Członkostwo w inicjatywie bez tak minimalnego zaangażowania można było uznać za zupełnie bezwartościowe – członkowie nie wykazujący nawet takiej aktywności nie wnosili bowiem nic wartościowego do inicjatywy, ale i równocześnie nie uzyskiwali większych korzyści ponad te, które oferowała im sama przynależność do inicjatywy klastrowej (np. korzystanie z platformy informacyjnej, korzystanie ze wspólnego systemu promocji); nie przechodzili również do kolejnych poziomów współpracy. Partycypowanie w każdym kolejnym, wyższym poziomie wymagało bowiem od osób bezpośrednio działających, jak i reprezentowanych przez nich organizacji większego wysiłku – rozumianego jako zarówno czas przeznaczony na sprawy dotyczące inicjatywy klastrowej (perspektywa jednostki), jak i wykorzystanie zasobów należących do przedsiębiorstwa (perspektywa organizacji).

• Uczestnictwo bierne

Dwa pierwsze wymienione cele związane z dostępem i wymianą informacji można było osiągnąć bez konieczności angażowania się w sprawy inicjatyw. Niezbędne było jedynie ustanowienie sprawnego systemu przepływu informacji i komunikacji w inicjatywach, do czego najczęściej wykorzystywano technologie teleinformatyczne (np. uruchomienie strony internetowej inicjatywy, wdrożenie wewnętrznej platformy do komunikacji w formie Intranetu z różnorodnymi funkcjonalnościami, mailing i newsletter, forum i grupy dyskusyjne, system do telekonferencji). W takim kształcie inicjatywy klastrowe ograniczyłyby się jedynie do roli portalu informacyjnego, publikującego ogólne informacje dotyczące danej branży (aktualnych wydarzeń, zmian w regulacjach prawnych itp.).

• Udział w spotkaniach i wydarzeniach

Dużo większe efekty przyniosło członkom badanych inicjatyw angażowanie się w różnorodne aktywności podejmowane w ramach zgrupowania, albowiem determinowało to

osiągnięcie wszystkich trzech wyróżnionych tutaj celów: zwiększało dostęp do informacji i znacząco ułatwiało ich wymianę, zaś w przypadku trzeciego celu – integracji społecznej – było warunkiem absolutnie koniecznym do jego pełnej realizacji. Jak wskazały wyniki badań, kluczem do angażowania członków w działalność klastrową i wprowadzenia ich na I poziom współpracy było inicjowanie i organizowanie takich działań, które sprzyjały nawiązywaniu kontaktów osobistych między jednostkami reprezentującymi poszczególnych partnerów instytucjonalnych i przełamywanie bariery anonimowości. Stąd też wśród aktywności najczęściej kreujących ten poziom wskazać należy spotkania w gronie przedstawicieli podmiotów instytucjonalnych należących do inicjatyw klastrowych (patrz tab. 5.21, cytaty: 1–5, 10–15) oraz wspólne uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez inicjatywy (patrz tab. 5.21, cytaty: 6–9, 16–18).

Tabela 5.21

Cele szczegółowe i formy zaangażowania na I poziomie współpracy
(„Integracja na poziomie jednostkowym”) – wybrane cytaty

Cele szczegółowe	Formy zaangażowania	Wybrane cytaty
Cel I: zapewnienie dostępu do informacji (rola IK: I.1. Informator) Cel II: umożliwienie wymiany informacji (rola IK: I.2. Platforma wymiany informacji)	Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej (spotkania ogólne)	1. „Spotkania dają nam informacje [...] Ja byłam ostatnio na konferencji i nie miałam pojęcia, że u nas jest firma, która zajmuje się produkcją dla Ikea, oni robią blaty do stołu, nie wiedziałam, że taka firma istnieje i dociera się do pewnych pracodawców i informacji, których nie zawsze byśmy mieli.” (B11) 2. „Informacje... ja myślę, że to nie w newsletterze. Ja myślę, że to w takich kularowych rozmowach. Miejsce, gdzie można się spotkać i porozmawiać na różne tematy, a po wielokrotnych spotkaniach dzielić się wiedzą na różne tematy – nieoficjalnymi – to na pewno klastery w tym pomaga: co się dzieje na rynku, a być może nowa norma wejdzie, a być może będzie nowe wymaganie – takie nieoficjalne. Właśnie w newsletterze tego nie ma.” (D7) 3. „Podczas spotkań zdobyliśmy wiedzę na temat produktów jakie są na rynku, w branży lub interdyscyplinarnie. Poszerzamy znajomość oferty rynkowej.” (C5)
	Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej (spotkania profilowane)	4. „Będąc w klastrze jest pewna orientacja kto się czym zajmuje. Można się zwrócić do tych osób.” (D6) 5. „Staraliśmy się robić takie spotkania w którejś z firm, gdzie członkowie klastra się spotykali i zwiędzali firmę. Jak byłem w zakładach u kolegów, to widziałem co się dzieje, jaki mają potencjał. Zobaczenie tego na miejscu powoduje, że jak człowiek ma problem i widzi, że tamci mają dobre wyposażenie do rozwiązania mego problemu, to siłą rzeczy poznajemy się. I kontynuujemy takie wzajemne poznanie.” (B1)
	Udział w wydarzeniach organizowanych przez inicjatywę klastrową (konferencje, targi)	6. „Ze wszystkich form współpracy na wymianę wiedzy i informacji najbardziej wpływają spotkania networkingowe i coroczna konferencja.” (D2) 7. „W naszym klastrze ważna jest promocja wewnętrzna. Pokazywanie jakie konkretne korzyści firmy już osiągnęły – czyli prezentowanie <i>success stories</i> . Pokazywanie konkretów, jakimi firmy mogą się pochwalić. Na przykład mamy taką imprezę ICT Day, w różnej formie co roku, ale co roku ona jest. Ciekawe dla firm było jak wychodziły inne firmy i mówiły o swoich historiach sukcesu. Bo wtedy to im pokazywało, że można więcej mieć z klastra. Firmy mogą się dowiedzieć więcej o sobie.” (D4) 8. „Wyjazd do Monachium, wyjazd na targi do Poznania.... to daje taki impuls.” (A3) 9. „Nowość? Ja to mam u siebie, ale jeżdżę na targi, oglądam, porównuję, czy Polska Wschodnia jest uboga czy jest na poziomie.” (A4)
Cel III: integracja społeczna wewnątrz IK (rola IK: I.3. Integrator społeczny)	Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej (spotkania ogólne)	10. „W klastrze są spotkania, głównie spotkania, które powodują nawiązywanie relacji.” (D5) 11. „Bez integracji, bez spotkań nie poznamy się i nie będziemy mogli pójść dalej.” (A6) 12. „Trzeba rozmawiać isię spotykać, żeby się poznawać.” (B8)

cd. tab. 5.21

Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej (spotkania profilowane)		13. „[...] Klastery akurat bardzo fajnie działa, bo organizuje raz w roku takie wyjazdowe spotkanie, nad Bugiem. Tam podsumowujemy rok, coś się dzieje, omawiamy, ale przede wszystkim tam można nieformalnie zupełnie się i pogadać. Jest to nad samym Bugiem, więc nikt nie ucieknie, chyba, że przyjedzie własnym samochodem, a nie autobusem. Duża w tym zasługa [wymienione imię i nazwisko osoby], on ma zresztą działkę w fajnym zakolu Bugu, jest cisza i spokój, jest ognisko, na łące stawia się namioty. Bardzo sympatycznie jest i tam można siedzieć cały dzień, całą noc, dyskutując. Takie spotkania powodują, że my nabieramy do siebie zaufania.” (A6) 14. „Oczywiście, spotykaliśmy się na różnych spotkaniach, konferencjach, ale tutaj, parę razy w roku staraliśmy się być bliżej sobie. To są kwestie spotkań integracyjnych, ale to są też walne zgromadzenia, którym się poświęca cały dzień.” (B2) 15. „Spotkania dużo dają. Na przykład śniadania biznesowe dawały tyle, że ludzie lepiej się poznawali, wychodzili z kontraktami, rozwijali tę współpracę.” (D4)
Udział w wydarzeniach organizowanych przez inicjatywę klastrową (konferencje, targi)		16. „Po pierwsze można mieć swój stolik na takim panelu z katalogami, dwa – prezentacje przedsiębiorstwa i ludziom z firm przedstawić można swoją ofertę, no oczywiście i w kuluarach można porozmawiać. Jeśli to jest w okresie zimowym – to jest jakaś impreza. Tam jest integracja, właśnie – integracja całej branży.” (A2) 17. „Po spotkaniu formalnym – kawa, ciasto, kuluary i to chyba nawet cenniejsza część, że nie na forum, ale między sobą mogą porozmawiać.” (D2) 18. „Ta podróż na targi trwa, integracja przy tym następuje.” (A5)

Źródło: opracowanie własne

Spotkania osobiste były ważne na każdym z czterech wyróżnionych poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych, ale na I poziomie stanowiły one podstawową aktywność członków zgrupowania, pozwalając na jednoczesną realizację wszystkich trzech podstawowych celów stawianych na omawianym etapie rozwoju inicjatyw klastrowych:

- umożliwiały koordynatorowi przekazywanie informacji pozostałym członkom inicjatywy (dostęp do zasobów informacyjnych z i spoza inicjatywy),
- umożliwiały aktywną wymianę informacji między członkami zgrupowania i zapewniały dostęp do źródeł informacji ułożonych poza inicjatywą klastrową (bezpośredni dostęp do źródeł zasobów informacyjnych z i spoza inicjatywy) oraz
- ułatwiały również integrację społeczną wewnątrz inicjatywy.

Spotkania na omawianym poziomie współpracy przybierały różną formę, począwszy od spotkań formalnych (jak np. walne zgromadzenia członków, rada klastra, zebrania Zarządu), poprzez spotkania networkingowe i tematyczne, podczas których nawiązywano relacje zarówno wewnątrz inicjatywy, jak i z podmiotami zewnętrznymi (np. wzajemne wizytowanie w zakładach pracy, giełdy kooperacyjne, spotkania z członkami innych inicjatyw klastrowych) oraz spotkania dedykowane integracji społecznej (tj. wyjazdowe lub stacjonarne spotkania integracyjne). Inicjatywy umożliwiały także swoim członkom udział w różnorodnych wydarzeniach odbywających się w Polsce i za granicą (m.in. targi branżowe, konferencje i seminaria, wizyty studyjne, misje gospodarcze).

Różnorodność spotkań należy uznać za znaczący czynnik sukcesu na I poziomie współpracy, albowiem każda z wymienionych form spotkań przyczyniła się (choć w różnym stopniu) do realizacji wszystkich trzech stawianych tutaj celów. Spotkania formalne stanowiły podstawową formę komunikacji bezpośredniej w inicjatywach klastrowych. Na forum przekazywane były bowiem informacje dotyczące zarówno kwestii strategicznych (np. kierunki rozwoju inicjatywy), jak również bieżących spraw związanych z funkcjonowaniem inicjatyw (patrz tab. 5.21, cytaty: 1–3). Spotkania profilowane (jak np. spotkania integracyjne i networkingowe) służyły nawiązywaniu kontaktów między klastrowymi partnerami i wzajemnej wymianie informacji (patrz tab. 5.21, cytaty: 4–5), podczas gdy wydarzenia odbywające się wewnątrz i na zewnątrz inicjatyw (m.in. konferencje, targi branżowe,

wizyty studyjne oraz misje gospodarcze) ukierunkowane były głównie na umożliwienie wymiany informacji z podmiotami z i spoza inicjatyw (patrz tab. 5.21, cytaty: 6–9). Niemniej jednak w każdym z wymienionych tutaj przypadków dochodziło do bezpośredniego spotkania osób specjalnie wyznaczonych przez swoje macierzyste podmioty do uczestnictwa w tychże spotkaniach, co stwarzało dogodne warunki dla wzajemnego poznawania się i nawiązywania relacji (im silniejsze relacje, tym większa otwartość i łatwiejszy przepływ informacji). Prowadziło to często do rozwoju współpracy między niektórymi uczestnikami (patrz tab. 5.21, cytaty: 10–18).

Z doświadczeń badanych inicjatyw klastrowych wynika, iż integracja na poziomie jednostkowym powinna być traktowana jako pierwszy i zarazem niezbędny etap w rozwoju inicjatyw klastrowych. Nie należy jej jednak sztucznie przyspieszać, bowiem relacje zbudowane w trakcie tej fazy stanowią podwalinę dla kolejnych poziomów rozwoju inicjatyw. Co więcej, na każdym etapie życia inicjatyw powinny być realizowane spotkania o charakterze integrującym, służące nawiązywaniu nowych i podtrzymywaniu dotychczasowych kontaktów w ramach grupy. Jednak z chwilą, kiedy członkowie poznają się na tyle, że przełamana zostaje między nimi bariera anonimowości i nieufności, faza integracji na poziomie jednostkowym powinna prowadzić do wyższych etapów współpracy (jak np. integracja na poziomie organizacyjnym). Na tym etapie nie dostrzegano bowiem wymiernych efektów poświęconego czasu (spotkania na forum inicjatyw klastrowych rzadko ukierunkowane były na osiągnięcie konkretnych celów), co stopniowo zniechęcało przedsiębiorców i osłabiało ich zaangażowanie w uczestnictwo w organizowanych spotkaniach (zwłaszcza jeśli kontakty między uczestnikami zostały już nawiązane, a do inicjatywy nie przystępowali nowi członkowie). Z poczynionych obserwacji wynika, iż przesycenie tą formą integracji i brak jakichkolwiek bodźców do rozwoju bardziej zaawansowanych form współpracy w inicjatywach może w dłuższej perspektywie doprowadzić do rozpadu danego zgrupowania. Nie można pozwolić zatem, aby forma integracji społecznej się utrzymała i stała się podstawowym (i jedynym) sposobem współdziałania w inicjatywach klastrowych.

Zaangażowanie na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”)

Na II poziomie współpracy (podobnie jak na poziomie I) członkowie inicjatyw klastrowych mieli do wyboru dwie alternatywne formy uczestnictwa: bierne, nie wymagające osobistego zaangażowania w podejmowane w inicjatywach działania oraz czynne, oparte na aktywnym współdziałaniu razem z innymi członkami.

• Uczestnictwo bierne

Pierwszy z celów szczegółowych przypisanych do omawianego poziomu współpracy – zapewnienie dostępu do różnorodnych zasobów w ramach inicjatyw – możliwy był do realizacji bez większego zaangażowania członków, pod warunkiem jednak, iż dana inicjatywa dysponowała określoną pulą zasobów i – dodatkowo – nie była ona zarezerwowana do wykorzystania tylko dla wybranej grupy podmiotów. W badanych inicjatywach klastrowych największym problemem było pozyskanie na rzecz członków zasobów materialnych (jak np. laboratorium, prototypowni) i finansowych (patrz tab. 5.22, cytaty: 1–3). Warto na wstępie zaznaczyć, iż funkcjonowanie inicjatyw klastrowych nie polegało (i nie polega w ogóle) na wspieraniu finansowym uczestników, ale na stwarzaniu im jak najlepszych szans rozwojowych (choć – paradoksalnie – dla niektórych przedsiębiorstw wizja uzyskania szybkich, wymiernych korzyści finansowych, bez konieczności angażowania w to własnych zasobów stanowiła główny argument przemawiający za ich przystąpieniem do inicjatywy). Sama przynależność do inicjatywy przybliżała za to przedsiębiorstwo do źródeł finansowania:

członkowie mogli pozyskać informacje o źródłach finansowania (np. z programów UE), zdobyć partnerów do ubiegania się o dostępne środki, otworzyć drogę do środków UE (w wielu programach unijnych udział w organizacji klastrowej przynosił dodatkowe punkty w procesie aplikacyjnym, a w niektórych był nawet warunkiem obligatoryjnym). W celu rozwoju zasobów ludzkich koordynatorzy badanych inicjatyw klastrowych kupowali (lub opracowywali) na potrzeby swoich członków bazy danych, ekspertyzy, specjalistyczne oprogramowanie i udostępniali je z wykorzystaniem repozytoriów wiedzy. Doświadczenia badanych inicjatyw wskazują jednak na małą przydatność tego typu rozwiązań.

Drugi cel szczegółowy ustanowiony na omawianym etapie rozwoju inicjatywy klastrowych koncentrował się na umożliwieniu członkom wymiany (i uzupełnienia) brakujących zasobów. Łączenie stron zainteresowanych współpracą w omawianym zakresie odbywało się już na etapie integracji na poziomie jednostkowym (w oparciu o informacje przekazywane w kontaktach bezpośrednich, nawiązanych podczas różnorodnych spotkań), ale największe wysiłki nakierowane na wymianę zasobów między przedsiębiorstwami klastrowymi podejmowano w inicjatywach na II poziomie współpracy. Jako że jedną z ról inicjatyw klastrowych jest łączenie ze sobą podmiotów według posiadanych nadwyżek i niedoborów określonych zasobów, tj. posiadaczy zasobów (podmiotów dysponujących odpowiednimi zasobami) z poszukującymi zasobów (podmiotami odczuwającymi brak określonego zasobu), przedsiębiorcy uzyskiwali dostęp do szerokiej puli zróżnicowanych zasobów będących w dyspozycji ich partnerów klastrowych. Łączenie partnerów dokonywało się w oparciu o identyfikację źródeł zasobów w ramach zgrupowania (jeżeli celem działań była intensyfikacja wewnętrznej współpracy) oraz poza zgrupowaniem (w przypadku poszukiwania partnerów zewnętrznych). Działania koordynatorów nie ograniczały się bowiem do podmiotów członkowskich. Koordynatorzy – bazując na własnej sieci kontaktów – starali się łączyć przedsiębiorstwa klastrowe z podmiotami spoza inicjatyw, zwłaszcza z przedstawicielami sektora B+R (instytutami naukowymi, uczelniami wyższymi), wspierając je w dążeniu do uzupełnienia zasobów wiedzy. Dotyczyło to przede wszystkim przedsiębiorstw o dużym potencjale innowacyjnym, przygotowanych merytorycznie do współpracy ze światem nauki i świadomych płynących z tego tytułu korzyści.

Podstawą dla rozwoju tego typu powiązań kooperacyjnych był efektywny przepływ informacji w inicjatywach klastrowych, albowiem – opierając się na słowach jednego z respondentów badania – „im więcej członkowie wiedzą o sobie nawzajem, tym większe są szanse na nawiązanie przez nich współpracy”. Cel związany z wymianą zasobów można byłoby więc w zasadzie osiągnąć bez angażowania się, aczkolwiek wymagało to bardzo dużego wysiłku ze strony koordynatorów, którzy występując w roli pośrednika przekazywali stronom informacje dotyczące ich wzajemnych potrzeb. W takim przypadku perspektywy rozwoju kooperacji zależały w dużym stopniu od wiedzy koordynatorów na temat przedsiębiorstw klastrowych zrzeszonych w koordynowanych przez nich inicjatywach: im większy pakiet informacji o sobie dostarczyło koordynatorowi dane przedsiębiorstwo, tym pełniejsza była jego wiedza, a proces łączenia potencjalnych partnerów – łatwiejszy i skuteczniejszy. Jak wskazały badania, poziom trudności w zakresie pośredniczenia rósł wraz z rozwojem inicjatywy i dołączaniem do niej kolejnych przedsiębiorstw. Wynikało to z ograniczonych możliwości absorpcyjnych koordynatorów, jak również – co jest nieuniknione w dużych grupach – osłabienia więzi między koordynatorami a członkami inicjatyw. Niepełna wiedza na temat kompetencji poszczególnych przedsiębiorstw klastrowych rozmywała występujące między nimi różnice, co w konsekwencji ujemnie rzutowało na trafność doboru partnerów.

Tabela 5.22

Cele szczegółowe i formy zaangażowania na II poziomie współpracy
(„Alokacja i integracja na poziomie procesów”) – wybrane cytaty

Cele szczegółowe	Formy zaangażowania	Wybrane cytaty
Cel I: zapewnienie dostępu do różnorodnych zasobów (rola IK: II.1. Donator)	Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej (zasoby materialne i finansowe)	1. „Wsparcia materialnego nie ma. Od 10 lat funkcjonowania klastra nie dostaliśmy z zewnątrz ani złotówki, w związku z czym przy takim wsparciu zerowym trudno mówić o jakimś dostępie do zasobów materialnych.” (B5) 2. „Park maszynowy w klastrze – na pewno trudny temat, nie osiągnęliśmy tego, chociaż podejmowane były u nas te tematy. Wiem, że takie inicjatywy powstają, da się je realizować.” (A5) 3. „Akurat nasz klastr ma dość ograniczone możliwości, żeby swoim członkom pozyskać lub ułatwić pozyskanie zasobów finansowych.” (A3)
	Udział w szkoleniach organizowanych w inicjatywie klastrowej (zasoby ludzkie)	4. „Czy szkolenia coś nam dają? Tak, ale zależy jakie szkolenia. Czy jest związane z tematem danej chwili czy ogólne, które nie ma przyszłości. Jeśli przyjedzie osoba, która opowie o programie i środkach unijnych, to to jest wskazane, nie ma wątpliwości. To ja mogę się zawsze czegoś nowego dowiedzieć. To się zmienia, dynamicznie, wchodzi nowe perspektywy.” (A4) 5. „Brakuje nam zasobów ludzkich, mamy świetnych specjalistów, ale jest ich mało, dlatego staramy się to poprawiać poprzez szkolenia w klastrze.” (D3)
Cel II: umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów (rola IK: II.2. Platforma wymiany zasobów)	Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej (zasoby materialne i finansowe)	6. „Klastrę założyło 7 firm, które już wcześniej ze sobą współpracowały. [...] Te 7 firm łączyły codzienne kontakty biznesowe. Przykłady – niektóre firmy mają wypalarki plazmowe, inne firmy nie. Świadczymy sobie nawzajem usługi. Ja np. nie mam wypalarki plazmowej, natomiast koledzy [wymieniona nazwa firmy] posiadają, bo jest to im potrzebne do produkcji. Ale swoje moce wykorzystują przez 1,5 zmiany, a resztę świadczą usługi. Mi się nie opłaca kupować maszyny, bo ja jestem firmą usługową i podzlecam dla nich wypalanie plazmowe. My mamy z kolei zaawansowaną obróbkę i koledzy z innych firm zlecają mi wykonanie detali, części, podzespołów, które ich interesują. Poza tym zdarzają się okresy spiętrzeń zleceńowych, to podzlecamy sobie prace i mogę wykorzystywać ich wolne moce przerobowe. I taka współpraca między firmami funkcjonuje.” (B1) 7. „Nie będę kupował browaru, żeby się piwa napić.” (A6) 8. „Nikt nie jest samowystarczalny.” (A7)
	Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej (zasoby ludzkie)	9. „Jak w firmie jest jakiś przestój, trzy miesiące... spuścić ludzi na trzy miesiące to bez sensu, bo się rozejdą, później łapać.. mówię np. mam 5 programistów, jeśli mamy przestój, to możecie ich zatrudnić [...] Firmy mają między sobą takie rozwiązania.” (C6) 10. „Dostęp do zasobów ludzkich, tu trudno powiedzieć, bo na rynku pracy są problemy. Nie ma pracowników w tej chwili, ale tu nie mamy problemów, radzimy sobie dobrze, sami się wymieniamy informacjami między firmami, a nawet wymieniamy pracowników, można powiedzieć.” (B2) 11. „Wymiana zasobów – bardzo, bardzo mocno występuje to w ramach kapitału ludzkiego. Mamy fundację, która się zajmuje doszkaltaniem kadr i bardzo mocno to tam występuje. Wzajemne uczenie się zarządzania projektami, wzajemne uczenie się języków programowania [...] szkolenia, warsztaty wspólne, dużo robiliśmy tego typu szkoleń, jedni drugich szkolą”. (D1)

cd. tab. 5.22

Cel III: integracja na poziomie procesów (rola IK: II.3. Integrator procesów)	Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej – grupy zadaniowe (wspólny system zaopatrzenia – zakupy grupowe)	12. „Są oczywiście takie przykłady, udało się na przykład zebrać firmy, które konkurują ze sobą jeśli chodzi o produkty i klientów, ale jeżeli chodzi o kupowanie zrobili grupy zakupowe, robimy to, jeśli znajdzie się element synergii, to rozwijamy go.” (D3)
	Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej – grupy zadaniowe (wspólne standardy jakości)	13. „Mamy przykłady takich małych firm, ich rozwój będzie zahamowany i nikt nie będzie z nimi chciał współpracować, jeśli będzie musiał wziąć odpowiedzialność za ich jakość. Te firmy tych standardów nie spełniają, raczej je omijają. Muszą dojść do tych standardów.” (B4) 14. „Mamy różne przykłady wspólnej promocji przedsiębiorstw. Choćby dwie imprezy, które będziemy organizować czwarty czy piąty raz: wspólnie się wystawiamy na międzynarodowych targach w Poznaniu.” (B3)
Cel I–III	Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej – grupy „okołoklastrowe” (nieformalne)	15. „Znamy się, to się spotykamy też nieoficjalnie. W ramach klastra są spotkania oficjalne, jakieś rady, jakieś wyjazdy wspólne na targi. Ale oprócz tego my się spotykamy w mniejszych grupach wokół klastra” (A6). 16. „Ja tak mówię grupy okołoklastrowe, bo my znamy się i zdzwaniamy się, bo na przykład jest temat do dyskusji” (B1).
	Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej – grupy tematyczne (nieformalne)	17. „Grupy tworzą się spontanicznie. Ludzie je inicjują. We wtorek powołujemy nowy obszar tematyczny. Jest człowiek, który się na czymś zna i chce zgromadzić wokół siebie parę firm zainteresowanych tym tematem. On chce zrealizować jakiś swój cel, ale z jego egoizmu może być korzyść dla innych.” (C2) 18. „Dyskutujemy, ale tworzymy grupy wewnątrz, gdzie możemy zacieśniać tą współpracę, znajdować tematy i dyskutować. Nigdy nie ma tak, że jak ktoś do mnie dzwoni to siadamy i dyskutujemy na łamach klastra. [...] Bo przyjechać tylko po to, żeby pogadać, to trochę szkoda czasu. To są takie osie tematyczne, wokół których można posiedzieć, porozmawiać i coś wspólnie zrobić.” (A6)
	Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej – grupy funkcyjne i zadaniowe	19. „Brakuje takiego jasnego podziału na branże wewnątrz ICT – np. grupa producentów oprogramowania, grupa projektowania, szkoleniówka – kto się tym zajmuje, na czym się zna. To powinien być wyrazisty podział” (C5). 20. „Firmy i Rada Klastra próbują pchać i stymulować inicjatywę w kierunku grup zadaniowych, bo tam dużo zawsze się dzieje. [...] Grupy zadaniowe to jest cały czas główny motor współpracy”. (D1)

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, iż usprawnieniem dla procesów łączenia partnerów w inicjatywach klastrowych może być uruchomienie (z wykorzystaniem technologii informatycznych) platformy do gromadzenia i selekcji informacji na temat członków inicjatywy: profilu ich działalności, oferty rynkowej, możliwości wytwórczych, a przede wszystkim brakujących lub nadmiarowych zasobów (materialnych, jak np. maszyny i urządzenia produkcyjne i niematerialnych, jak np. stosowane technologie). Owa platforma może być wdrażana w różnej formie: począwszy od wspólnie dzielonych baz danych, map kompetencji, poprzez wykorzystanie platformy komunikacyjnej do prezentacji profilu i zasobów przedsiębiorstw członkowskich, aż po praktyczne narzędzia ściśle dedykowane wymianie zasobów, jak na przykład giełdy pracy (możliwość zamieszczania ogłoszeń przez przedsiębiorstwa poszukujące pracowników oraz przesyłania podań przez osoby poszukujące zatrudnienia) i platformy surowcowe (możliwość zamieszczania ogłoszeń dotyczących sprzedaży i zakupu surowców). Ewidencja i prezentacja zasobów będących w dyspozycji poszczególnych członków inicjatywy umożliwiłaby samodzielne wyszukiwanie potencjalnych partnerów, zainteresowanych wymianą zasobów, bez angażowania w to koordynatora.

Zgromadzone w ten sposób informacje pozwalałyby nie tylko na identyfikację potencjalnych kooperantów (II poziom współpracy), ale i na tworzenie zespołów i realizację wspólnych przedsięwzięć (IV poziom współpracy). Z punktu widzenia użyteczności omawianej platformy, informacje prezentowane przez członków powinny być aktualne i na tyle szczegółowe, aby – z jednej strony nie naruszać tajemnicy handlowej przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony umożliwić proces łączenia się partnerów. Jak wskazały jednak wyniki badań, poważnym problemem była niechęć przedsiębiorców do ujawniania swego stanu posiadania, zwłaszcza w zakresie zasobów ludzkich oraz *know-how*. Przedsiębiorstwa opierały się przed dzieleniem nie tylko własnymi zasobami, ale nawet informacjami na swój temat (z obawy o ich utratę na rzecz innych przedsiębiorstw). Z tego względu, zdaniem respondentów, wysiłki koordynatorów powinny w pierwszym rzędzie skupiać się na przełamywaniu nieufności między uczestnikami, co mogłoby skłaniać ich do większej otwartości. Największy potencjał do dzielenia się zasobami kryje się bowiem w relacjach osobistych, ale ich nawiązywanie wymagało zaangażowania ze strony członków inicjatywy.

Z przeprowadzonych badań wynika również, iż zaangażowanie ułatwiało osiągnięcie wszystkich trzech celów szczegółowych ustanowionych na II poziomie współpracy. W przypadku pierwszego celu, poprzez uczestnictwo w spotkaniach i w szkoleniach podmioty klastrowe otrzymywały lepszy dostęp do informacji, miały także możliwość rozwijania kompetencji zatrudnianych pracowników. W przypadku dwóch kolejnych celów o skuteczności podejmowanych działań decydował przede wszystkim udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatyw klastrowych – grupach nieformalnych (jak np. grupy „okołoklastrowe”) lub formalnie wydzielonych w strukturze organizacyjnej (jak np. grupy funkcyjne czy też zadaniowe).

• Udział w szkoleniach

Rozwój zasobów ludzkich przewidziany w ramach pierwszego celu szczegółowego wymagał zaangażowania ze strony organizacji zrzeszonych w inicjatywach klastrowych (będących dyspozytorami zasobów ludzkich) oraz ze strony samych pracowników tychże podmiotów, podnoszących swoje kompetencje w oparciu o wsparcie uzyskiwane w inicjatywach. Owo zaangażowanie polegało przede wszystkim na uczestnictwie w szkoleniach i warsztatach organizowanych przez koordynatorów na rzecz przedsiębiorstw członkowskich (patrz tab. 5.22, cytaty: 4–5). Szkolenia prowadziły do zakładanego rozwoju kompetencji przedsiębiorstw klastrowych, o ile ich tematyka i poziom merytoryczny były dopasowane do potrzeb i oczekiwań uczestników: musiały wzbogacać ich dotychczasową wiedzę i odświeżać kompetencje z uwzględnieniem zmieniających się trendów rynkowych i technologicznych. W opinii respondentów specjalistyczne umiejętności wspólne dla przedsiębiorstw zrzeszonych w ramach danej inicjatywy można rozwijać także poprzez uruchomienie własnych ośrodków szkoleniowych, ściśle ukierunkowanych na kształcenie kadr dla potrzeb przedsiębiorstw członkowskich (na przykład kształcenie spawaczy, których deficyt wyraźnie odczuwali przedsiębiorcy działający w branży metalowej)⁸.

Zgodnie z wynikami badań, podstawową barierą, która występowała w inicjatywach klastrowych i utrudniała im świadczenie usług (związanych z udostępnieniem zasobów materialnych czy też przygotowaniem oferty szkoleniowej) było zróżnicowanie kompetencji członków (nawet jeśli wspólnym mianownikiem w inicjatywie była wspólna przynależność sektorowa wyznaczająca podstawowy obszar zainteresowania zrzeszonych w niej podmiotów). Z przeprowadzonych badań wynika, iż zróżnicowane potrzeby trudno było zaspokoić

⁸ Jeżeli efekt tych wysiłków wykraczałby poza członków ugrupowania (tj. z usług powstałego ośrodka mogłyby korzystać przedsiębiorstwa spoza inicjatywy) można byłoby to już uznać za przejaw wyższego (III) poziomu współpracy.

tym samym zasobem. Z tego względu, dla zwiększenia skuteczności działań na II poziomie współpracy zasadne było przyjmowanie do zgrupowania podmiotów o takim samym (bądź zbliżonym) zakresie kompetencji albo wydzielanie w ramach inicjatywy klastrowej grup przedsiębiorstw charakteryzujących się podobnym zestawem kompetencji (jedno i drugie rozwiązanie pozwalało bowiem na lepsze dopasowanie usług do pokrywających się potrzeb uczestników). Mając jednak na uwadze, iż poziom II jest tylko jednym z czterech etapów rozwoju inicjatyw klastrowych, a ograniczenie ich składu jedynie do homogenicznych przedsiębiorstw utrudnia (a w niektórych przypadkach nawet uniemożliwia) realizację celów przypisanych do innych poziomów współpracy, dużo lepszym było drugie praktykowane przez inicjatywy rozwiązanie.

• **Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej**

Z punktu widzenia skuteczności w osiąganiu omawianego drugiego celu szczegółowego (odnoszącego się do wymiany zasobów w inicjatywach klastrowych) niezwykle istotna była zaobserwowana tendencja członków do łączenia się w mniejsze grupy, co następowało w sposób sformalizowany (wydzielanie w ramach struktury organizacyjnej odrębnych komórek, powołanych do pełnienia określonych funkcji lub realizacji określonych celów) lub niesformalizowany. Wraz z rozrastaniem się inicjatyw (w kontekście zwiększania się liczby członków) zaznaczała się coraz większa potrzeba podziału uczestników na mniejsze podzbiory, wynikająca ze zbudowanych między nimi relacji albo dążenia poszczególnych podmiotów do realizacji indywidualnych celów. W takim wypadku można mówić o oddolnym procesie tworzenia się podzbiorów w ramach inicjatyw – kiedy członkowie zaczynają tworzyć nieformalne grupy, określane przez respondentów również grupami „okołoklastrowymi” lub grupami „wokół klastra” dla podkreślenia ich odrębności i względnej niezależności od całej inicjatywy (takie podgrupy zaobserwowano przede wszystkim w inicjatywach metalowych) (patrz tab. 5.22, cytaty: 15–18). Proces wyłaniania nieformalnych grup następował często w sposób spontaniczny, a ich głównym spoiwem były relacje rozwinięte w ramach inicjatywy, stanowiące swoisty „bilet wstępu” do grupy – dostęp do grup „okołoklastrowych” był na ogół reglamentowany i ograniczony tylko do wybranych członków.

W dużych organizacjach klastrowych, o rozbudowanej strukturze organizacyjnej (do których zaliczyć można badane inicjatywy ICT), proces dzielenia inicjatywy na mniejsze kategorie był bardziej sformalizowany. Powołanie w ramach struktury organizacyjnej badanych inicjatyw klastrowych formalnych komórek organizacyjnych, odpowiedzialnych za przydzielone im obszary kompetencji i zadania stanowiło wynik decyzji osób zarządzających inicjatywą klastrową, kierujących się potrzebą ustanowienia sprawniejszej koordynacji działań podejmowanych w ramach danego zgrupowania (proces odgórny) lub wybranych członków inicjatywy chcących – poprzez wspólne działania realizowane wspólnie z innymi uczestnikami zgrupowania – osiągnąć indywidualne cele (proces oddolny). Uczestnictwo w formalnych grupach było zazwyczaj dobrowolne, nie obwarowane żadnymi barierami wejścia dla członków. Grupy organizowały własne spotkania niezależnie od innych spotkań realizowanych w ramach inicjatyw, a im bardziej zaawansowana była forma współpracy w ramach grupy, tym bardziej zwiększała się częstotliwość takich spotkań i frekwencja, przy jednoczesnym spadku liczebności grupy (grono uczestników zawężało się do najbardziej zaangażowanych członków). Udział w spotkaniach organizowanych w ramach tychże grup integrował uczestników i prowadził do rozwoju relacji między nimi.

Jak wskazało badanie, wydzielanie podgrup (formalnych lub nieformalnych) w inicjatywach klastrowych odbywało się najczęściej w oparciu o prezentowany zestaw kompetencji członków, z ukierunkowaniem na utrzymanie jednorodności tych grup (w takim przypadku grupowały się przede wszystkim przedsiębiorstwa reprezentujące tę samą branżę, o podobnym profilu działalności, posiadające te same lub bardzo zbliżone kompetencje)

albo wprost przeciwnie – z zachowaniem takiej różnorodności, która pozwalała przedsiębiorcom łączyć swoje kompetencje (odnosiło się to do przedsiębiorstw cechujących się całkowicie odmiennym zakresem kompetencji, często funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki). Przedsiębiorstwa należące do tej samej branży, ale posiadające odmienne, aczkolwiek komplementarne kompetencje występowały w obu wymienionych grupach. Zarówno jednorodna (homogeniczna), jak różnorodna (heterogeniczna) grupa może bowiem stanowić platformę do wymiany i rozwoju zasobów. W grupach homogenicznych wspólne działania podejmowane przez przedsiębiorstwa (w tym przypadku najczęściej konkurencyjne) polegały na rozwoju wspólnych (brakujących w tych przedsiębiorstwach) kompetencji bądź też na regulacji nadmiaru i braku określonego zasobu. W grupach heterogenicznych przedsiębiorstwa uzupełniały swoje kompetencje poprzez dostęp do nowych zasobów będących w posiadaniu partnerów. Łączyły też swoje kompetencje rozwijając różnorodne formy współpracy (co lokowało daną inicjatywę na IV poziomie współpracy).

Za inne kryterium podziału uznać można profil działania grupy. Na podstawie przeprowadzonych badań udało się wyróżnić grupy funkcyjne (kompetencyjne, operacyjne), odpowiadające za określone obszary funkcjonowania inicjatyw (np. grupa do spraw szkoleń, promocji, współpracy z sektorem B+R). Odrębną kategorię stanowiły grupy zadaniowe, powołane – jak sama nazwa wskazuje – do realizacji określonych zadań i skupione na realizacji określonego celu oraz grupy projektowe (do realizacji wspólnych projektów). Zarówno grupy funkcyjne, jak i zadaniowe ułatwiały identyfikację kompetencji w inicjatywach i stanowiły wsparcie dla aktywności koordynatorów (ze względu na przejęcie przez uczestników części ich obowiązków i odpowiedzialności), prowadząc tym samym do większej efektywności realizowanych zadań (co było założeniem przyświecającym tworzeniu mniejszych grup w ramach inicjatyw) (patrz tab. 5.22, cytaty: 19–20). Oba opisane wyżej podziały nie muszą funkcjonować rozdzielnie – grupy o jednorodnej lub różnorodnej reprezentacji sektorowej mogą realizować zadania przypisane grupom funkcyjnym, zadaniowym lub projektowym.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw członkowskich zaangażowanie w działania podejmowane w ramach inicjatyw – zwłaszcza jeśli wymagało ponadprzeciętnej aktywności (jak w przypadku grup zadaniowych) – powinno przelożyć się na określone korzyści indywidualne (gdzie beneficjentami byłiby członkowie grupy zadaniowej) albo zbiorowe (w przypadku, gdy z wyników pracy grupy zadaniowej korzystałyby inne podmioty klastrowe, a nawet spoza inicjatyw, jak np. inni przedsiębiorcy reprezentujący ten sam sektor gospodarki). Grupy zadaniowe generowały dla przedsiębiorstw członkowskich jedno z największych pakietów korzyści – stanowiły one podstawowe, a tym samym najważniejsze narzędzie służące realizacji zadań podejmowanych w ramach inicjatywy. Była to także forma delegowania uprawnień w organizacjach klastrowych⁹.

Wymiana zasobów w inicjatywach klastrowych opierała się na efektywnym przepływie informacji między członkami zgrupowania. W porównaniu ze spotkaniami organizowanymi na forum inicjatyw, spotkania organizowane w mniejszych grupach (np. grupach zadaniowych, obszarach kompetencji, grupach „około klastrowych”) umożliwiały

⁹ W oparciu o grupy zadaniowe realizowano cele stawiane w każdym z czterech wyróżnionych poziomów współpracy w inicjatywach, począwszy od poziomu I (np. wsparcie koordynatora w organizowaniu spotkań i wydarzeń o charakterze integracyjnym), poprzez poziom II (np. działania na rzecz rozwoju kooperacji między członkami inicjatywy i podmiotami spoza inicjatyw w celu uzupełnienia brakujących zasobów), poziom III (np. rozwój współpracy z uczelniami wyższymi w zakresie uruchomienia studiów podyplomowych), a skończywszy na poziomie IV (np. realizacja wspólnego projektu: przekształcenie się grupy zadaniowej w grupę projektową). Niemniej jednak powyższa forma zaangażowania była najbardziej charakterystyczna dla II poziomu współpracy klastrowej: ułatwiała nie tylko wymianę (a więc tym samym pozyskiwanie zasobów), ale także wspierała integrację na poziomie procesów.

dużo swobodniejszy przepływ informacji między uczestnikami. Relacje rozwijane dzięki częstym i bardziej regularnym spotkaniom grup zadaniowych skłaniały uczestników do większej otwartości (dzięki czemu chętniej dzielili się informacjami na temat posiadanych zasobów) oraz przyjmowania postawy wzajemności (co znacząco ułatwiało dzielenie się różnorodnymi zasobami z wybranymi klastrowymi partnerami). Wymiana zasobów w inicjatywach klastrowych (zachodząca w oparciu o współpracę w mniejszych grupach wydzielonych w ramach inicjatywy) odnosiła się przede wszystkim do dwóch rodzajów zasobów: zasobów materialnych oraz zasobów ludzkich. Zasoby materialne stanowiły naturalny przyczynek do współpracy. Przedsiębiorstwa pozbawione tego zasobu szukały możliwości uzupełnienia go na rynku, zaś przedsiębiorstwa mające go w nadmiarze mogły się nim podzielić w zamian za określone korzyści (najczęściej finansowe) (patrz tab. 5.22, cytaty: 6–8). Odbывало się to najczęściej w formie zlecenia zewnętrznym podmiotom realizacji określonych rodzajów usług (gdzie przedsiębiorstwo dysponujące zasobami materialnymi występowało w roli podwykonawcy), a nieco rzadziej poprzez udostępnienie maszyn i urządzeń na potrzeby innego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy rezygnowali z zakupów tego zasobu, jeśli mieli możliwość uzupełnienia go w oparciu o kooperację z innymi podmiotami na rynku – zasoby materialne pociągają za sobą często duże inwestycje finansowe, których pojedyncze przedsiębiorstwo (zwłaszcza z sektora MŚP) nie jest w stanie udźwignąć. Ponadto, różnorodność zleceń wymagałaby od przedsiębiorcy stałego inwestowania w park maszynowy, co – przy ewentualnych przestojach – byłoby ekonomicznie nieuzasadnione. Z badań wynika, iż przedsiębiorstwa dążyły do uzyskania samowystarczalności przynajmniej w tych obszarach, na których opierały rozwój swych kluczowych kompetencji. W pozostałych obszarach chętnie korzystały ze wsparcia innych przedsiębiorstw, obniżając tym samym koszty związane z zakupem i utrzymywaniem maszyn i urządzeń produkcyjnych. Przedsiębiorstwa klastrowe wymieniały się sprzętem i udostępniały sobie nawzajem urządzenia produkcyjne, co odbywało się najczęściej poza inicjatywami klastrowymi, w ramach współpracy bilateralnej, która jednakże – co warto podkreślić – miała swoje korzenie w inicjatywach. Liczne i różnorodne spotkania w mniejszych podgrupach (np. grupach zadaniowych) organizowane w inicjatywach klastrowych stwarzały przedsiębiorcom dodatkowe możliwości do nawiązania kontaktów, te zaś służyły jako kanały przepływu informacji na temat potrzeb oraz nadwyżek zasobowych, co w sposób naturalny konstituowało kooperację między wybranymi przedsiębiorstwami członkowskimi.

Drugi z wymienionych rodzajów zasobów – zasoby ludzkie – stanowi w gospodarce opartej na wiedzy zasób najcenniejszy – tym bardziej jeśli na rynku odczuwa się coraz większy jego niedostatek. Problem deficytu zasobów ludzkich występował w obu analizowanych sektorach (ICT i metalowym) – dotyczyło to praktycznie wszystkich poziomów organizacji, począwszy od wykwalifikowanych pracowników fizycznych, a skończywszy na wysokiej klasy specjalistach w danej dziedzinie. Zasoby ludzkie są specyficznym rodzajem zasobów, bowiem w odróżnieniu od innych ich rodzajów nie stanowią one niczyjej własności. Osoba zatrudniona w danym przedsiębiorstwie posiada wolną wolę i może podejmować autonomiczne decyzje, również te dotyczące jej zatrudnienia. Każdy człowiek kumuluje w sobie określoną wiedzę i nabywa konkretne umiejętności, które może oferować danemu przedsiębiorstwu w zamian za określone korzyści. Wraz z utratą pracownika przedsiębiorstwo traci przywilej korzystania z nich, a im bardziej wykwalifikowany pracownik – tym większe straty dla przedsiębiorstwa wynikające z jego odejścia. Wiedza przypisana danej jednostce jest bowiem trudna do kodyfikacji (nawet jeśli daną osobę wiąże z przedsiębiorstwem stosunek pracy), ale jeszcze trudniej ją odtworzyć w sytuacji, kiedy ten stosunek pracy ustanie.

Respondenci wielokrotnie podkreślali, iż zwiększająca się luka między popytem a podażą wykwalifikowanych zasobów ludzkich czyni z rynku pracy rynek pracownika. W coraz większym stopniu to pracownik dokonuje wyboru pracodawcy na podstawie

oferowanych mu warunków zatrudnienia. Obawa przedsiębiorstw klastrowych przed podzieleniem się najważniejszym zasobem, jakim dysponowały była więc w pełni uzasadniona. Przedsiębiorcy zdawali sobie sprawę, iż pakiet korzyści, jakie mogą zaproponować pracownikom mógł być zawsze zwiększony przez inne przedsiębiorstwo. Inicjatywy klastrowe z jednej strony ułatwiały pracownikom przechodzenie między przedsiębiorstwami, stwarzały bowiem warunki do rozwoju kontaktów międzyludzkich pełniących rolę kanałów komunikacyjnych, co pozwalało łatwiej orientować się na rynku pracy. Z drugiej zaś strony powstrzymywały przedsiębiorców przed podkupywaniem sobie pracowników – informacje o tego typu działaniach szybko się rozprzestrzeniały, zaś same działania spotykały się z ostracyzmem ze strony innych członków. Organizacje klastrowe skupiały również i takie przedsiębiorstwa, które – z racji swego profilu działalności – wymagały od pracowników posiadania unikalnych kompetencji, ale nawet mocno wyspecjalizowane przedsiębiorstwa do realizacji niektórych procesów potrzebowały także kompetencji uniwersalnych, co nie wykluczało ich z toczącej się na rynku walki konkurencyjnej o ten typ zasobu.

Jednak – jak wskazały wyniki badań – nie wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w inicjatywach klastrowych były zamknięte na kooperację w obszarze zasobów ludzkich (patrz tab. 5.22, cytaty: 9–11). Coraz większy poziom złożoności procesów, przy coraz większej presji czasu wymagał niejednokrotnie (zwłaszcza od małych i średnich przedsiębiorstw) zwiększenia sił i uzupełnienia własnych kompetencji. Między przedsiębiorstwami członkowskimi wywiązywała się współpraca oparta na wymianie zasobów, zwłaszcza jeśli w danej działalności występowały okresy przestojów, w trakcie których zasoby ludzkie nie były w pełni wykorzystywane. W takiej sytuacji przedsiębiorca musiał zazwyczaj dokonać wyboru między ponoszeniem kosztów przestojów i związanego z tym wynagradzania niedostatecznie obciążonych pracowników, a rezygnacją z ich zatrudnienia w tym okresie. Druga z alternatyw wiązała się jednak z ryzykiem całkowitej utraty zwolnionych pracowników, co w przypadku realizacji większych zleceń stawiałoby przedsiębiorstwo przed problemem ponownej rekrutacji i przygotowania do pracy nowozatrudnionej kadry. Koszty utraconego pracownika mogłyby zatem przewyższać koszty związane z jego wynagrodzeniem w okresie przestoju. Z tego względu przedsiębiorstwa rzadko decydowały się na rozwiązanie umowy z pracownikiem, starając się jednocześnie poszukiwać sposobów na zminimalizowanie strat z tytułu jego niepełnego obciążenia. Jednym z takich sposobów było wzajemne udostępnianie sobie pracowników. Dotyczyło to nie tylko okresów mniej, ale również bardziej wzmożonej pracy, kiedy otrzymane zlecenie przekraczało możliwości jednego przedsiębiorcy i był on zmuszony podeprzeć się zasobami ludzkimi będącymi w dyspozycji „zaprzyżnionej firmy”. Partnerzy wymieniali się między sobą różnymi rodzajami zasobów (w tym wypadku dotyczyło to zasobów ludzkich) albo odpłacali sobie poprzez świadczenie innych usług. Inicjatywy również wspierały rozwój zasobów ludzkich, pełniąc rolę pośrednika w procesie wymiany wiedzy między podmiotami klastrowymi (wzajemne uczenie się) – przyczyniało się do tego organizowanie szkoleń wewnętrznych z czynnym udziałem członków (występujących w charakterze trenerów). Ten typ działań opierał się na dużej otwartości i wzajemności, dlatego wzajemna wymiana wiedzy występowała najczęściej między wybranymi członkami (między którymi zostało zbudowane zaufanie).

O ile w przypadku dwóch pierwszych celów związanych z dostępem i wymianą zasobów zaangażowanie zwiększało skuteczność działań podejmowanych w ramach inicjatyw klastrowych, o tyle uznać należy je za warunek konieczny przy realizacji celu trzeciego związanego z integracją na poziomie procesów (trzeci cel szczegółowy na II poziomie współpracy) (patrz tab. 5.22, cytaty: 12–14). Powyższy cel był dużo trudniejszy do osiągnięcia w porównaniu z celami zdefiniowanymi w obszarze alokacji zasobów, albowiem wymagał ze strony przedsiębiorstw członkowskich przyzwolenia na wprowadzanie zmian w ich wewnętrznej organizacji. Integracja na poziomie procesów zachodziła najłatwiej w przypadkach, gdy na samym starcie przedsiębiorstwa klastrowe posiadały ten sam (lub bardzo

zbliżony) zestaw kompetencji. Stąd też w inicjatywach zrzeszających zróżnicowane przedsiębiorstwa wymagało to pogrupowania członków według podobieństwa ich kompetencji – ułatwiało to bowiem dobór środków prowadzących do doskonalenia realizowanych przez nie procesów. Ilustracją dla powyższych założeń może być proces zaopatrzenia. Wspólnie dokonywane zakupy (za pośrednictwem organizacji klastrowej), ze względu na wielkość skali i przewagę negocjacyjną pozwalały uczestnikom na obniżkę kosztów. Największym problemem w realizacji tego typu przedsięwzięć w inicjatywach klastrowych była jednak różnorodność członków i wynikających z tego potrzeb w stosunku do asortymentu zakupów. Pomimo iż inicjatywy gromadziły przedsiębiorstwa z tych samych (lub pokrewnych) sektorów gospodarki, profil ich działalności był często bardzo zróżnicowany (zarówno w odniesieniu do produkowanych wyrobów, jak i oferowanych usług), wobec czego trudno było ujednolicić ich wymagania nawet w zakresie jednej kategorii produktu (np. stali, która jest wykorzystywana powszechnie w branży metalowej). Wyniki badań pokazały, iż przedsiębiorstwa zrzeszone w inicjatywach klastrowych powinny zatem reprezentować podobny profil działalności albo – co wcześniej podkreślano – łączyć się w mniejsze podgrupy (według podobieństwa procesu produkcyjnego i wynikającego z tego asortymentu zaopatrzenia), aby struktura ich zakupów była do siebie jak najbardziej zbliżona. Uruchomienie, a przede wszystkim obsługa zakupów grupowych (i wspólnej platformy zakupowej) wymagała jednakże wysokiej dojrzałości organizacyjnej inicjatywy i dużej aktywności ze strony koordynatorów. Powodzenie tego przedsięwzięcia zależało też w dużym stopniu od podejścia przedsiębiorstw członkowskich: ich zaangażowania i zgody na integrację w tym obszarze ich działalności. Realizacja wspólnych zakupów za pośrednictwem inicjatyw pociągała niejednokrotnie konieczność zmiany polityki zakupowej w przedsiębiorstwach członkowskich i zerwanie kontaktów z dotychczasowymi, często wieloletnimi dostawcami. W niektórych przypadkach rezygnacja z dotychczasowych kanałów dystrybucyjnych wiązała się z ponoszeniem dodatkowych kosztów (jak na przykład rozwiązanie umowy z dostawcą energii). Korzyści z tytułu ewentualnych oszczędności wynikających z zakupów grupowych niewystarczająco rekompensowały związane z tym ryzyko – tym bardziej że badane inicjatywy nie miały dużego doświadczenia w tym zakresie. Największe trudności wiązały się ze zmianą polityki zakupowej w odniesieniu do kluczowych (ściślej związanych ze specyfiką produkcji) i często wykorzystywanych w procesie produkcyjnym surowców i materiałów (jak np. stal w przedsiębiorstwa metalowych). Łatwiejsze do przeprowadzenia i znacznie mniej ryzykowne były zakupy grupowe wyrobów i usług mało wyspecjalizowanych, a jednocześnie wspólnych dla większości przedsiębiorstw członkowskich (np. wyroby okołoprodukcyjne, usługi ochroniarskie, sprzątanie).

Zdaniem respondentów, z punktu widzenia rozwoju kooperacji zasadne byłoby także wypracowanie i ustanowienie w inicjatywach klastrowych określonych standardów (np. zarządzania), które byłyby wspólne dla całej branży bądź obowiązywały jedynie wybranych członków zgrupowania. Mogłoby to być egzekwowane już na etapie przyjmowania nowych członków do inicjatywy (wymagania dotyczące pożądanego poziomu jakości mogą być wpisane w proces selekcji członków) albo w trakcie uczestnictwa (organizacje klastrowe mogą wspierać przedsiębiorstwa członkowskie w dostosowywaniu się do ustalonych standardów), co w efekcie wpływałoby na podniesienie jakości finalnych wyrobów i usług oferowanych przez te przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto, kontakt z innym przedsiębiorcami świadomymi zagrożeń wynikających z nieprzestrzegania standardów obowiązujących w danej branży mógłby motywować przedsiębiorstwa do podejmowania większych wysiłków na rzecz dorównania swoim konkurentom.

Warto na koniec zaznaczyć, iż naturalną kontynuacją II, ale także i wcześniej omówionego I poziomu współpracy („Integracji na poziomie jednostkowym”) była najczęściej współpraca dwustronna (bilateralna) rozwijana między wybranymi partnerami klastrowymi. Rozwój tego typu powiązań oznaczał, iż szanse stworzone uczestnikom przez

inicjatywy klastrowe zostały przez nich umiejętnie wykorzystane dla realizacji celów związanych z rozwojem ich działalności biznesowej. Owe szanse kryły się przede wszystkim w różnorodnych spotkaniach, które pozwalały przedsiębiorstwom zainicjować pierwszy kontakt z potencjalnym partnerem. Na takim podłożu kiełkowała głębsza relacja, ta zaś – przy odpowiednich staraniach ze strony zainteresowanych przedsiębiorstw (i przy wsparciu inicjatyw) była w stanie zaowocować realną współpracą handlową. Warunkiem niezbędnym do rozwoju współpracy bilateralnej był zatem bezpośredni kontakt, który nie tylko stanowił podstawę do budowania relacji międzyludzkich, ale znacząco ułatwiał przepływ informacji między przedsiębiorstwami (co można uznać za niezbędne w procesie poszukiwania partnerów do kooperacji).

Współpraca bilateralna nie może być jednak uznawana za jedną z form współpracy w ramach inicjatyw klastrowych. Ten typ kooperacji wychodzi poza ramy zgrupowania i rozwija się całkiem odrębnie, niezależnie od kierunków rozwoju inicjatywy. Niemniej jednak rozwój powiązań kooperacyjnych był – z punktu widzenia założeń przyświecających grupowaniu się w ramach inicjatyw klastrowych – oczekiwany, a wręcz pożądaný, dlatego – co podkreślali niejednokrotnie respondenci badania – inicjatywy klastrowe powinny dążyć do stworzenia swoim członkom jak najlepszych warunków do rozwoju współpracy bilateralnej łącząc ich uzupełniające się potrzeby. Nie powinno to się jednak stać celem nadrzędnym funkcjonowania inicjatyw klastrowych i finalnym wynikiem podejmowanych przez nich działań. Inicjatywy powinny się rozwijać i zmierzać w stronę bardziej zaawansowanych form współpracy (przewidzianych na dwóch kolejnych poziomach) opartych na kolektywnym działaniu. Zatrzymanie się rozwoju danej inicjatywy na etapie integracji społecznej może zniechęcić przedsiębiorstwa do dalszego podejmowania wspólnej aktywności, tym bardziej jeśli w wyniku uczestnictwa udało im się rozwinąć powiązania kooperacyjne z wybranymi uczestnikami zgrupowania. Przedsiębiorstwa mogą na tym poprzestać uznając, iż dalsze angażowanie się w działania służące jedynie integracji społecznej nie przynosi im już żadnych dodatkowych korzyści ponad te, które do tej pory osiągnęły.

Zaangażowanie na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”)

Na III poziomie wyróżniono trzy główne formy zaangażowania: udział w spotkaniach z podmiotami spoza inicjatywy klastrowej, podejmowanie działań zmierzających do wykreowania korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu oraz podejmowanie działań ukierunkowanych na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych.

• Udział w spotkaniach z podmiotami spoza inicjatywy klastrowej

Do pełnej realizacji dwóch pierwszych celów stawianych na III poziomie współpracy (tj. umożliwienia wymiany i zapewnienia dostępu do informacji spoza zgrupowania) nie było konieczne zaangażowanie wszystkich uczestników badanych inicjatyw klastrowych. Jak wskazały wyniki badań – o stopniu osiągnięcia powyższych celów decydowała przede wszystkim aktywność koordynatorów oraz wybranych członków pełniących rolę „strukturalnych dziur”, przez które informacje z otoczenia przepływały do inicjatyw klastrowych. Powyższa aktywność polegała głównie na rozwijaniu kontaktów z kluczowymi aktorami z otoczenia (nawiązywanych podczas spotkań i wydarzeń organizowanych z ich udziałem). Organizacje klastrowe miały swoją reprezentację w gremiach zewnętrznych na poziomie regionalnym (np. zespoły eksperckie działające przy urzędach miejskich i wojewódzkich), krajowym (np. NCN, NCBR) i międzynarodowym (np. Komisja Europejska), delegując na spotkania wybranych członków zgrupowania (patrz tab. 5.23, cytaty: 1–2). Koordynatorzy wykorzystywali również inne kanały pozyskiwania kluczowych informacji na temat

otoczenia monitorując wiadomości publikowane na stronach internetowych różnorodnych instytucji czy też zakupując wyniki badań rynkowych (np. raporty dotyczące sytuacji na rynku pracy, kierunków rozwoju technologii itp.). Największe korzyści uzyskiwali jednak ci członkowie, którzy uczestniczyli w spotkaniach organizowanych z kluczowymi partnerami spoza inicjatyw klastrowych i angażowali się w poszukiwanie i zdobywanie informacji. Zanim zostały one dystrybuowane do innych uczestników danej inicjatywy były poddane wstępnej selekcji przez osoby, które je pozyskały, dlatego największą rekompensatą tak przejawianej aktywności jednostek było pierwszeństwo w uzyskiwaniu informacji dotyczących istotnych sfer życia społeczno-gospodarczego. Pozostali członkowie (prezentujący bierną postawę w tym zakresie) otrzymywali również określone benefity przysługujące im z tytułu członkostwa w inicjatywie. Korzystając ze zdobytych informacji przekazanych im na forum zgrupowania (co odbywało się najczęściej z wykorzystaniem funkcjonującego w inicjatywie systemu przepływu informacji i komunikacji) zdobywali lepsze rozeznanie rynkowe, co pomagało im szybciej identyfikować pojawiające się na rynku szanse.

Tabela 5.23

Cele szczegółowe i formy zaangażowania na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”) – wybrane cytaty

Cele szczegółowe	Formy zaangażowania	Wybrane cytaty
Cel I: zapewnienie dostępu do informacji spoza IK dot. kluczowych sfer życia społ.-gosp. (rola IK: III.1. Tuba informacyjna)	Udział w spotkaniach z podmiotami spoza klastra (ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu)	1. „Stały monitoring Internetu plus kontakty i spotkania z ciekawymi instytucjami. Utrzymujemy kontakt, idziemy na spotkania, a to ministerstwo się do nas odezwie, a to KPK, a to ktoś z instytutu się o nas dowie i nam coś podeśle.” (C4) 2. „Jest taki kontakt z administracją samorządową, centralną, udział w różnych gremiach, mamy przedstawiciela w Komitecie monitorującym RPO, w NCBiR, jeśli jest przy sejmie taka komisja zajmująca się klasteringiem, tam jeden z naszych członków uczestniczy w tych posiedzeniach.” (D2)
Cel II: umożliwienie wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza IK (rola IK: III.2. Łącznik ze światem zewnętrznym)	Udział w spotkaniach z podmiotami spoza klastra (ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb firm klastrowych)	3. „My mamy stały kontakt z pracodawcami, stały. I teraz czy na praktykach, czy w rozmowach, bo pracodawcy zrzeszeni w klastrze dwa razy do roku uczestniczą w naszych konferencjach, czy nawet w rozmowach kularowych to sobie dopowiemy, że potrzeba takiego a takiego specjalisty, z takimi umiejętnościami.” (B9) 4. „Myślę, że uda nam się zrealizować pewne projekty na zasadzie współpracy i spotkań z pracodawcami. Oni też mają szersze rozeznanie. Przymierzamy się do projektu zawodowego, żeby absolwenci mieli dodatkowe uprawnienia, chętnie widziane przez pracodawców. Ale my do końca też nie wiemy jakie są potrzebne wymagania. Wie pani, jak jesteśmy na forum, którego nie znamy, to pracodawcy odpowiadają nam ogólnikowo. W klastrze jest inaczej, poza tym oni wiedzą, znają branżę, wiedzą, co który zakład produkuje. Takie spotkanie się, przekazywanie i wspólne wykorzystywanie tych informacji sprawia, że ten absolwent jednak jest lepiej przygotowany.” (B11) 5. „Klaster skupia i firmy, i szkoły. I raz do roku jest organizowane walne zebranie, gdzie możemy się spotkać i wspólnie podyskutować, przedstawić swoje bolączki, zaprosić do współpracy albo poprosić o pomoc.” (B10)

Cel III: współdział w rozwoju regionu i branży (rola IK: III.3. Lobbysta-Wizjoner)	Działania ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu (zbiorowe cele)	6. „Czy klastery mógłby coś zadziałać w kwestii zasobów ludzkich... gdyby to było w strategii, że klastery jest na przykład taką grupą lobbingu, to tak. Zdecydowanie tak. Klastery może pełnić rolę stimulatora i może dużo pomóc, pod warunkiem, że będzie dobrze skonstruowany.” (A6) 7. „Klastery jest takim ciałem, które może opiniować rozporządzenia, tworzyć obszary.” (C6) 8. „Cała administracja może by chciała coś zrobić, ale nie wie jakie są technologie, przyrządy. Musi być otoczka, właśnie taki klastery, który dorzuci coś wartościowego. Ważne jest, żeby to nie byli ludzie, którzy przepychają tylko swoje rzeczy. Albo wiedzą, że są kiepskie i robią coś na siłę.” (C2) 9. „Jesteśmy mocnym partnerem dla Urzędu Miasta, dla Marszałka Województwa, czyli dla Urzędu Marszałkowskiego, zwłaszcza w kwestii rozwoju branży.” (B2) 10. „Klastery jest takim podmiotem, którego głos jest brany pod uwagę przy tworzeniu strategicznych planów działania (na poziomie regionu, branży). Konsultujemy raporty instytucji samorządowych.” (D2) 11. „Także to, co wywalczyliśmy pod klastery przy tworzeniu strategii województwa i tak zwanych branż kluczowych pod te nowe dotacje unijne, że branża metalowa jest wpisana jako jedna z branż kluczowych. W inteligentnej specjalizacji jest wpisana branża metalowa. To było bardzo trudne, bo trwało to z 1,5 roku, zanim udało nam się wpisać naszą branżę jako branżę kluczową. To załatwiliśmy zatem naszym firmom.” (B2)
	Działania ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu (partykularne cele)	12. „Najbardziej zaangażowani członkowie inicjatywy realnie uczestniczą w kształtowaniu polityki klastra, czyli na przykład były inteligentne specjalizacje, to jakie projekty kluczowe [...] Jeżeli mamy inteligentną specjalizację i musimy wybrać projekty horyzontalne, czyli te, które mają dodatkowe punkty, projekty nie dostaje klastery, tylko konkretne firmy. Firma mówi jaki projekt będzie horyzontalny dla klastra, czyli firma zwiększa szanse na realizację własnej strategii biznesowej. Jeżeli jest w tym rdzeniu, ma siłę oddziaływania większą.” (D1) 13. „Są takie inicjatywy, grupy robocze spotykające się, żeby tworzyć kluczowe inteligentne specjalizacje. Tutaj, po jakimś czasie wykrystalizowało się, które firmy są jakimi specjalizacjami zainteresowane i uczestniczą w tym na tyle aktywnie, że kreują i mają realny wpływ na to, co zostanie tam umieszczone. No bo jeżeli czegoś nie będzie, warto z tego korzystać. Bardzo trudno jest wyważyć niekiedy, jak bardzo być egoistą, jak bardzo patrzeć na to tak ogólnie. Myślę, że udało się w klastrze wypracować taki kompromis, gdzie z jednej strony firmy biorące aktywny udział i poświęcające swój czas do wypracowania inteligentnych specjalizacji mogą czuć się bezpiecznie, że tam mogą skorzystać. A drugiej strony jest to na tyle ogólne, że inne firmy, które nawet nie mają pojęcia o klastrze, mogą z inteligentnych specjalizacji skorzystać.” (D7)
	Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb firm klastrowych (zbiorowe cele)	14. „PWSZ istniała, ale nie było kierunków technicznych. Dzięki naszym staraniom, dzięki działaniom klastra i przedsięwzięciom uczelnia była wspierana – uruchomienie biblioteki, nowego kierunku „Mechanika i budowa maszyn”, ciągle praktyki, cały czas ta współpraca się rozwija. To się cały czas ciągnie, od samego początku.” (B3) 15. „My chcemy trochę skłonić firmy do inwestowania w kapitał ludzki, zaangażować firmy w szkolenia, edukację.” (D3) 16. „My angażujemy się w proces kształcenia, przyjmujemy na praktyki. Zależało nam na tym, żeby lokalne środowisko zostało ubogacone o szkolnictwo, które by zapewniało dopływ pracowników i żeby na rynku pracy pojawili się pracownicy najlepiej przygotowani.” (B1)

cd. tab. 5.23

	Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb firm klastrowych (partykularne cele)	17. „Członkowie klastra w znaczący sposób uczestniczą w rozwoju tutejszej szkoły zawodowej, z tego względu, że im na tym zależy. Teraz odwróciła się sytuacja. Kiedyś szukaliśmy miejsc pracy dla chłopaków, a teraz firmy do nas przychodzą i mówią dajcie nam takich a takich ludzi.” (B9) 18. „Nasza firma rozwija współpracę ze szkołą zawodową. Niech te szkoły szkolą jak chcą, ale program nauczania musi być pod nas – mniej polskiego, więcej rysunku technicznego, podstawy spawania itd. Z tego żyjemy, na tym zarabiamy.” (A1) 19. „Można powiedzieć, że firmy angażują się, bo widzą dla siebie korzyść, bo liczą, że ktoś do nich przyjdzie i będzie ich pracownikiem kiedyś tam.” (B7) 20. „I okazuje się, że firma też może włączać się w tworzenie programu na studiach podyplomowych, bo później pozyskuje odpowiednio wykształconych ludzi. Potem absolwenci trafiają do tej firmy. Dzięki temu łatwiej też dostać się do tych ludzi, bo w branży ICT kapitał ludzki powoli się wyczerpuje.” (D3)

Źródło: opracowanie własne

Także i w przypadku współpracy inicjatyw klastrowych z sektorem edukacji i badawczo-rozwojowym najlepszą platformą dla wymiany informacji były osobiste spotkania (przyjmujące najczęściej formę cyklicznych zebrań) (patrz tab. 5.23, cytaty: 3–5). Okazję do spotkań stwarzały także różnorodne formy wspólnych aktywności podejmowane w obszarze dydaktyki (takie jak konferencje, seminaria, wycieczki edukacyjne). Tworzone w ten sposób punkty styku sprzyjały zacieśnianiu wzajemnych więzi i umożliwiały swobodny przepływ informacji. W inicjatywach klastrowych placówki edukacyjne uzyskiwały bezpośredni dostęp do informacji na temat wymagań rynkowych, tym bardziej iż – dzięki zapewnionej powtarzalności spotkań – miały możliwość zbudowania długotrwałych więzi z przedstawicielami biznesu, co znacząco ułatwiało obu stronom prowadzenie dialogu. Zniesienie bariery nieufności skłaniało uczestników do większego otwarcia przed pozostałymi członkami i dzielenia się bardziej szczegółowymi i wiarygodnymi informacjami. Lepsze poznanie wzajemnych potrzeb pozwoliło właściwie ukierunkować proces dydaktyczny i uszczegółowić placówki edukacyjne przed intuicyjnym działaniem, niepopartym rzetelną weryfikacją rynkową.

Osiągnięcie trzeciego celu wyróżnionego na omawianym etapie rozwoju inicjatyw klastrowych (jakim był współdział w rozwoju regionu i branży) wymagało dużego zaangażowania ze strony koordynatorów i członków. W ramach powyższego celu zdefiniowano dwie główne formy aktywności: współdziałanie (z częścią pozostałych przedsiębiorstw klastrowych) ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu oraz współdziałanie (z częścią pozostałych przedsiębiorstw klastrowych) ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie (na różnych szczeblach edukacji) do wymagań rynku pracy.

• Działania ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu

Pierwsza z wymienionych form zaangażowania – kreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych – obejmowała działania o charakterze lobbingsowym, które podejmowały organizacje klastrowe reprezentując interesy zrzeszonych w nich przedsiębiorstw (patrz tab. 5.23, cytaty: 6–11). Na poziomie centralnym (krajowym) inicjatywy angażowały się w prace legislacyjne celem wypracowania najbardziej korzystnych – z punktu widzenia danej branży – rozwiązań prawnych. Inicjatywy służyły obu stronom – nie tylko przedsiębiorcom, których działalność ograniczona była określonymi przepisami prawa, ale także stronie ustanawiającej to prawo. Ze względu na swoje silne powiązania z danym

sektorem gospodarki badane organizacje klastrowe stanowiły ważne źródło informacji na temat branży, a zatem – jeśli w oczach decydentów udało im się zdobyć pozycję wiarygodnego partnera, przekładającego cele grupowe nad jednostkowymi – ich wiedza była nieoceniona przy opracowywaniu i wdrażaniu różnorodnych programów rozwojowych (skierowanych nie tylko do przedsiębiorstw danej branży). W ten sposób odnoszono podwójną korzyść: inicjatywy wspierały władze publiczne w kształtowaniu polityki gospodarczej, kreując jednocześnie szanse rozwojowe dla podmiotów z danej branży.

Jak unaocznili badania, na poziomie regionalnym inicjatywy klastrowe wykazywały jeszcze większą aktywność w podejmowaniu różnorodnych działań w imię szeroko rozumianego dobra reprezentowanych przez nie branż, a wypracowane przez nie korzyści miały służyć – w pierwszym rzędzie – interesom ich członków, a pośrednio – regionalnej gospodarce. Działania te koncentrowały się – podobnie jak na poziomie centralnym – na stworzeniu jak najlepszych warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej w danym sektorze, w szczególności zaś odnosiły się do kształtowania polityki regionalnej oraz zwiększenia dostępności i rozwoju zasobów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa członkowskie (z czego korzystały także pozostałe przedsiębiorstwa ulokowane w regionie, a działające w tej samej bądź pokrewnej branży gospodarki). Warto przy tym zaznaczyć, iż działania realizowane na poziomie regionu w celu zaspokojenia zidentyfikowanych tam potrzeb miały również wpływ na poziom centralny (czego przykładem jest zwrócenie się przez jedną z inicjatyw metalowych do Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z wnioskiem o wprowadzenie do klasyfikacji zawodów i specjalności¹⁰ zawodu spawacza, ze względu na niedobór tego typu specjalistów na rynku pracy). Inicjatywy klastrowe pełniły rolę konsultanta dla władz samorządowych przy tworzeniu przez nie strategicznych planów działania, zwłaszcza w zakresie kształtowania polityki branżowej i polityki klastrowej.

Największe korzyści uzyskiwały jednak te podmioty, które wykazywały największą aktywność w zakresie działalności lobbingsowej. Angażując się w przedsięwzięcia podejmowane z ramienia danej organizacji klastrowej miały większą możliwość wpływania na postulowane rozwiązania i – co najbardziej istotne – uwzględnienia w nich własnych, partykularnych interesów aniżeli podmioty przyjmujące postawę biernego obserwatora. Przykładem, który obrazuje poziom korzyści, jakie uzyskali przedsiębiorcy z tytułu ponadprzeciętnego poziomu zaangażowania w tym zakresie może być proces wyboru regionalnych inteligentnych specjalizacji¹¹, albowiem zarówno inicjatywy metalowe, jak i ICT, miały

¹⁰ Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy jest wydawana rozporządzeniem ministra właściwego do spraw pracy na podstawie delegacji ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2016 r. poz. 645 z późn. zm., art. 36. ust. 8).

¹¹ Koncepcja inteligentnych specjalizacji jest rezultatem prac Grupy Eksperckiej „Wiedza dla Wzrostu”, K4G: Knowledge for Growth, powołanej w 2005 r. jako ciało konsultacyjne przez Komisarza ds. Badań. Koncepcja inteligentnych specjalizacji stanowi ideę, a zarazem narzędzie służące do kształtowania unikatowej pozycji kraju (bądź regionu) w gospodarce opartej na wiedzy (Foray i in., 2011). Owa unikatowość nie wynika z wiodącej pozycji danego kraju (lub regionu), ale z jego odmienności opartej na wyjątkowych zasobach (naturalnych bądź rozwijanych w danej lokalizacji), stanowiących o jego sile i możliwości wyróżnienia się. Zgodnie z koncepcją inteligentnej specjalizacji kraje lub regiony powinny zidentyfikować i wybrać ograniczoną liczbę obszarów priorytetowych dla inwestycji opartych na wiedzy, koncentrując się na swoich mocnych stronach i prowadząc komparatywną, co ma prowadzić do wzmocnienia ich zdolności innowacyjnej, a w dłuższym okresie do podwyższenia konkurencyjności. W Polsce inteligentne specjalizacje zostały wyłonione tak na poziomie krajowym, jak i na poziomie poszczególnych regionów (województw). Zgodnie z założeniem omawianej koncepcji, strategię inteligentnej specjalizacji nie powinny być określone oddzielnie przez jednostki administracji publicznej. Procesowi definiowania inteligentnych specjalizacji towarzyszy atrybut przedsiębiorczości, co w praktyce oznacza, iż proces ten przebiega oddolnie, z udziałem różnych gremiów, w tym przedsiębiorców, jednostek naukowych i innych organizacji, wspólnie

znaczący udział w określaniu inteligentnych specjalizacji w regionach, w których funkcjonowały. Perspektywa osiągania wymiernych benefitów z tytułu uznania danej branży za inteligentną specjalizację (choćby w postaci możliwości korzystania z pomocy publicznej) powodowała współzawodnictwo międzysektorowe. W tym wypadku występowanie w formie sformalizowanej inicjatywy klastrowej przemawiało na korzyść grupy przedsiębiorstw reprezentujących daną branżę. Inicjatywy klastrowe (rozumiane zarówno jako twory nieformalne, jak i formalne, działające w formie inicjatyw klastrowych) stawały się często punktem wyjścia w procesie określania obszarów priorytetowych oraz projektowania i wdrażania strategii innowacji. Podmioty, które skorzystały z wykreowanych w ten sposób szans rozwojowych można podzielić na dwie grupy: beneficjentów aktywnych (nieliczni spośród członków inicjatyw klastrowych), którzy mieli bezpośredni wkład w sukces danej branży osiągnięty w procesie wyboru regionalnych inteligentnych specjalizacji oraz beneficjentów biernych, którzy nie podjęli żadnych dodatkowych wysiłków w tym kierunku, a możliwość skorzystania przez nich z tychże szans wynikała jedynie z ich przynależności sektorowej i lokalizacji geograficznej (bez względu na ich powiązania z organizacją klastrową). Jednakże tylko nieliczni z grupy biernych beneficjentów byli w stanie przekuć wykreowane szanse na wymierne korzyści finansowe. Dotyczyło to przede wszystkim podmiotów o profilu najbardziej zbieżnym z profilem beneficjentów aktywnych, którzy – ze względu na swoje duże zaangażowanie – mieli największy wpływ na kształtowanie strategii innowacji (i wyznaczenie projektów kluczowych przewidzianych do realizacji w ramach inteligentnych specjalizacji), zabezpieczając w pierwszej kolejności własne interesy. Nagrodą za wykazywane zaangażowanie była zatem możliwość oddziaływania na rzeczywistość gospodarczą, którą starano się ukształtować w taki sposób, aby zwiększyć szanse na realizację własnej strategii biznesowej (patrz tab. 5.23, cytaty: 12–13).

- **Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych**

Druga wyróżniona forma aktywności inicjatyw klastrowych polegała na wspieraniu rozwoju regionalnej bazy zasobów kompetencji. Inicjatywy we współpracy z placówkami edukacyjnymi (różnego szczebla, począwszy od kształcenia zawodowego, poprzez średnie, a skończywszy na wykształceniu wyższym) wpływały – poprzez wspólnie podejmowane działania – na lepsze dopasowanie profilu kształcenia do wymagań rynku pracy (patrz tab. 5.23, cytaty: 14–16). Usytuowanie inicjatyw klastrowych pomiędzy sektorem biznesu, sektorem B+R i sektorem oświaty ułatwiało identyfikację potrzeb rynkowych i jednocześnie umożliwiało ich realizację poprzez wprowadzanie oczekiwanych zmian w systemie edukacji.

Pierwszym obszarem współdziałania organizacji klastrowych z placówkami edukacyjnymi było profilowanie regionalnych zasobów umiejętności do wymagań lokalnej i regionalnej gospodarki. Wiedza na temat potrzeb pracodawców dostarczana przez inicjatywy klastrowe pomagała placówkom edukacyjnym w przygotowaniu pożądanych na rynku zasobów umiejętności. Powyższa współpraca nie ograniczała się jedynie do rozwiązywania bieżących problemów, ale uwzględniała także przyszłe potrzeby pracodawców i sposoby ich zaspokajania (w oparciu o wspólnie wypracowaną wizję rozwoju). Drugim istotnym – z punktu widzenia jakości kształcenia – polem dla wspólnych działań była organizacja zajęć dydaktycznych ukierunkowanych na kształcenie dualne, polegające na łączeniu zajęć teoretycznych z zajęciami praktycznymi. Powyższe zajęcia miały najczęściej charakter praktyk zawodowych i zajęć warsztatowych odbywających się w rzeczywistym środowisku pracy

identyfikujących obszary priorytetowe wymagające – ze względu na lokalną specyfikę gospodarczą oraz potencjał rozwojowy – wsparcia publicznego (Gorzocho, 2012).

(z wykorzystaniem udostępnianych przez przedsiębiorstwa laboratoriów, maszyn i urządzeń produkcyjnych) oraz wizyt o charakterze edukacyjnym, podczas których następowała demonstracja rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa. Pozwalały one uczniom i studentom zapoznać się ze specyfiką zakładu produkcyjnego i wzbogacić wiedzę teoretyczną o doświadczenia praktyczne.

Zaangażowanie członków badanych inicjatyw w rozwój regionalnej bazy kompetencji nie było jednak bezinteresowne i wynikało z narastających problemów rynku pracy związanych z niedoborem specjalistów (patrz tab. 5.23, cytaty: 17–20). Przedsiębiorstwa klastrowe w swojej działalności gospodarczej bazowały głównie na zasobach umiejętności wykształconych w szkołach funkcjonujących w tej samej lokalizacji, dlatego w ich ogólnie rozumianym interesie leżało wspieranie realizowanego tam procesu kształcenia i dopasowanie go do profilu lokalnej i regionalnej gospodarki (a przede wszystkim do potrzeb własnego przedsiębiorstwa). Dobrze ilustruje to przykład jednej z badanych inicjatyw metalowych sprawującej mecenat nad Zespołem Szkół Mechanicznych, przejawiający się licznymi działaniami podejmowanymi wspólnie ze szkołami funkcjonującymi w strukturze ZSM (m.in. konsultacjami programów nauczania, organizacją praktyk zawodowych i wizyt studyjnych, uruchomieniem klas patronackich, wyposażeniem szkoły w potrzebne pomoce dydaktyczne i naukowe, fundowaniem stypendiów dla najzdolniejszych uczniów). Włączenie się przedsiębiorstw klastrowych w system kształcenia dualnego przyniósł wymierne korzyści związane z uzyskaniem pierwszeństwa w dostępie do absolwentów i możliwością kształtowania ich umiejętności stosownie do profilu własnego przedsiębiorstwa już od wczesnych etapów procesu dydaktycznego. Wsparcie procesu dydaktycznego oferowane przez organizacje klastrowe oraz zrzeszone w nich przedsiębiorstwa pozwoliło wyposażać uczniów w praktyczne umiejętności już na etapie nauki w szkole, co znacząco zredukowało nakład czasu i środków finansowych, jakie pracodawcy musieliby wygospodarować w przyszłości na przysposobienie pracownika do pracy na danym stanowisku. Podobne pobudki skłoniły przedsiębiorstwa reprezentujące omawianą inicjatywę klastrową do współpracy z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową (w formie m.in. organizacji zajęć dydaktycznych przyjmujących postać praktyk zawodowych i zajęć warsztatowych). Przy dużym wsparciu organizacji klastrowej PWSZ uruchomiła trzy nowe kierunki studiów, dzięki czemu mogła zaopatrywać lokalne przedsiębiorstwa w kadry legitymujące się wykształceniem wyższym technicznym. Utworzenie kierunku „Mechanika i budowa maszyn” miało – zgodnie z założeniem – dodatkowo zabezpieczać interesy przedsiębiorstw klastrowych, dostarczając na rynek zasoby kompetencji skrojone dokładnie pod potrzeby tych przedsiębiorstw, zaś dowodem determinacji z ich strony była decyzja o sfinansowaniu z własnych środków księgozbioru potrzebnego uczelni do uzyskania akredytacji.

Ta sama motywacja przyświecała przedsiębiorcom reprezentującym inicjatywę ICT. Przykład Interizon wskazuje, iż współuczestnictwo w działaniach realizowanych przez organizację klastrową, ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich w regionie (współudział w tworzeniu studiów podyplomowych na uczelniach, współtworzenie programów nauczania i realizacja zajęć dydaktycznych, organizacja konkursów dla studentów, zlecenie tematów do opracowania w ramach prac dyplomowych) pozwolił przedsiębiorstwom członkowskim osiągnąć partykularne korzyści: możliwość wpływania na kształtowane umiejętności i – przede wszystkim – uzyskanie dostępu do wysoko wykwalifikowanej kadry. Kontakt nawiązany z daną uczelnią i pracownikami naukowymi w trakcie wspólnych przedsięwzięć (który z czasem może przerodzić się w długofalową współpracę w obszarze nauki lub dydaktyki) zapewniał przedsiębiorstwom klastrowym pierwszeństwo w dostępie do najzdolniejszych absolwentów, co – zważywszy na deficyt zasobów ludzkich na rynku – należy uznać za duży przywilej stanowiący o przewadze nad przedsiębiorstwami pozbawionymi takich możliwości.

Ze względu na zbieżność celów, rezultaty wysiłków podejmowanych przez zaangażowanych członków w badanych inicjatywach klastrowych miały pozytywne oddziaływanie także na pozostałych uczestników tychże inicjatyw (przyjmujących rolę biernego obserwatora), a nawet na całą branżę (a w niektórych przypadkach nawet na całą gospodarkę regionalną bądź krajową). Oznacza to, iż zaangażowanie jednostek połączonych wspólnym celem może być realizowane z pożytkiem dla ogółu, jeśli dążenie do zaspokojenia indywidualnych korzyści generuje również korzyści zbiorowe. W ten sposób egoistyczne motywy skłaniające przedsiębiorstwa do przyjęcia aktywnej postawy przełożyły się na korzyści o zakresie oddziaływania znacznie wykraczającym nie tylko poza obręb pojedynczych organizacji zrzeszonych w inicjatywach (jak przedsiębiorstwa klastrowe), ale również i całego zgrupowania.

Zaangażowanie na IV poziomie współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”)

W odróżnieniu od trzech wcześniej omówionych poziomów – osiągnięcie wszystkich trzech celów szczegółowych przypisanych do IV poziomu wymuszało pełne zaangażowanie tak ze strony koordynatorów, jak i członków inicjatyw klastrowych. Dotyczyło to w największym stopniu dwóch kluczowych celów: łączenia zasobów ukierunkowanego na wykreowanie wspólnej wartości dodanej (drugi cel szczegółowy) oraz integracji organizacyjnej (trzeci cel szczegółowy). Pierwszy cel szczegółowy zdefiniowany na IV poziomie – związany z uzyskaniem dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów – był pochodną dwóch wyżej wymienionych celów, zatem także i tutaj członkowie musieli wykazywać się aktywnością.

Jak pokazały badania, rozwój powiązań kooperacyjnych na IV poziomie współpracy wymagał ustanowienia odrębnych podgrup w ramach inicjatyw klastrowych, złączonych chęcią osiągania wspólnych celów i prowadzenia wspólnych interesów wynikających z podejmowanych form współpracy. W zależności od charakteru współpracy mogły to być zespoły zorientowane na rozwój stałej kooperacji w ramach inicjatyw (np. podział prac w łańcuchu wartości w procesach związanych z wytwarzaniem produktów lub oferowaniem usług, uruchomienie wspólnej działalności gospodarczej), grupy i konsorcja ukierunkowane na realizację wspólnych projektów oraz grupy zaangażowane w uruchomienie wspólnych przedsięwzięć (inkubacja i spółki celowe). Różnice między badanymi inicjatywami (wynikające z ich odmiennej specyfiki sektorowej), które uwidoczniły się na omawianym poziomie współpracy wskazują, iż przedsiębiorstwa w branży metalowej dążyły raczej do współpracy przebiegającej w łańcuchu wartości (której finalnym wynikiem były wspólne produkty lub usługi), podczas gdy przedsiębiorstwa z branży ICT ukierunkowane były w największym stopniu na realizację wspólnych projektów.

Współdziałanie na omawianym poziomie nie zachodziło między wszystkimi uczestnikami badanych inicjatyw, ale żeby mogło zostać przypisane do aktywności klastrowej musiało mieścić się w ich ramach, co oznaczało, iż kooperacja musiała zachodzić między co najmniej trzema członkami danej inicjatywy, przy czynnym zaangażowaniu ze strony koordynatora. W gronie partnerów natomiast pojawiały się podmioty spoza inicjatyw (na przykład instytucje sektora badawczo-rozwojowego) zaproszone do współpracy, bądź inicjujące wspólne działania z udziałem podmiotów klastrowych. Opisywany etap rozwoju inicjatyw klastrowych był bardzo trudny do osiągnięcia, dlatego w wymienione wyżej formy współdziałania angażowali się nieliczni członkowie badanych inicjatyw – zwłaszcza ci, którzy pod wpływem oddziaływania mechanizmów klastrowych rozwinęli między sobą odpowiednie relacje i którzy – ze względu na swoje określone kompetencje – byli zdolni do nawiązania i rozwoju takiej współpracy. Niewiele przedsiębiorstw zgrupowanych w badanych inicjatywach osiągnęło bowiem taki poziom samoświadomości, który umożliwił dostrzeżenie zalet

wynikających z efektów synergii (osiąganego np. poprzez udział we wspólnych projektach kończących się wdrożeniem nowej technologii wytwarzania albo wprowadzenie na rynek nowego produktu, ze sprzedaży którego zyski czerpałyby wszystkie zaangażowane podmioty). Jednym z kluczowych warunków osiągnięcia wspomnianego poziomu samoświadomości było posiadanie przez przedsiębiorstwo wystarczającej (i stabilnej w długiej perspektywie czasowej) ilości zasobów wymaganych do jego bezproblemowego funkcjonowania. Innymi słowy: trudno mówić o wspięciu się danego podmiotu gospodarczego na najwyższy poziom kooperacji bez zaspokojenia podstawowych potrzeb, dlatego przedsiębiorstwami współpracującymi na omawianym poziomie były przede wszystkim przedsiębiorstwa o ustalonej, wysokiej pozycji rynkowej.

• **Rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi**

Przykładem współdziałania ukierunkowanego na realizację celów przypisanych do IV etapu rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych jest współpraca w łańcuchu wartości, kiedy poszczególne zbiory funkcji (ogniwa tegoż łańcucha) – zwłaszcza czynności wykluczone z II poziomu, a zaliczone do IV poziomu współpracy (związane z planowaniem, rozwojem i wytwarzaniem produktów) – rozdzielone są między członków, z których każdy generuje dodatkową wartość dokładając się w ten sposób do ogólnej puli wartości dodanej. Pomimo podejmowanych prób żadnej z badanych inicjatyw klastrowych nie udało się w pełni rozwinąć tego typu współpracy. W badanych inicjatywach nie udało się także zbudować zespołów nastawionych na rozwijanie długofalowej współpracy, chociaż ze strony przedsiębiorstw klastrowych odczuwało się niedosyt związany z brakiem tego typu form kooperacji w inicjatywie klastrowej (patrz tab. 5.24, cytaty: 8–11).

Było to wynikiem nie tylko słabości inicjatyw, ale także otoczenia, w którym funkcjonowały. Usytuowanie w omawianej koncepcji III poziomu („Oddziaływanie na otoczenie”) przed poziomem IV („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) odzwierciedla trajektorię rozwoju inicjatywy, ale zwraca przy tym uwagę na fakt, iż część z problemów otoczenia ujemnie rzutujących na rozwój powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych może być rozwiązana przy czynnym wsparciu ze strony koordynatorów i członków. W przypadku niektórych czynników otoczenia wpływ inicjatyw może być jednak mocno ograniczony. W inicjatywach z branży metalowej podstawowym problemem uniemożliwiającym rozwój współpracy w łańcuchu wartości był brak dużych, silnych przedsiębiorstw, skupiających wokół siebie mniejsze przedsiębiorstwa wypełniające ważne ogniwa łańcucha wartości. Po upadku znaczących zakładów produkcyjnych (np. Zakładów Mechanicznych „Ursus”), w strukturze gospodarki regionów, w których funkcjonowały badane inicjatywy metalowe nastąpiło zauważalne rozdrobnienie (z dominacją małych i średnich przedsiębiorstw). Ponowne scalenie rozczłonkowanych wcześniej elementów przez wypracowanie łańcucha wartości z udziałem wybranych przedsiębiorstw (członków inicjatywy), doprowadzającego do stworzenia w regionie wspólnego wyrobu stanowiłoby szansę rozwojową dla całej gospodarki regionalnej, a zwłaszcza dla grupy bezpośrednio w to zaangażowanych podmiotów. Integracja przynajmniej części rozdrobnionej branży metalowej zwiększyłaby potencjał współpracujących ze sobą przedsiębiorstw – umiejętne połączenie ich kompetencji wyzwoliłoby efekt synergii (zaliczany do najważniejszych atrybutów tak klastra, jak i inicjatywy klastrowej), wyrażający się wielokrotnymi korzyściami, niemożliwymi do osiągnięcia przez pojedynczy podmiot.

Tabela 5.24

Cele szczegółowe i formy zaangażowania na IV poziomie współpracy
(„Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) – wybrane cytaty

Cele szczegółowe	Formy zaangażowania	Wybrane cytaty
Cel I: zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów (rola IK: IV.1. Mentor)	Udział w grupach i konsorcjach projektowych	1. „Do poziomu tworzenia i wymiany wiedzy dochodzimy, ale to tylko na bazie konkretnego konsorcjum. To jak z kwadratem i prostokątem. Mianowicie, może być projekt realizowany w ramach klastra, ale projekt nie jest klastrem. Czyli jakby jest ta wymiana wiedzy w ramach konsorcjum (wspólnego projektu firm z klastra) urodziła się na poziomie klastra, ale ta wiedza zostaje w tym projekcie i w tym projekcie jest dzielona [...] Wymiana wiedzy jest między uczestnikami tego projektu, ale nie pomiędzy całym klastrem. Tylko w projektach zachodzi ta wymiana wiedzy. Tylko tam.” (D1) 2. „Tworzenie nowej wiedzy jest trudne, bo wymaga projektów kierunkowych. Musi powstać konkretny projekt typu <i>smart city</i>, <i>smart building</i>, i jakiś fundusz i jakiś konkretny potencjał rynkowy, żeby to się zadziało.” (D4)
Cel II: umożliwienie połączenia zasobów w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej (rola IK: IV.2. Platforma wspólnego kreowania zasobów)	Zespoły krótko i długoterminowej współpracy (udział w grupach i konsorcjach projektowych, udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi)	3. „Wspólny mianownik to jest to, że ten kto to robi klamki musi mieć formę. I ten drugi robi mu formę – tu jest ten mianownik.[...] Ten wspólny mianownik u nas to uzupełnienie wzajemnych potrzeb.” (A4) 4. „Staram się robić to w moich konstrukcjach, żeby to były projekty synergiczne, ale nie konkurencyjne. Firmy, które budują domy nie produkują cegieł. To pewna mądrość i inteligencja, że jak zderzymy ze sobą firmy, które będą robiły to samo, to będzie im się ciężko dogadać. Jak ja im pomogę na tym etapie, dam im zasób, to na przyszłość mam partnera. To są najlepsze konglomeraty, gdzie firmy tworząc coś wspólnie nie widzą w sobie zagrożenia.” (C2)
Cel III: integracja organizacyjna (rola IK: IV.3. Integrator organizacji)	Udział w grupach i konsorcjach projektowych (współpraca w zakresie realizacji wspólnych projektów) Udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi (współpraca w łańcuchu wartości i wspólne produkty)	5. „Serce klastra to są wspólne projekty.” (C1) 6. „Myślę, że nie brakuje nam wspólnego produktu. Myśmy za bardzo przykładali się, że to jest ważna rzecz. Ważne jest, aby partnerzy się związali wokół jakiegoś projektu. Projekty są ważniejsze niż produkt. To zawsze są silne wspólne projekty, nie produkty i w tą stronę strategiczną idziemy.” (D4) 7. „Realizowanie wspólnych projektów przez uczestników w konsorcjach budowanych w ramach klastra, to są dobre praktyki w klastrze”. (D2) 8. „Naturalny klaster to jest taki, gdzie się firmy uzupełniają w łańcuchu wartości.” (C6) 9. „Jak rozmawiamy o klastrze, to z czym się kojarzy klaster – z jakimś produktem, który jest wizytówką, jak coś zobaczę, jak zobaczę metkę, to wiem, że robią w tym miejscu. Jak we Włoszech – przyjeżdżali z towarami, cała wieś pracowała nad marką światową (ten robi jedną rzecz, ten robi drugą), ale ja stamtąd towary tirami wywoziłem, towary, nad którymi pracowała cała wioska. I tam też wzór handlowy jest znany. Jak by tam pani pojechała, mała miejscowość, a wszyscy pod to robią, jeden boss tym rządzi, ale to taki klaster. Potrzeba jest czegoś takiego. A tutaj nie ma. [...] Ale wie pani, nikt nie stara się nawet tego zrobić.” (B7) 10. „Nie znam klastra, który wspólnie wyprodukowałby jakąś rzecz i sprzedał, a do tego jest klaster.” (B6) 11. „Niestety w firmie nie byłoby zauważone jakbyśmy wystąpili z klastra. [...] Firma bardziej by to zauważyła, jeśli mielibyśmy produkt i klientów dzięki uczestnictwu w klastrze i byśmy to stracili albo firmy, które jako <i>start-up</i> rozwinięłyby się. Dla mnie oznaką najwyższej gotowości byłby produkt lokalny tu, to jest taki fajny papierek lakmusowy, dzisiaj jeszcze tego nie ma.” (D4)

cd. tab. 5.24

	Uruchomienie wspólnych przedsięwzięć (inkubacja i spółki celowe)	12. „Współpraca w różnej formie... Ja staram się być za to odpowiedzialny i powiem ci szczerze, że to jest bardzo trudne. Na poziomie wyodrębnionych form organizacyjnych: <i>spin-off</i>, <i>spin-out</i>, inkubacja nowych firm – tego nie mamy, ale to może być wspólnie realizowane przez klaster.” (D1) 13. „Nasz klaster uczestniczy, jakby jest inicjatorem wspólnie z GOT-em w zakładaniu spółek celowych. Takich spółek jest założonych przynajmniej 3 w ubiegłym roku, gdzie korzystały z dotacji unijnych. To były podmioty naszego klastra, czyli firmy i GOT. Te spółki istnieją, funkcjonują, przeszły przez ten pierwszy okres doświadczalny, czyli inkubacyjny, a w tej chwili już wchodzi w procesy produkcji seryjnej. Pomysł powołania tych spółek to był wspólny pomysł klastra i GOT-u.” (B2)

Źródło: opracowanie własne

Z wypowiedzi respondentów z inicjatyw metalowych wyłoniły się trzy alternatywne modele współpracy, które – zdaniem respondentów – mogłyby doprowadzić do zintegrowania podmiotów w łańcuchu wartości i wykreowania na tej bazie wspólnej wartości dodanej.

Pierwszy model współpracy zakłada współdziałanie dużych przedsiębiorstw z lokalnymi przedsiębiorstwami sektora MŚP, zlokalizowanymi w tym samym regionie (patrz tab. 5.25, cytaty: 1–3). W takim modelu współpraca koncentrowałaby się wokół kluczowych przedsiębiorstw (występujących w roli integratora), powiązanych z grupą małych i średnich przedsiębiorstw – dostawców i podwykonawców. Zdaniem badanych podmiotów motorem rozwoju takiej kooperacji mogłyby być duże przedsiębiorstwa wywodzące się z danego regionu lub inwestorzy zagraniczni, którzy byłiby otwarci na zmianę wewnętrznego podziału pracy i zlecanie (*outsourcing*) części swoich działań innym lokalnym podmiotom. Respondenci zwracali przy tym uwagę, iż dla realizacji powyższej wizji nieodzowne byłoby objęcie systemowym wsparciem flagowych regionalnych przedsiębiorstw zdolnych do wykreowania w danym regionie pełnego łańcucha wartości z udziałem funkcjonujących tu podmiotów albo stworzenie systemu zachęt dla zagranicznych inwestorów, których osiedlenie się w danym regionie mogłoby nie tylko zdynamizować lokalny rynek pracy (popyt na wykwalifikowaną i niewykwalifikowaną siłę roboczą), ale również wyzwolić potencjał drzemący w rodzimych przedsiębiorstwach. Długofalowa współpraca z partnerem o ugruntowanej pozycji rynkowej mogłaby korzystnie wpłynąć na wzmocnienie konkurencyjności nie tylko przedsiębiorstw klastrowych (ustabilizowanie ich portfela zamówień, zwiększenie specjalizacji, pobudzanie do większej innowacyjności), ale także całego regionu, w którym owa kooperacja by się rozwijała. Minusem opisywanego modelu jest jednakże duże uzależnienie dynamiki rozwoju klastra od pozycji organizacji centralnych (a więc dużych przedsiębiorstw obecnych w gronie), inicjujących współpracę w oparciu o umowy i zobowiązania długoterminowe – ich problemy (stagnacja, upadek) mogłyby bowiem rzutować wprost na sytuację wszystkich podmiotów w danej inicjatywie.

Tabela 5.25

Modele współpracy – wybrane cytaty

Model współpracy	Wybrane cytaty
Współpraca MŚP z dużymi przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w tym regionie	1. „Jeżeli nie włączy się do kształtowania gospodarki dużych firm regionalnych.. Ja nie mówię tu o dużych koncernach, które przychodzą do specjalnych stref ekonomicznych, które tutaj mamy, które na przykład montują monitory, jakaś firma z Tajwanu czy firma wykonująca jakieś komponenty, jakaś manufaktura. Tu nie ma żadnej elektroniki, tu nie ma żadnych badań naukowych, przywozi się gotową dokumentację, części, składa się w całość – to jest manufaktura. I o takich dużych firmach nie rozmawiamy, bo one nic nie wnoszą – ani do gospodarki, ani do środowiska. Natomiast rozmawiamy o regionalnych dużych firmach, które będą w stanie dojść do takiego stanu, aby wytwarzać znaczący wyrób własny. Wówczas otoczenie, jako firmy kooperujące, mogą wytwarzać podzespoły, a sumarycznie w regionie mamy traktor, samochód, maszynę budowlaną, włókienniczą itp. – czyli takie zagłębie.” (B5) 2. „A u nas, przez to, że zniszczono w naszym województwie duże firmy, nie było żadnej pomocy dla nich, to dzisiaj mamy małe i średnie firmy i mają brać pieniądze na innowacje, kombinują na wszelkie sposoby [...] upiec chleb, wyprodukować jakiś przełącznik, jakieś drobiazgi. Jeżeli innowacje mają się opierać na małych i średnich firmach, to efekt będzie krańcowy, bo rozmawiamy o małej grupie firm, która dostanie pieniądze. Ona będzie na wyższym poziomie, natomiast nie będzie wkładu wielkiego w gospodarkę i w rozwój.” (B5) 3. „Mercedes jest robiony w Austrii. Tam jest... widziałem jak klastry austriackie funkcjonują. One właśnie funkcjonują w ten sposób, że to niekoniecznie musi być jedna wielka austriacka firma, to może być firma niemiecka, francuska, jakaś tam. Ważne, aby wokół skupiała austriackie firmy. Bo wtedy jest, że ta duża firma wie, że ma stałą grupę poddostawców albo kooperantów i wszyscy do niej kierują zapytania.[...] Jak by tu był jeden duży gracz, to by pociągnął klastr. Oczywiście to musi być rozsądny gracz.” (A6)
Współpraca MŚP z przedsiębiorstwami zlokalizowanymi poza regionem	4. „My żałujemy, że nie byliśmy w Rosji w takim zakładzie, w którym produkują rakiety. Nas wynaleźli tu, nas zaprosili. Oni robią, ci Rosjanie, rakiety, które latają w kosmos, a nie robią zamków do drzwi. Oni chętni by nas przyjęli, teren chcieli nawet wyznaczyć , tylko to wszystko padło ze względu na politykę państwową. Ale oni chcieli wyznaczyć teren, wyznaczyć coś w rodzaju strefy ekonomicznej, im bardzo pasowaliśmy, z wszystkimi ułomnościami. Ja produkuję diamenty, ten z Zamościa robi klamki, zamki dla lotników i innych, on nie jest dla mnie konkurencją. [...] I widzi pani, znaleźli nas tutaj, czy my ich znaleźliśmy [...] Klastr w tym uczestniczył. To się wszystko spłotło razem. [...] Także wie pani, oni mówili, że dadzą teren, dadzą wszystko, gdybyśmy wtedy podjęli decyzję szybko, w ciągu tygodnia, może dwóch to wtedy było pewnie kilka firm tam by robiło i miało swoje firmy.” (A4) 5. „Firma niemiecka poszukiwała producenta magazynów wysokiego składowania (specyficzne magazyny, zautomatyzowane). No i ponieważ target jest olbrzymi i przekracza możliwości jednej firmy, staraliśmy się ściągnąć ten temat do siebie, bo mamy wiele firm, które by dały radę z takim tematem. Nawet złożyliśmy ofertę dla firmy niemieckiej, ale przegraliśmy, nie udało się tej inicjatywy zamknąć.” (B1) 6. „Była taka inicjatywa: Niemcy mają jak wiadomo mocno rozwinięte siłownie wiatrowe, Niemcy zaczynali rozwój tego tematu na siłowniach stosunkowo niewielkich. Teraz opracowano w Niemczech wiatraki większe, bardziej efektywne, ekonomicznie korzystniejsze. Ponieważ one są obliczone na ok. 20 lat, Niemcy starają się wycofywać te wiatraki mniejsze i była propozycja, żeby klastr stał się inwestorem na teren polski. Demontować wiatraki małe i na 10 kolejnych lat montować je u nas. Ale nawet w kilka firm nie byłibyśmy w stanie tego kapitałowo wziąć bez konstrukcji kapitałowej, nie byłibyśmy w stanie tego pociągnąć. Ale są próby.” (B1)
Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami sektora MŚP	7. „Wspólny mianownik to jest to, że ten kto to robi klamki musi mieć formę. I ten drugi zrobi mu formę – tu jest ten mianownik.[...] Ten wspólny mianownik u nas to uzupełnienie wzajemnych potrzeb.” (A4) 8. „Jak rozmawiamy o klastrze, to z czym się kojarzy klastr – z jakimś produktem, który jest wizytówką, jak coś zobaczę, jak zobaczę metkę, to wiem, że robią w tym miejscu. Jak we Włoszech – przyjeżdżali z towarami, cała wieś pracowała nad marką światową (ten robi jedną rzecz, ten robi drugą), ale ja stamtąd towary tirami wywoziłem, towary, nad którymi pracowała cała wioska. I tam też wzór handlowy jest znany. Jak by tam pani pojechała, mała miejscowość, a wszyscy pod to robią, jeden boss tym rządzi, ale to taki klastr. Potrzeba jest czegoś takiego. A tutaj nie ma. [...] Ale wie pani, nikt nie stara się nawet tego zrobić.” (B7)

Źródło: opracowanie własne

Drugim rozwiązaniem jest wspieranie rozwoju współpracy przedsiębiorstw klastrowych z partnerami zlokalizowanymi poza regionem (patrz tab. 5.25, cytaty: 4–6). Impulsem do rozwoju powyższej współpracy w badanych inicjatywach klastrowych były kontakty zawierane podczas spotkań służących integracji i łączeniu ze sobą potencjalnych partnerów (takich jak giełdy kooperacyjne, wyjazdy na targi, spotkania na forum inicjatywy z udziałem zaproszonych gości). Zaproszenie do współpracy członków badanych inicjatyw wynikało z ich przewagi konkurencyjnej wobec innych, konkurencyjnych przedsiębiorstw na rynku (m.in. z przewagi kosztowej i unikalnych kompetencji). W toku badań ustalono, iż szansa na współpracę z zagranicznym partnerem stała przed obiema badanymi inicjatywami metalowymi. W przypadku jednej inicjatywy podczas wyjazdu na targi jej koordynatorowi i towarzyszącym mu uczestnikom zgrupowania udało się nawiązać kontakt z dużym producentem rakiet kosmicznych z Rosji (patrz tab. 5.25, cytaty: 4). Sukces tej współpracy opierał się na dwóch głównych filarach: konieczności uzupełnienia przez rosyjskiego partnera brakujących ogniw w realizowanym przez niego łańcuchu wartości oraz wysokiej jakości wyrobów wytwarzanych przez przedsiębiorstwa klastrowe. Pomimo iż finalnie nie doszło do współpracy, zainteresowanie kooperacją ze strony partnera było na tyle duże, że powstały plany wydzielenia na dysponowanym przez niego terenie strefy przeznaczonej na uruchomienie produkcji przez przedsiębiorstwa klastrowe.

Podobne działania ukierunkowane na rozwój współpracy z zewnętrznymi podmiotami inicjowane były także w drugiej badanej inicjatywie metalowej (patrz tab. 5.25, cytaty: 5–6). Starania te podejmowane były często z pobudek egoistycznych – realizacja niektórych zamówień ze względu na zakres, termin realizacji czy też złożoność prac przekraczałyby możliwości jednego przedsiębiorstwa. Wystąpienie w grupie przedsiębiorstw o uzupełniających się zasobach zwiększałoby szanse na otrzymanie i realizację zlecenia. W dwóch opisywanych przez respondentów przypadkach nie udało się pozyskać zamówienia – dotyczy to współpracy z niemieckimi partnerami w zakresie magazynów wysokiego składowania oraz siłowni wiatrowych. W jednym i drugim przypadku zakres zleconych prac oraz stopień ich skomplikowania wymagał od zleceniobiorców szerokich kompetencji i dużego zaangażowania, co – z punktu widzenia przedsiębiorstw klastrowych – było możliwe do zaoferowania jedynie w przypadku połączenia sił. Jednakże efekt wspólnych starań był negatywny – nie udało się wygrać ogłoszonego przetargu na produkcję wspomnianych magazynów, zaś współpracę w zakresie siłowni wiatrowych uniemożliwił brak wystarczających środków finansowych na rozwój planowanego przedsięwzięcia. Z wypowiedzi respondentów wynika, że napotkane przeciwności nie zniechęciły ich do ponownych starań. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorcy wydają się być wzmocnieni dotychczasowym doświadczeniem i utwierdzeni zasadnością grupowego występowania w obliczu silnej konkurencji.

Opisane wyżej przypadki pokazują, iż nadmierne uzależnienie się od jednego dużego „gracza” może być jednak ryzykowne, zwłaszcza jeśli taka współpraca generuje dla przedsiębiorstw klastrowych najważniejsze (jeśli nie jedyne) źródła przychodu. Problemy, które mogą zagrozić pozycji rynkowej silniejszego partnera mogą odbić się również na podmiotach z nim współpracujących. W scenariuszu pesymistycznym, niepowodzenie wiodącego przedsiębiorstwa może nawet zagrozić dalszemu istnieniu przedsiębiorstw od niego zależnych.

Ze względu na brak perspektyw na rozwój współpracy z silniejszymi graczami (brak centralnego punktu, wokół którego skupiałyby się przedsiębiorstwa) i bardzo rozdrobnioną branżę badane inicjatywy metalowe skłaniały się w stronę trzeciego wyłonionego modelu – opartego na współpracy przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw o zróżnicowanej bazie kompetencji i silnej specjalizacji (patrz tab. 5.25, cytaty: 7–8). Jak pokazały badania, ten model współpracy był jednak – z punktu widzenia koordynacji działań – niezwykle wymagający. Trudność tego przedsięwzięcia wynikała z braku dominującego partnera, który – w imię własnych interesów – koordynowałby całość prac prowadzących do

realizacji finalnego produktu. W badanych inicjatywach metalowych występowała grupa autonomicznych jednostek skupionych przede wszystkim na prowadzeniu własnej działalności gospodarczej, które zajmowały względem siebie równorzędną pozycję. Podział i rozdysponowanie prac na poszczególne przedsiębiorstwa, a następnie scalenie ze sobą wszystkich ogniw łańcucha wymagałoby ustanowienia silnego ośrodka centralizacji działań. W badanych inicjatywach powyższa rola przypadała koordynatorom, którzy zajmując centralną pozycję w inicjatywach byli w stałym kontakcie z pozostałymi uczestnikami zgrupowania, a zachowując swoją bezstronność i niezależność posiadali najczęściej najszerszą wiedzę na temat zasobów pozostających do dyspozycji przedsiębiorstw członkowskich, co znacząco ułatwiało zaprojektowanie, a na dalszym etapie – czuwanie nad realizacją wspólnego łańcucha wartości. Powodzenie przedsięwzięcia w równym stopniu zależało od aktywności i determinacji przedsiębiorstw członkowskich, które – w imię współpracy – byłyby w stanie zrezygnować ze swojego przywództwa (na rzecz ustanowionego koordynatora) i poddać się regułom współpracy wypracowanym w porozumieniu z koordynatorem i innymi uczestnikami (wyrażając w ten sposób przyzwolenie na pewien poziom integracji organizacyjnej z pozostałymi partnerami).

Dla rozwoju współpracy w łańcuchu wartości istotne było także odpowiednie zaprojektowanie składu inicjatywy klastrowej (a zwłaszcza zespołów powołanych do rozwoju tego typu powiązań w ramach inicjatywy), aby osiągnąć optymalny poziom różnorodności kompetencji uczestników. Badania pokazały, iż łańcuch wartości w inicjatywie powinien opierać się na wzajemnej komplementarności, bowiem to ona w sposób naturalny popychała przedsiębiorstwa do współdziałania. Problemy z wypracowaniem wspólnego produktu w badanych inicjatywach klastrowych były w dużym stopniu pochodną założeń czynionych na etapie kształtowania składu organizacji klastrowych. Przyjęło się bowiem, iż wzorcową inicjatywa klastrowa powinna skupiać przedsiębiorstwa działające w tych samych (bądź pokrewnych) sektorach gospodarki. O ile powyższe założenia sprawdzały się w przypadku trzech wcześniej opisanych etapów rozwoju powiązań kooperacyjnych (I, II, III), o tyle stanowiły poważną barierę rozwojową uniemożliwiającą inicjatywom wspięcie się na ostatni, IV poziom współpracy. W rezultacie ustanowionych barier wejścia (dopuszczenie do udziału w organizacji klastrowej przedsiębiorstw reprezentujących te same bądź pokrewne sektory gospodarki) określone poziomy łańcuchów wartości w inicjatywach klastrowych byłyby reprezentowane zbyt licznie (co wynikało z nachodzących na siebie kompetencji przedsiębiorstw konkurencyjnych), podczas gdy wiele ogniw było zupełnie niezagospodarowanych, uniemożliwiając tym samym współpracę w łańcuchu wartości i realizację wspólnego produktu. W badanych inicjatywach metalowych (dla których rozwój współpracy w łańcuchu wartości był głównym celem stawianym na IV poziomie) przedsiębiorstwa członkowskie nie stanowiły dla siebie bezpośredniej konkurencji – zestawy posiadanych przez nie kompetencji były rozbieżne, co stwarzało potencjał do nawiązania i rozwoju współpracy w łańcuchu wartości. Hamulcem dla rozwoju kooperacji była w tym przypadku zbyt silna specjalizacja przedsiębiorstw członkowskich. Pomimo przynależności do tej samego sektora gospodarki, profile przedsiębiorstw klastrowych były często tak od siebie odległe, że uniemożliwiało to zaprojektowanie wspólnego łańcucha wartości¹².

¹² Warto zwrócić uwagę, iż trzy opisane modele (wyłonione na podstawie wypowiedzi respondentów badania) przystają do trajektorii rozwoju klastrow opracowanej przez P. Knorringa i J. Meyer-Stamera (Knorringa i Meyer-Stamer, 1998) na bazie typologii dystryktów przemysłowych A. Markusen (Markusen, 1996), uwzględniającej trzy kryteria klasyfikacji: wielkość przedsiębiorstwa, połączenia między przedsiębiorstwami oraz „orientację” wewnętrzną i zewnętrzną. Knorringa i Meyer-Stamer zaproponowali trzy trajektorie rozwoju dla gron: klastry „oś i szprycha” (ang. *hub-and-spoke*), klastry satelitarne (ang. *satellite*) oraz klastry pokrewne włoskim dystryktom przemysłowym (ang. *Italianate*). Powyższe trajektorie dotyczą tych klastrow, które przekroczyły

• Realizacja wspólnych projektów

Jak pokazują wyniki badań, organizacjom klastrowym z branży ICT również nie udało się zainicjować takiej współpracy w łańcuchu wartości, która integrowałaby wybranych członków wokół wspólnego produktu (choć podejmowano próby w tym kierunku). Współpraca w łańcuchu wartości w sektorze ICT była jednak utrudniona – branża jest bowiem bardzo szeroka i pod wspólnym szyldem ICT skupia zróżnicowane i wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, dla których trudno znaleźć punkty styczne stanowiące podstawę dla realizacji wspólnego produktu. Budowaniu długoterminowej współpracy wokół wspólnych produktów nie sprzyjała także specyfika powiązań w branży ICT: przedsiębiorstwa często łączyły się lub przekształcały w nowe struktury (zmieniając konfigurację współpracy), co nie wpływało korzystnie na trwałość nawiązywanych między nimi relacji rynkowych.

Naturalną, a przez to najbardziej popularną formą współpracy w sektorze ICT była współpraca projektowa, dlatego głównym celem organizacji klastrowych działających w powyższej branży było inicjowanie projektów i ich realizacja z udziałem wybranych uczestników zgrupowania (patrz tab. 5.24, cytaty: 5–7). W badanych inicjatywach ICT tworzone były zarówno grupy projektowe (odpowiedzialne za kreowanie tematów i poszukiwanie możliwości ich finansowania), jak i konsorcja projektowe (powołane do realizacji konkretnych projektów). W tym wypadku cele projektu (dekomponowane na mniejsze elementy) osiągnąć były wspólnie przez przedsiębiorstwa klastrowe wchodzące w skład zespołu projektowego. Na każdym z członków zespołu spoczywała wówczas odpowiedzialność za realizację cząstkowych produktów projektu (przewidzianych w strukturze podziału prac), co pozwoliło – po ich scaleniu – dostarczyć zamawiającemu oczekiwany wynik końcowy.

Projekty definiowane są jako działania jednorazowe, charakteryzujące się niepowtarzalnością (a więc doświadczenie zdobyte podczas jednego projektu nie może zostać powielone w innym projekcie w formie tych samych czynności) i złożonością (na którą składa się między innymi interdyscyplinarność i różnorodność wykorzystywanych zasobów) (Trocki, 2003), toteż każdy projekt, w którym uczestniczy dane przedsiębiorstwo może być realizowany w innym składzie członków (których kompetencje są ściśle dostosowane do specyfiki projektu). Ponadto, współpraca projektowa należy do form krótkotrwałych, bowiem – zgodnie z samą definicją projektu – zawierana jest na określony okres, po upływie którego zespół projektowy rozwiązuje się, a jego członkowie delegowani są do nowych przedsięwzięć. Wszystko to sprawiało, że relacje nawiązywane przez przedsiębiorstwa ICT

określony próg rozwoju i osiągnęły masę krytyczną (zob.: Knorringa i Meyer-Stamer, 1998). A. Markusen w swojej typologii wyróżniła cztery podstawowe typy dystryktów przemysłowych (zaznaczając jednocześnie, iż w praktyce mogą występować różne ich kombinacje): marshallowskie okręgi przemysłowe, pokrewne włoskim dystryktom (ang. *marshallian industrial districts, with Italianate variant*), dystrykty typu *hub-and-spoke* (ang. *hub-and-spoke districts*), satelitarne platformy przemysłowe (ang. *satellite industrial platforms*) oraz narodowo-zakotwiczone dystrykty przemysłowe (ang. *state-anchored industrial districts*). Ostatni z wymienionych rodzajów klastra został pominięty przez Knorringa i Meyer-Stamera (Markusen, 1996). Pierwszy opisany model współpracy w inicjatywach klastrowych odpowiada trajektorii klastra typu „oś i szprycha”, zakładającego współdziałanie dużych lokalnych przedsiębiorstw z lokalnymi przedsiębiorstwami sektora MŚP. Drugi opisany model współgra z modelem klastra satelitarnego, w którym dominujący udział mają małe i średnie przedsiębiorstwa uzależnione od przedsiębiorstw zlokalizowanych zewnątrz. Trzeci opisany model najbardziej przypomina klaster pokrewny włoskim dystryktom przemysłowym (określany również klastrem sieciowym). Cechą charakterystyczną klastra sieciowego jest brak centralnego punktu, wokół którego skupiają się przedsiębiorstwa, dość zróżnicowana baza przedsiębiorstw oraz silna i elastyczna specjalizacja. Powyższy model zakłada ścisłą współpracę (opartą na zaufaniu) małych i średnich przedsiębiorstw działających w tej samej lub pokrewnej branży, funkcjonujących w bliskości geograficznej (np. w obrębie jednego regionu), współtworzących wartość dodaną wzajemnie się uzupełniając.

były liczne, ale krótkotrwałe. Niemniej jednak także i relacje nawiązane w trakcie realizacji projektu przeradzały się czasem w długotrwałą współpracę (rozumianą jako wspólny udział w kolejnych projektach), o ile między partnerami istniało zaufanie, które – dzięki ciągłym doświadczeniom współpracy – można było stale weryfikować. Przy nawiązywaniu współpracy długoterminowej relacje odgrywały dużo większą rolę aniżeli w przypadku współpracy o krótkim horyzoncie czasu, w której wybór dokonywany był przede wszystkim w oparciu o kryteria ekonomiczne.

Jak wskazały badania, tak w łańcuchu wartości, jak i przy realizacji wspólnych projektów czynnikiem determinującym sukces współpracy był również umiejętny dobór partnerów, zapewniający odpowiednią komplementarność zasobów, która mogłaby – zgodnie z koncepcją klastra – doprowadzić do osiągnięcia oczekiwanej synergii (patrz tab. 5.24, cytaty: 3–4). Wskazane było zatem, aby członkowie tworzonych zespołów projektowych, pomimo iż funkcjonowali w tym samym sektorze gospodarki, wykazywali się różniącymi się zestawami kompetencji, jednakowoż na tyle zbliżonymi, ażeby udało się z nich skomponować spójną i uzupełniającą się całość. Tworzenie zespołów heterogenicznych opartych na komplementarności uczestników zwiększało prawdopodobieństwo osiągnięcia celów stawianych na etapie definiowania projektu (specjalizacja członków może pozytywnie wpływać na jakość cząstkowych i końcowych wyników projektu) oraz ułatwiała zarządzanie projektem (klarowny podział zadań między członkami redukuje efekt „bezpąńskiej ziemi” i pozwala na lepsze egzekwowanie odpowiedzialności w zespole). Dużo trudniej zarządzało się zespołem homogenicznym, złożonym z przedsiębiorstw konkurencyjnych, o podobnych (a często nakładających się) zestawach kompetencji. Konkurencja stanowiła jedną z najbardziej dotkliwych barier we współpracy – bywało, że wstrzymywała uruchomienie planowanego projektu, a na etapie wykonawstwa stanowiła zagrożenie dla jego pomyślnej realizacji, czasem niwecząc podjęte wysiłki i zainwestowane środki. Współdziałanie opierało się na sprzężeniu zasobów przedsiębiorstw partnerskich, to zaś wymagało od podmiotów odpowiedniego poziomu otwartości i zaufania, które w zespołach homogenicznych było dużo trudniejsze do wypracowania niż w grupach o zróżnicowanych kompetencjach. Przedsiębiorstwa konkurencyjne traktowały siebie jako potencjalne zagrożenie, a obawa przed wzmocnieniem pozycji swego rywala wzmagiała ich nieufność i czujność, skłaniając raczej do ochrony własnych zasobów, aniżeli do otwartości i współpracy. W zespołach złożonych z konkurujących ze sobą przedsiębiorstw cele partykularne przysłaniały momentami cele nadrzędne przyswiewiające współpracy, gdyż każdy z członków starał się zabezpieczać przede wszystkim własne interesy, nie dbając o interes grupowy. Z tego samego powodu trudniejszy był także podział wyników końcowych osiągniętych dzięki współpracy. Każdy z uczestników chciał zawłaszczyć jak największy pakiet uzyskanych benefitów, tym bardziej iż automatycznie oznaczałoby to zmniejszenie puli korzyści przypadającej w udziale ich konkurentom. Badania pokazały zatem, iż na poziomie IV, którego sednem było wspólne wytwarzanie wartości dodanej w oparciu o połączone zasoby przedsiębiorstw członkowskich inicjatywy klastrowe powinny unikać zestawiania ze sobą zbieżnych kompetencji uczestników, a promować projekty synergiczne, oparte na komplementarności, co dodatkowo pozwalałoby imknąć dublowania wysiłków.

Wśród pozostałych form współpracy, charakterystycznych dla IV poziomu wyróżnić można tworzenie wspólnych przedsiębiorstw typu *start-up* i *spin-off*, inkubację innowacyjnych przedsięwzięć (np. w oparciu o współpracę z instytucjami otoczenia biznesu: inkubatorem przedsiębiorczości, parkiem technologicznym) (patrz tab. 5.24, cytaty: 12–13). Były to jednak aktywności najmniej popularne w badanych inicjatywach.

Ścisła współpraca wybranych podmiotów klastrowych prowadziła do wydzielania się w ramach inicjatyw klastrowych odrębnych bytów, kierujących się własnymi zasadami w dążeniu do ustanowionych przez siebie celów. Tym podmiotom, które włączały się w podejmowane tam działania przysługiwały korzyści ze wspólnie wypracowanych

efektów końcowych. Wartość dodana (np. powstająca w projektach) była rozdzielona między członków zespołu i wdrożona do praktyki gospodarczej, podwyższając tym samym konkurencyjność rynkową tych podmiotów i ich innowacyjność. W badanych inicjatywach ICT wyraźnie oddzielano współpracę w inicjatywie od współpracy projektowej nawiązywanej w ramach inicjatywy – część z podmiotów definiowała swoje uczestnictwo w inicjatywie klastrowej jedynie przez pryzmat realizowanych w niej projektów, traktując organizację klastrową jako jednego z konsorcjantów, pomijając inne formy współpracy (przewidziane na wcześniejszych poziomach). Szanse wynikające z trzech pierwszych poziomów współpracy były dla powyższej grupy dużo mniej znaczące (a czasem nawet zupełnie nieistotne) aniżeli te uzyskane w oparciu o współpracę projektową. Z tego względu głównym czynnikiem motywującym te podmioty do wejścia w szeregi zgrupowania, a w późniejszych etapach – do zaangażowania się w działania podejmowane w ramach inicjatywy była możliwość uczestnictwa w zespołach (konsorcjach) projektowych i realizacja wspólnych projektów, które generowały określony pakiet korzyści. O uczestnictwie w tworzonych zespołach nie decydowało tylko zaangażowanie przejawiane ze strony członków inicjatywy (co było wystarczające na wcześniejszych etapach). Z wypowiedzi respondentów wynika, iż pomimo pozornej otwartości podgrup tworzonych w ramach inicjatyw nie wszystkim członkom przysługiwała możliwość uczestniczenia w nich. Bariery wejścia wynikały przede wszystkim ze złożoności realizowanych zagadnień, co wymagało od uczestników wysokich kompetencji. W niektórych projektach ważnym kryterium okazywały się relacje między członkami badanych inicjatyw, aczkolwiek – sądząc z wypowiedzi respondentów – były one pochodną pozytywnych doświadczeń współpracy (przez co należy rozumieć wywiązywanie się z powierzonych zadań). Bliskość wytworzona między partnerami zachęcała ich do podejmowania kolejnych prób współpracy między sobą, które – ponownie weryfikowane – budowały kapitał relacji w inicjatywie klastrowej.

Zaufanie wytworzone w wyniku współpracy było niezbędne do osiągnięcia pierwszego zdefiniowanego na omawianym poziomie celu: uzyskania dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów (patrz tab. 5.24, cytaty: 1–2). Wiedza stanowiła o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa (zwłaszcza w sektorach opartych na wiedzy, czego przykładem jest branża ICT), toteż członkowie inicjatyw klastrowych – kierując się uzasadnioną troską o utrzymanie swojej pozycji na rynku – starali się ją chronić przed pozostałymi uczestnikami. Zaufanie między partnerami (zbudowane we wcześniejszych etapach współpracy w inicjatywie klastrowej i wzmocnione przez kooperację na poziomie IV) mogło częściowo niwelować barierę otwartości i redukować ryzyko związane z dzieleniem się wiedzą. Niechęć uczestników do dzielenia się wiedzą w zespole bywała także przełamywana wizją osiągnięcia efektów synergicznych, pod warunkiem jednak, iż wartość dodana (w tym także nowa wiedza) wykreowana w wyniku realizacji projektu byłaby rozdzielana zgodnie z wkładem wniesionym przez poszczególnych partnerów.

Dzielenie się wiedzą jest procesem obustronnym opartym na wzajemności. Przedsiębiorcy uczestniczący w projektach mogli więc występować jednocześnie w roli dawcy i biorcy wiedzy, co oznaczało, że w równym stopniu mogli dzielić się wiedzą, jak i nabywać wiedzę od innych członków zespołu. Wzajemne uczenie się (np. w ramach wspólnej realizacji projektów) należy uznać za jedną z ważniejszych korzyści wynikających ze wspierania się inicjatywy (a ściślej wybranych członków zgrupowania) na IV poziomie współpracy. Wspólne tworzenie i wymiana wiedzy w badanych inicjatywach klastrowych zachodziło przede wszystkim na poziomie grup projektowych, a jeszcze bardziej intensywnie – na poziomie konsorcjów projektowych. Każdy z podmiotów zaangażowanych w realizację wspólnego projektu wносił do zespołu określoną pulę wiedzy, oczekując tego samego od pozostałych uczestników. Suma wiedzy będąca w dyspozycji zespołu projektowego, złożona z indywidualnych pakietów wiedzy będących własnością poszczególnych uczestników

generowała – w toku prac projektowych – nowe jej porcje, te zaś, po rozdzieleniu, trafiały do członków zespołu.

Współpraca w podgrupach (np. konsorcjach projektowych) postrzegana była także jako najważniejsza forma zaangażowania w inicjatywach klastrowych z punktu widzenia rozwoju innowacji – przede wszystkim innowacji produktowych (rozumianych jako wdrożenie całkowicie nowych albo zmodyfikowanie istniejących produktów) bądź innowacji procesowych (związanych z doskonaleniem technologii). Dotyczyło to nie tylko wzajemnej inspiracji (która wynikała często z dysonansu poznawczego występującego w zróżnicowanych kulturowo grupach), wymiany wiedzy i informacji w zespole (niezbędnej dla prawidłowego przebiegu prac projektowych), ale także możliwości zaadaptowania przez członków zespołu rozwiązań wypracowanych w wyniku realizacji projektu. Powyższa forma kooperacji występowała przede wszystkim między przedsiębiorstwami o dużych rezerwach zasobów, ukierunkowanych na rozwój i ciągle doskonalenie. Kluczowym partnerem we współpracy były także instytucje sektora B+R, wnoszące do zespołu wiedzę – najważniejszy zasób dla procesów innowacyjnych.

Podczas gdy inicjatywy klastrowe mogły być w większym stopniu ukierunkowane na stwarzanie szans dla swoich członków (na poziomach współpracy I–III nacisk był kładziony na nieco odmienny pakiet tychże szans), tak zespoły budowane na IV poziomie, zorientowane na rozwijanie współpracy – z założenia – służyły generowaniu wymiernych korzyści. Z punktu widzenia przedsiębiorstw nastawionych na maksymalizację zysków, owe korzyści (posługując się nomenklaturą używaną przez badane podmioty: „konkretne” lub „praktyczne”) były dużo cenniejszym nabytkiem wynikającym z ich uczestnictwa w inicjatywie klastrowej niż szanse, które w momencie uzyskania nie przekładały się na żadne korzyści finansowe, a w przypadku chęci ich wykorzystania w działalności biznesowej wymagały dodatkowego zaangażowania ze strony przedsiębiorcy.

• Rodzaj zaangażowania

Na podstawie przeprowadzonych badań zauważono, iż zarówno w przypadku długo-, jak i krótkoterminowej współpracy konieczne było jednak pełne zaangażowanie ze strony uczestników, dużo wyższe niż w przypadku trzech wcześniejszych poziomów. Aktywność na IV poziomie współpracy była bowiem wielowymiarowa – wymagała nie tylko czasu, ale też i zasobów finansowych potrzebnych do realizacji przydzielonych etapów w zaprojektowanym łańcuchu wartości (co nie było konieczne w trzech poprzednich poziomach współpracy). Zaangażowanie czasowe w rozwój współpracy w ramach inicjatyw klastrowych stanowiło dodatkowe obciążenie dla przedsiębiorstw skupionych na swojej podstawowej działalności biznesowej (patrz tab. 5.26, cytaty: 1–2). Jeszcze większym problemem było zaangażowanie finansowe niezbędne w tej fazie rozwoju współpracy. Zainicjowanie współpracy nad wspólnym produktem wymagałoby poczynienia dodatkowych inwestycji finansowych związanych z powołaniem i utrzymywaniem ośrodka koordynującego współpracą (patrz tab. 5.26, cytaty: 3). Ze względu na brak finansowania zewnętrznego, przedsiębiorstwa klastrowe zmuszone byłyby do pokrycia tychże nakładów z własnych środków, co mogłoby zadziałać jako dodatkowy czynnik demotywujący do współpracy.

W niektórych sytuacjach przedsiębiorstwa klastrowe wołały podjąć ryzyko indywidualne związane z inwestycjami finansowymi, aniżeli ryzyko grupowe. Za ilustrację powyższej postawy może służyć inicjatywa przedsiębiorstw klastrowych dotycząca zakupu wspólnej maszyny – frezarko-wytaczarki – w jednej z badanych inicjatyw klastrowych z branży metalowej (patrz tab. 5.26, cytaty: 4–5).

Tabela 5.26

Rodzaj zaangażowania – wybrane cytaty

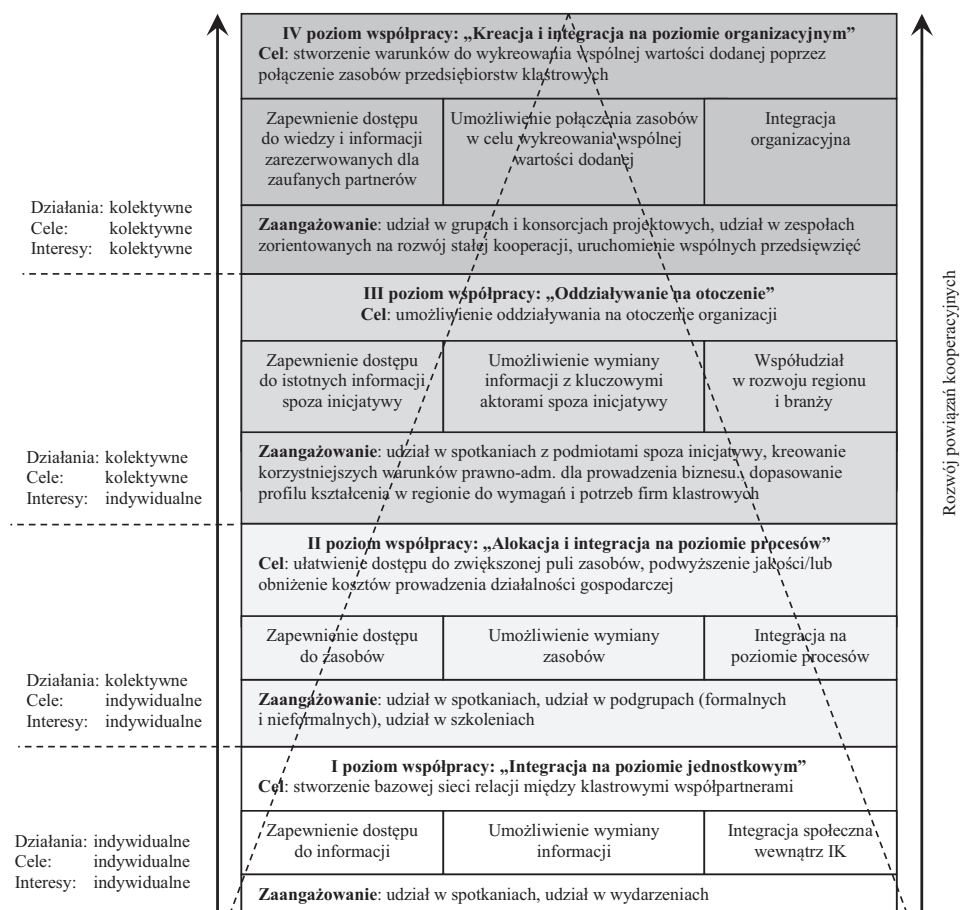
Rodzaj zaangażowania	Wybrane cytaty
Zaangażowanie czasowe	1. „Trudno mi dociec, dlaczego się nie udało rozwinąć współpracy. Każdy z członków po pewnym czasie zaczął zajmować się (choćby cały czas się oczywiście zajmował) swoimi sprawami firmowymi, kontraktami i tak dalej.” (B6) 2. „Bo to trzeba też powiedzieć sobie, że ogólnie członkowie klastrow – prezesi firm, które do klastra należą są tak zaabsorbowani biznesami własnych firm, że nie mają za dużo czasu.” (B2)
Zaangażowanie finansowe	3. „Tylko nie nastąpiło tu coś takiego, bo na to też potrzebne są pieniądze, żeby wewnątrz klastra powołać komórkę, która zaprojektuje jakiś wyrób, wypromuje go, wprowadzi na rynek, rozdzieli role poszczególnym kooperantom i będzie prowadziła jego sprzedaż i promowanie. Jak się to wypromuje, to klastr może przesunąć coś takiego do spółki celowej i zajmować się kolejnym tematem.” (B6) 4. „Powstała w pewnym momencie inicjatywa, żeby do klastra sprowadzić dużą maszynę frezarko-wytaczkarkę, która by obsługiwała firmy z klastra. Zajechaliśmy daleko, do poziomu takiego, że wytypowaliśmy maszyny za 4,5 mln zł, zaczęliśmy zabiegać o środki. Ale rzecz stała na tym, że jak doszło do tak zwanego wkładu własnego, no to na tym utknęliśmy. Dlatego, że żadna z firm nie była w stanie zagwarantować, że ona wykorzysta moce przerobowe tej maszyny. Bo my nie mamy tutaj w swoim składzie znaczących firm produkcyjnych. [...] Kilka firm kupiło sobie te maszyny, ale na własne ryzyko, a nie na ryzyko grupowe. I teraz, jeśli są takie potrzeby, to świadczymy sobie usługi w tym zakresie.” (B1) 5. „Kiedyś w klastrze powstała inicjatywa, żeby kupić obrabiarkę, która będzie obrabiała duże elementy i świadczyła usługę na rzecz członków klastra. Ale to się nie stało i zostały zakupione przez dwie firmy – każda sobie kupiła obrabiarkę. Taka obrabiarka w tych zakładach nigdy nie stała. Dzięki temu, że zakupiono te maszyny, poprawiły się możliwości technologiczne, jakość, wydajność w tych dwóch firmach indywidualnie. Niektórzy mówią, że to złe rozwiązanie. Ale gdyby nie podjęto tej inicjatywy, to by wcale nic z tego nie było [...] One współpracują między sobą, pracują, obrabiają te detale na rzecz innych firm.” (B4)

Źródło: opracowanie własne

Pomimo dużego zapału i podjętych wysiłków związanych z wytypowaniem odpowiedniej maszyny oraz przygotowaniem wniosku aplikacyjnego (zakup maszyny mógł być dofinansowany ze środków unijnych), pomysłu nie udało się zrealizować. Powodem, dla którego przedsiębiorstwa klastrowe zdecydowały się wycofać z przedsięwzięcia była konieczność zadeklarowania przez wnioskodawcę wkładu własnego, co okazało się nie do zaakceptowania dla ubiegających się o dofinansowanie przedsiębiorstw członkowskich. Przedsiębiorcy nie chcieli wspólnie partycypować w ponoszonych kosztach, ani tym bardziej żadne z przedsiębiorstw członkowskich nie było gotowe przyjąć na siebie (w imieniu całej grupy) wymaganego zobowiązania. Wiele zależało tutaj od odczuwanego przez przedsiębiorstwa poziomu stabilizacji (np. w odniesieniu do uzyskiwanych zamówień z rynku). Ustabilizowanie portfela zamówień przedsiębiorstw klastrowych byłoby łatwiejsze do realizacji w przypadku pozyskania w regionie dużego, znaczącego przedsiębiorstwa, które gwarantowałoby stałość zamówień, a tym samym zwiększyłoby szanse na rozwój współpracy w inicjatywie klastrowej. Niemniej jednak starania na poziomie inicjatywy klastrowej rozbudziły w niektórych przedsiębiorstwach świadomość potencjalnych korzyści i zmotywowały do indywidualnego zakupu maszyn, które w pierwotnym zamierzeniu miały stać się własnością całej grupy. W konsekwencji, te przedsiębiorstwa, które zdecydowały się ponieść ryzyko indywidualne związane z planowaną inwestycją rozbudowały swój park maszynowy, dzięki czemu znacząco wzmocniły swój potencjał innowacyjny. Ich sukces mógł z kolei zadziałać jak typowy efekt demonstracji dla pozostałych członków inicjatywy. Inwestycje poniesione przez pojedyncze przedsiębiorstwa stworzyły także szanse rozwojowe dla pozostałych uczestników inicjatywy, którzy otrzymali możliwość odpłatnego korzystania z zakupionego sprzętu.

5.2. Koncepcja trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych

Opracowana w oparciu o przeprowadzone badania jakościowe koncepcja trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych powstała w wyniku połączenia sześciu elementów powstałych na bazie kategorii centralnych wyłonionych w badaniu. Omawiana koncepcja została oparta na trzech wyróżnikach poziomu zaawansowania współpracy, stanowiących podstawę do wyodrębnienia czterech poziomów współpracy klastrowej. Na każdym poziomie zdefiniowano zestaw celów głównych (wyznaczających kierunki rozwoju inicjatywy) i szczegółowych – wskazujących na specyficzną rolę przypisaną inicjatywie, opartą w każdym przypadku na zaproponowanym trójpodziale: inicjatywa klastrowa jako bezpośredni dostawca zasobów, jako broker i jako integrator. Dodatkowo, na każdym poziomie współpracy zidentyfikowane zostały podstawowe formy zaangażowania przedsiębiorstw klastrowych, umożliwiające osiągnięcie tak celów ogólnych, jak i szczegółowych (patrz rys. 5.1).



Rys. 5.1. Poziomy współpracy w inicjatywach klastrowych

Źródło: opracowanie własne

Kształt trójkąta widoczny na powyższym rysunku symbolizuje udział podmiotów klastrów, którym udaje się wspiąć się na kolejne poziomy współpracy, co oznacza realizację zdefiniowanych tam celów (ogólnych i szczegółowych) w oparciu o zaangażowanie w konkretne działania przypisane do danego poziomu. Wraz z przechodzeniem na coraz wyższe poziomy współpracy grupa zaangażowanych podmiotów klastrów się zmniejsza, co odzwierciedla skalę trudności przy zdobywaniu kolejnych „szczebli”. Najłatwiejszym do osiągnięcia jest I poziom współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”), będący jednocześnie poziomem najważniejszym z punktu widzenia dalszego rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrów. Relacje nawiązane między klastrowymi partnerami tworzą bowiem fundamenty dla trzech następnych poziomów współpracy. Na przeciwnym biegunie leży poziom IV – „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym” – zarezerwowany tylko dla wybranych podmiotów klastrów, wykazujących największe zaangażowanie w rozwój różnorodnych form współpracy z innymi członkami inicjatywy. W wyniku połączenia ich zasobów możliwe jest wykreowanie wspólnej wartości dodanej i osiągnięcie z tego tytułu efektów synergicznych, najbardziej uwidaczniających się na najwyższym poziomie współpracy.

W dalszej części wygenerowaną koncepcję trajektorii rozwoju podzielono na mniejsze elementy (odpowiadające wyłoniłom w badaniu kategoriom centralnym) i prezentowano „krok po kroku” – z zachowaniem logicznej ciągłości wywodu, poczynając od poziomów współpracy (z uwzględnieniem celów i wyróżników poziomu zaawansowania współpracy), poprzez role i cele szczegółowe, a skończywszy na zaangażowaniu. Zabieg ten wymuszony został przez wysoki stopień komplikacji sfery rzeczywistości, której wspomniana koncepcja dotyczy. Opisywane zagadnienia dotyczą różnorodnych powiązań kooperacyjnych (nawiązywanych w inicjatywach klastrów), których charakter i intensywność zmienia się wraz z przechodzeniem tychże organizacji na coraz wyższe poziomy rozwoju.

5.2.1. Poziomy współpracy: cele główne i wyróżniki

Punktem wyjścia przy opracowywaniu założeń koncepcyjnych dotyczących rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrów na bazie przeprowadzonych badań były formy współpracy podejmowanej przez podmioty działające w inicjatywach¹³. Wyniki badań pokazały, iż poszczególne formy współpracy stanowią efekt układu różnorodnych relacji, tak interpersonalnych, jak i międzyinstytucjonalnych charakterystycznych dla określonej inicjatywy klastrów. Nie jest możliwe stworzenie efektywnych form współpracy jedynie w oparciu o jeden ze wskazanych wyżej kanałów. Odgórne narzucenie sposobu kooperacji (w formie regulaminów, umów, porozumień) pozbawiłoby inicjatywy niezbędnej elastyczności w działaniu oraz zniechęciłoby podmioty chcące współdziałać według własnych zasad do samej idei funkcjonowania w ramach inicjatyw klastrów. Z drugiej strony, opieranie się jedynie na osobistych relacjach zawieranych przez zaangażowane w życie grona jednostki mogłoby zdecydowanie zawęzić grupę podmiotów kooperujących ze sobą (ze względu na fakt, iż współpraca pojawiałaby się wyłącznie wśród podmiotów związanych więzami sympatii, mających do siebie duże zaufanie) oraz postawić pod znakiem zapytania jedną z idei klastrów, że za jaką uznać należy tzw. kooperację, czyli połączenie dwóch, pozornie wykluczających się procesów: kooperacji i konkurencji ze współpartnerami z jednej inicjatywy klastrów. Dodatkowo, nieuwzględnianie kanału relacji międzyinstytucjonalnych w krystalizowaniu się form współpracy między klastrowymi przedsiębiorstwami mogłoby zostać odebrane jako objaw swoistej niewydolności struktury wyższego rzędu (inicjatywy klastrów), która nie jest w stanie (lub nie chce) pełnić roli gwaranta

¹³ Pytanie dotyczące głównych form współpracy między przedsiębiorstwami w inicjatywach klastrów otwierało listę pytań badawczych (patrz „Wstęp”).

relacji tworzonych przez własne podmioty składowe. Wobec powyższego uznać należy, że formy współpracy w inicjatywach klastrowych będą zawsze wynikały tak z relacji tworzonych przez poszczególne instytucje i organizacje, jak i charakteru kontaktów osobistych reprezentantów tych podmiotów.

Na przecięciu wspomnianych dwóch komplementarnych rodzajów kontaktu wykuwane są w inicjatywach podstawy pod określone rodzaje kooperacyjnych aktywności. Aktywności te zostały w wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowane, a następnie pogrupowane według określonego podobieństwa (z uwzględnieniem osiąganych efektów), co w konsekwencji pozwoliło wyodrębnić cztery główne obszary współpracy w inicjatywach klastrowych. Na podstawie wyników badań, w każdym wyróżnionym obszarze współpracy klastrowej zdefiniowano również cele, przyświecające podejmowanym tam działaniom. Grupy formalne (a do takich zaliczają się inicjatywy klastrowe) cechuje to, iż tworzy się je świadomie dla realizacji celów zbiorowych. Zdefiniowanie tych celów jest niezbędne do późniejszego określenia działań (i form zaangażowania) w danej organizacji. Odwołując się do słów C. Sikorskiego, klasyfikacja celów organizacji stanowi punkt wyjścia podziału pracy, a tworząc taką klasyfikację w pierwszym kroku należy określić cel ogólny, „syntetyzujący całość działań w danej organizacji” (Sikorski, 2005, s. 57). Terminy użyte do określenia czterech wyodrębnionych obszarów współpracy klastrowej, jak również sposób zdefiniowania przypisanych do nich celów odzwierciedlają kluczowy rodzaj aktywności podejmowanej przez podmioty działające w inicjatywach klastrowych. Na rysunku 5.2 wymienione zostały cztery zidentyfikowane poziomy współpracy w inicjatywach klastrowych wraz z przyporządkowanymi im celami.

Integracja na poziomie jednostkowym	Alokacja i integracja na poziomie procesów	Oddziaływanie na otoczenie	Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym
• Stworzenie bazowej sieci relacji między klastrowymi współpartnerami	• Ułatwienie dostępu do zwiększonej puli zasobów • Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	• Umożliwienie oddziaływania na otoczenie zewnętrzne organizacji	• Stworzenie warunków do wykreowania wspólnej wartości dodanej poprzez połączenie zasobów przedsiębiorstw klastrowych

Rys. 5.2. Poziomy współpracy i cele główne

Źródło: opracowanie własne

Kolejna kategoria, która wyłoniła się w wyniku procesu badawczego – wyróżniki współpracy klastrowej – umożliwiła uszeregowanie wyodrębnionych obszarów ze względu na poziom zaawansowania współpracy w inicjatywach klastrowych. Kooperacja potraktowana została zatem jako cecha, której określona intensywność charakteryzuje daną inicjatywę i tworzące ją podmioty. Na owe wyróżniki współpracy składają się trzy cechy wskazujące na specyfikę powiązań kooperacyjnych w danej fazie rozwojowej inicjatywy: charakter działań, cele członków instytucjonalnych oraz interesy członków instytucjonalnych.

Wyróżnione cechy można poukładać w logiczny sposób: interesy – cele – działania, co uwypukla ciąg przyczynowo-skutkowy jaki leży u podstaw funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego, w tym i przedsiębiorstw tworzących inicjatywy klastrowe. Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa to bowiem mieszanka nieformalnych, nieoficjalnych interesów tego przedsiębiorstwa, wynikających z nich (wprost i nie wprost) celów jawnych i (najczęściej) sformalizowanych, prowadzących z kolei do podejmowania działań

o określonym charakterze. Działania podejmowane przez podmioty gospodarcze mają skutkować osiągnięciem celów, a te zapewniać realizację interesów przedsiębiorstwa.

Opierając się na wymienionych wyróżnikach wyznaczono trajektorię rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, której początek wyznacza poziom I („Integracja na poziomie jednostkowym”), koniec zaś poziom IV („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”). Pomiędzy I i IV poziomem ułożone zostały dwa pozostałe zidentyfikowane obszary współpracy (które mogą być realizowane równolegle): „Alokacja i integracja na poziomie procesów” (II poziom) oraz „Oddziaływanie na otoczenie” (III poziom) (patrz tab. 5.27).

Tabela 5.27

Poziomy współpracy i wyróżniki poziomu zaawansowania współpracy

Wyróżniki	I poziom	II poziom	III poziom	IV poziom
	Integracja na poziomie jednostkowym	Alokacja i integracja na poziomie procesów	Oddziaływanie na otoczenie	Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym
Charakter działań	indywidualne	kolektywne	kolektywne	kolektywne
Cele członków instytucjonalnych	indywidualne	indywidualne	kolektywne	kolektywne
Interesy członków instytucjonalnych	indywidualne	indywidualne	indywidualne	kolektywne

Źródło: opracowanie własne

Pierwsza z tych cech – „charakter działań” – odnosi się do obserwowalnej tendencji podmiotów tworzących inicjatywy klastrowe do skupiania się przede wszystkim na działaniach o charakterze indywidualnym lub kolektywnym. Oznacza to, że członkowie inicjatyw chętniej wchodzić będą w te rodzaje klastrowych aktywności, które bądź pozwolą im działać względnie samodzielnie (indywidualnie), bądź też wymagać będą uzgodnienia z klastrowymi współpartnerami (kolektywnie). Zainicjowanie takich aktywności uzależnione będzie jednak od posiadania przez dany podmiot (lub grupę podmiotów) pewnego poziomu zaangażowania w działalność klastrową. Bez takiego zaangażowania podmiot pozostanie co najwyżej biernym obserwatorem życia inicjatywy i nie będzie w stanie aktywować potencjału niezbędnego do czynnego włączenia się w rodzące się (lub już istniejące) relacje wewnątrzklasterowej współpracy.

Cecha określona jako „cele członków instytucjonalnych” związana jest ukierunkowaniem bezpośrednich zamierzeń, jakie stawiają przed sobą przedsiębiorstwa partycypujące w inicjatywach klastrowych. Ich cele mogą bowiem być związane jedynie z działalnością i funkcjonowaniem ich samych (wówczas będzie mowa o celach „indywidualnych”) lub też mogą obejmować szerszy zbiór podmiotów, np. partnerów wchodzących w skład tej samej inicjatywy klastrowej, przedsiębiorstwa tej samej branży lub branż komplementarnych, region itd. (w takiej sytuacji mówić się będzie o celach „kolektywnych”). W tym znaczeniu „cel” będzie oznaczał zespół czynników wprost determinujących konkretne, podejmowane w ramach inicjatyw działania.

Z kolei „interesami członków instytucjonalnych” określać będzie się nadrzędne dla każdego przedsiębiorstwa ogólne trajektorie rozwojowe, jakimi podążać będą poszczególne podmioty gospodarcze. Trajektorie oznaczone mianem „indywidualnych” skupiać się będą przede wszystkim na kreowaniu i wykorzystywaniu tych szans, które z kolei będą się przekładać na – szeroko pojętą – wartość dodaną jedynie dla danego podmiotu, zaś „kolektywne” interesy charakteryzować będą te przedsiębiorstwa, które czynnie zaangażują się

w działania owocujące wymiernymi efektami dla każdego z zaangażowanych w nich podmiotów.

Należy przy tym pokreślić, iż kolektywność działań (na poziomie II, III i IV), celów (na poziomie III i IV) i interesów (na poziomie IV) nie oznacza, iż na wymienionych poziomach nie występują działania, cele i interesy o charakterze indywidualnym. Kolektywność jest bowiem jedynie dodatkowym aspektem, który pojawia się w każdym z trzech wyróżników współpracy klastrowej.

Warto również zauważyć, iż kolektywność łącznie: działań, celów i interesów została zaobserwowana jedynie na IV poziomie współpracy. Ze względu na uwspólnotwienie celów i interesów, to właśnie tutaj w największym stopniu uwidaczniają się relacje międzyorganizacyjne oparte na kooperacji. Odniesienie do zbieżności celów i interesów znajdziemy w definicji kooperacji: „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów” (Dagnino i in., 2008). Oprócz zbieżności interesów w literaturze przedmiotu podkreśla się także dwa inne aspekty kooperacji: współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami pozostającymi w relacjach kooperacji stanowi źródło tworzenia wartości i jednocześnie miejsce jej podziału; to także gra o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść uczestnikom wzajemne, choć niekoniecznie równe korzyści (Brandenburger i Nalebuff, 1996; Dagnino i in., 2008; Cygler, 2009). Procesy tworzenia i zawłaszczania wartości w kooperacji omówił w osobnej publikacji W. Czakon, podkreślając, iż to właśnie na tych procesach skupia się kooperacja, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami (Czakon, 2009b).

Zaproponowany wyżej sposób uszeregowania poziomów współpracy klastrowej oparty na trzech omówionych wyróżnikach wykazuje podobieństwo do typologii zawłaszczania wartości w relacjach kooperacyjnych (Volschenk i in., 2016). J. Volschenk, M. Ungerer i E. Smit wyróżnili cztery typy wartości w tego typu relacjach: prywatną korzyść, publiczną korzyść oraz wspólną korzyść, z dodatkowym uwzględnieniem wspólnej korzyści zdobytej na prywatny użytek (Volschenk i in., 2016). Prywatna korzyść to wartość generowana przez przedsiębiorstwo (w wyniku zdobywania wiedzy lub innych zasobów) poza powiązaniem kooperacyjnym. Odnosząc się do ujęcia zaproponowanego przez autorkę, ten typ korzyści powstaje przede wszystkim na poziomach I i II, w wyniku podejmowanych tam działań (o indywidualnym lub kolektywnym charakterze) służących realizacji partykularnych celów i interesów przedsiębiorstw klastrowych (co nie wyklucza generowania tego typu korzyści także i na wyższych poziomach współpracy). Drugi wymieniony typ – publiczna korzyść, rozumiana jako wartość społeczno-gospodarcza wynikająca z kooperacji – oddaje specyfikę III poziomu współpracy. Cele ustanawiane na tym poziomie mają bowiem charakter kolektywny, zaś efekty realizowanych wspólnie działań mogą znacznie wykraczać poza daną inicjatywę klastrową. Ostatnie dwa typy odnoszą się do wspólnej korzyści oznaczającej zagregowaną wartość dostępną dla partnerów (powiększaną zgodnie z wkładem poszczególnych partnerów) z dodatkowym wyodrębnieniem wspólnej korzyści zdobytej na prywatny użytek, a stanowiącej wartość (z puli zagregowanej wartości) przypadającą w udziale konkretnemu partnerowi. Wspólna korzyść generowana jest w wyniku relacji kooperacji, dlatego należałoby ją przypisać do IV wyróżnionego poziomu współpracy klastrowej.

Kończąc omawianie pierwszych elementów wygenerowanej koncepcji (poziomów współpracy i powiązanych z nimi celów oraz wyróżników) konieczne jest wyartykułowanie dodatkowych założeń leżących u jej podstaw (opracowanych na podstawie otrzymanych wyników badań).

Pierwszym przyjętym założeniem – najistotniejszym z punktu widzenia omawianej koncepcji – jest zwrócenie uwagi na fakt, iż w dowolnej inicjatywie klastrowej może wystąpić dowolna liczba poziomów współpracy jednocześnie. Oznacza to zatem, iż w większości przypadków nie da się wskazać jednego poziomu współpracy w inicjatywie klastrowej,

wspólnego dla wszystkich klastrowych współpartnerów – w tej samej inicjatywie klastrowej podmioty przynależne do tej inicjatywy mogą funkcjonować na różnych poziomach współpracy. Związane jest to z samą specyfiką inicjatywy klastrowej – struktury z definicji dalekiej od homogeniczności, złożonej z podmiotów o odmiennej specyfice. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład inicjatywy cechują się przynależnością do różnych branż (lub do tej samej branży, ale wówczas ulokowane są w różnych miejscach łańcucha wartości), zróżnicowanym potencjałem (np. liczbą osób zatrudnionych, kompetencjami pracowników, możliwościami finansowymi) oraz z gruntu niepowtarzalną pulą interesów. Niemożliwe jest zatem wypracowanie jednego, obowiązującego wszystkich, modelu kooperacji. Konieczne za to staje się zidentyfikowanie już istniejących lub stworzenie od podstaw podgrup przedsiębiorstw w ramach inicjatywy klastrowej, w których podmioty te mogłyby współpracować na względnie jednolitych zasadach. To dopiero na tym poziomie można wskazywać kompatybilność podejmowanych działań kooperacyjnych z jedną z zaproponowanych form współpracy. Kluczową rolę w tych procesach (identyfikacji istniejących podgrup lub ich konstruowaniu) powinien pełnić koordynator: efektywne zarządzanie inicjatywą klastrową to bowiem – w dużej części – umiejętność zarządzania istniejącym zróżnicowaniem wewnątrz inicjatywy. To do koordynatora powinien zatem należeć obowiązek rozpoznania potrzeb i możliwości członków inicjatywy, ustanowienie kierunków rozwoju inicjatywy oraz takie ustalenia organizacyjne, które w każdym z tworzących je podmiotów wywołają chęć zaangażowania się w działalność. Należy bowiem podkreślić, iż to właśnie zaangażowanie członków inicjatywy klastrowej (przejawiające się w różnych formach) w znacznej mierze decyduje o możliwości osiągnięcia określonego poziomu współpracy w inicjatywie.

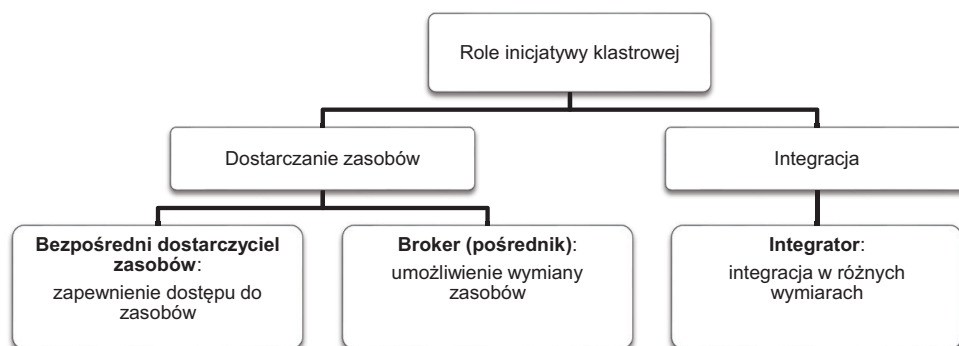
Drugim istotnym elementem – z punktu widzenia analizowania rozwoju powiązań kooperacyjnych w badanych inicjatywach klastrowych – jest przyjęcie założenia o dynamicznej naturze klastrowej rzeczywistości. Dynamika ta obejmować będzie nie tylko daną inicjatywę klastrową jako całość, ale także i jej poszczególne elementy, a więc tworzące ją przedsiębiorstwa. Przyjęcie tego założenia oznaczać będzie akceptację wniosku o ograniczonej stosowalności wyników badań i analiz poczynionych w odniesieniu do konkretnego grona do czasu, w którym te badania i analizy były przeprowadzone oraz pewnego (aczkolwiek niemożliwego do jednoznacznego określenia) czasu następującego po tych wydarzeniach. Inaczej mówiąc – każde badanie empiryczne ma swój określony „termin ważności” ograniczony dynamiką przemian w podmiocie, którego dotyczy. W perspektywie zajmowania się inicjatywami klastrowymi i tworzącymi je przedsiębiorstwami konieczne zatem staje się respektowanie wniosku, zgodnie z którym obecne w inicjatywie formy współpracy i ich przyporządkowanie do wyodrębnionych w ramach grona podgrup nie są stałe – będą ulegać przemianom wraz z upływem czasu. Określona podgrupa działająca w obrębie danej inicjatywy klastrowej może formalnie lub nieformalnie przeformułować swoje cele i rozpoczynając kooperowanie ze sobą na całkowicie nowych zasadach. Taka redefinicja współpracy może także zostać powiązana z naturalnie występującą we wszystkich strukturach społecznych rotacją członków. Opuszczenie grupy przez dany podmiot lub grupę podmiotów i zainicjowanie członkostwa w niej przez inne podmioty naturalnie wiąże się z wystąpieniem nowych bodźców, pojawieniem się odmiennych wpływów, a tym samym – zdeterminuje zmiany w funkcjonowaniu tej podgrupy, w tym i w przyjętym (wypracowanym) w tej podgrupie modelu współpracy. Obok dynamiki samej inicjatywy klastrowej występuje jednak jeszcze i wewnętrzna dynamika podmiotów tę strukturę tworzących – trzeba koniecznie zastrzec, iż także partykularne interesy, cele i charakter działań podejmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa mogą (i zapewne będą) ulegać zmianie w krótszej lub dłuższej perspektywie czasowej.

Ostatnim z niezbędnych do wyartykułowania założeń omawianej koncepcji teoretycznej jest zwrócenie uwagi na względny charakter kategorii służących opisowi wyróżników wykorzystywanych w analizie poziomów współpracy. Przypisanie danemu obszarowi

współpracy indywidualnego lub kolektywnego podejścia w którymś z zastosowanych wyróżników (charakter działań, cele i interesy członków instytucjonalnych) wynika z cech zaobserwowanych wśród kooperujących ze sobą podmiotów klastrowych objętych badaniami. Nie oznacza to jednak, iż w obszarze, który został oznaczony w którejś z kategorii wyróżników jako „kolektywny” nie pojawiają się przypadki wskazujące na podejście indywidualne i odwrotnie. Podobnie jak oznaczenie danej cechy jako „indywidualnej” lub „kolektywnej” nie wiąże się tutaj z przyporządkowaniem bezwyjątkowym, a więc nie jest ono równoznaczne z wnioskiem, iż określone przedsiębiorstwa funkcjonujące na jednym z czterech wyróżnionych poziomów współpracy podejmują tylko i wyłącznie działania o jednym charakterze, kierują się tylko i wyłącznie celami o jednej specyfice, wynikającymi z interesów ujmowanych wyłącznie w jednej formie. Jest to tylko wskazówka do odczytania pewnych tendencji (czyli ukierunkowanych możliwości), a więc zidentyfikowania akcentów, jakie uwidaczniają się w funkcjonowaniu klastrowych przedsiębiorstw.

5.2.2. Role i cele szczegółowe

Z przeprowadzonych badań wynika, iż pomimo różnic występujących między czterema wyróżnionymi etapami rozwoju powiązań kooperacyjnych, na każdym z nich inicjatywy klastrowe mogą przyjmować trzy podstawowe role: bezpośredniego dostawcy zasobów (zapewniającego członkom dostęp do określonej puli zasobów w inicjatywie), brokera (umożliwiającego uczestnikom wymianę zasobów) oraz integratora. Role te dały jednocześnie podstawę do identyfikacji trzech celów szczegółowych, stanowiących uzupełnienie dla celów głównych, zdefiniowanych na każdym poziomie współpracy klastrowej (patrz rys. 5.3).



Rys. 5.3. Role i cele szczegółowe

Źródło: opracowanie własne

Pomimo iż inicjatywy klastrowe na kolejnych poziomach współpracy występują w analogicznych rolach, każda z tych ról naznaczona jest jednak specyfiką danego poziomu. Dotyczy to w równym stopniu celów szczegółowych, ściśle związanych z przypisanymi inicjatywom rolami. W tabeli 5.28 przedstawione zostały role przyjmowane przez inicjatywy klastrowe na każdym z czterech wyróżnionych poziomów współpracy wraz z celami szczegółowymi.

Tabela 5.28

Role i cele szczegółowe

Poziomy współpracy	Role i cele		
	Bezpośredni dostawcy: zapewnienie dostępu do zasobów	Broker: umożliwienie wymiany zasobów	Integrator: integracja w różnych wymiarach
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	I.1. Informator: zapewnienie dostępu do informacji	I.2. Platforma wymiany informacji: umożliwienie wymiany informacji	I.3. Integrator społeczny: integracja społeczna wewnątrz IK
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	II.1. Donator: zapewnienie dostępu do różnorodnych zasobów	II.2. Platforma wymiany zasobów: umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów	II.3. Integrator procesów: integracja na poziomie procesów
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	III.1. Tuba informacyjna: zapewnienie dostępu do informacji spoza IK dot. kluczowych sfer życia społ.-gosp.	III.2. Łącznik ze światem zewnętrznym: umożliwienie wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza IK	III.3. Lobbysta-wizjoner: współudział w rozwoju regionu i branży
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	IV.1. Mentor: zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów	IV.2. Platforma wspólnego kreowania zasobów: umożliwienie połączenia zasobów w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej	IV.3. Integrator organizacji: integracja organizacyjna

Źródło: opracowanie własne

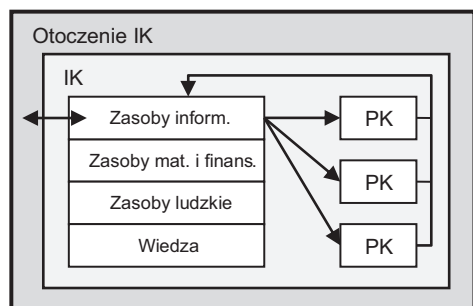
W odniesieniu do pierwszych dwóch wyróżnionych ról inicjatyw klastrowych – bezpośredniego dostawcy zasobów i brokera – pula zasobów uzyskiwanych w inicjatywach klastrowych jest uzależniona od konkretnego poziomu współpracy oraz roli, jaką na tym poziomie pełni dana inicjatywa. Zasobem, który występuje na każdym poziomie współpracy są zasoby relacyjne¹⁴, warunkujące rozwój powiązań kooperacyjnych między członkami. Wraz z przechodzeniem na wyższe poziomy współpracy ten rodzaj zasobu może się powiększać (co oznacza zacieśnianie więzi pomiędzy wybranymi partnerami klastrowymi), determinując dostęp do innych rodzajów zasobów¹⁵. Inicjatywy klastrowe występujące w roli pośrednika oferują dużo lepszy dostęp do zasobów relacyjnych w porównaniu do

¹⁴ Zasoby relacyjne stanowią zbiór relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi inicjatywy klastrowej (Smolska, 214). Zasoby relacyjne można traktować zatem jako część kapitału społecznego. Kapitał społeczny jest obiektem dużego zainteresowania naukowców różnych dyscyplin (m.in. Bourdieu i Wacquant, 1992, 2001; Coleman, 1988; Putnam, 1993; Grootaert i in., 2004). Ze względu na brak precyzji i jednoznaczności w wielu definicjach kapitału społecznego, Lis i Lis rozwinęli własną definicję tego pojęcia: „[...] Za kapitał społeczny określonego podmiotu życia społecznego uznać należy wszelkie formalne i nieformalne relacje tego podmiotu, jakimi w ustrukturyzowany sposób połączony jest ów podmiot z innymi uczestnikami życia społecznego” (Lis i Lis, 2014a, s. 101–102).

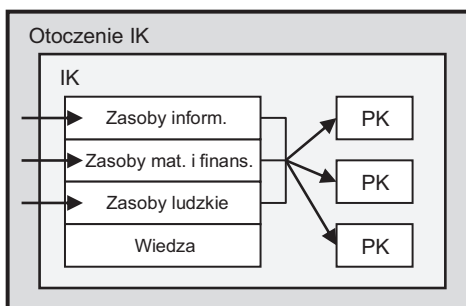
¹⁵ Takie podejście współgra z wieloma definicjami kapitału społecznego, które – w zasadzie nie odnoszą się do kapitału społecznego *sensu stricto* – ale raczej do konwersji kapitału społecznego na inne typy zasobów. Przykładem tego jest definicja Bourdieu i Wacquanta, którzy rozumieli kapitał społeczny jako: „[...] sumę zasobów aktualnych i potencjalnych, które należą się jednostce lub grupie z tytułu posiadania trwałej, mniej lub bardziej instytucjonalizowanej sieci relacji, znajomości, uznania wzajemnego” (Bourdieu i Wacquant, 2001, s. 104–105; Bourdieu i Wacquant, 1992, s. 119) czy też definicja Lessera: „[...] „zasoby i korzyści istniejące dzięki społecznym stosunkom jednostki” (Lesser, 2000, s. 4). Szerzej o konwersji kapitału społecznego na kapitał kulturowy, symboliczny i ekonomiczny traktuje publikacja: Lis i Lis, 2014a.

bezpośredniego dostawcy zasobów. W tym pierwszym przypadku sednem działań podejmowanych na wszystkich wyróżnionych poziomach współpracy jest kreowanie połączeń między członkami (a w przypadku III poziomu – także z podmiotami spoza inicjatywy), co – siłą rzeczy – pozytywnie wpływa na rozwój relacji. Rola inicjatyw klastrowych jako bezpośredniego dostawcy zasobów w większym stopniu skupia się na dostarczeniu członkom określonych zasobów materialnych i niematerialnych (przypisanych do poszczególnych poziomów współpracy), zaś rozwój relacji pomiędzy członkami – zachodzący mimochodem, w wyniku podejmowanych aktywności – stanowi tutaj cel drugorzędny. Na rysunkach 5.4¹⁶ i 5.5 odwzorowane zostały dwie omawiane role inicjatyw klastrowych, odniesione do czterech poziomów współpracy.

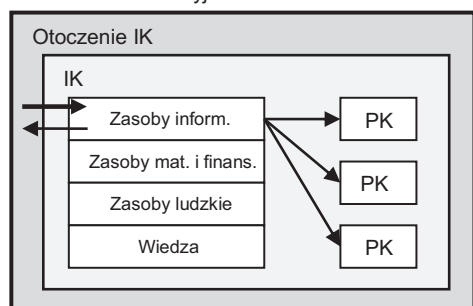
I.1: Informator



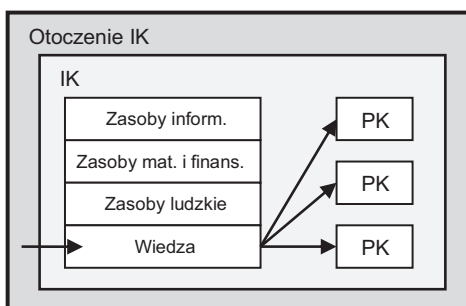
II.1: Donator



III.1: Tuba informacyjna



IV.1: Mentor



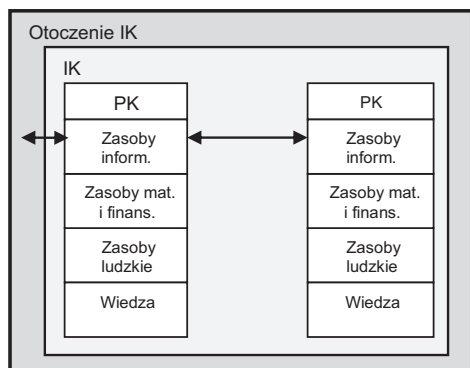
Legenda: IK – inicjatywa klastrowa, PK – przedsiębiorstwo klastrowe

Rys. 5.4. Inicjatywa klastrowa w roli bezpośredniego dostawcy zasobów

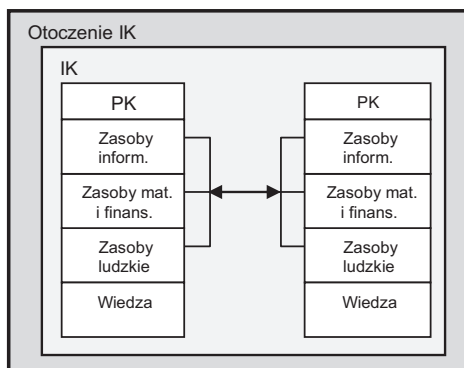
Źródło: opracowanie własne

¹⁶ Ze względu na to, iż na III poziomie dużo ważniejszy jest przepływ informacji z zewnątrz do wewnątrz inicjatywy, znalazło to odzwierciedlenie w kształcie (a ściślej grubości linii) użytych strzałek – patrz rys. 5.4 (pozycja III.1).

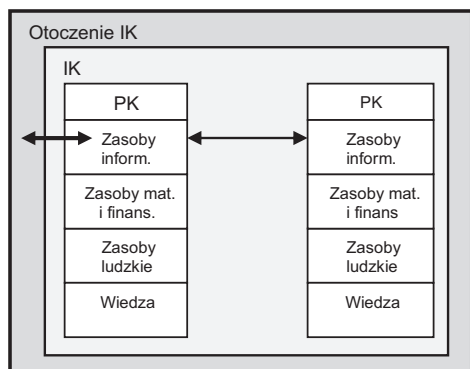
I.2: Platforma wymiany informacji



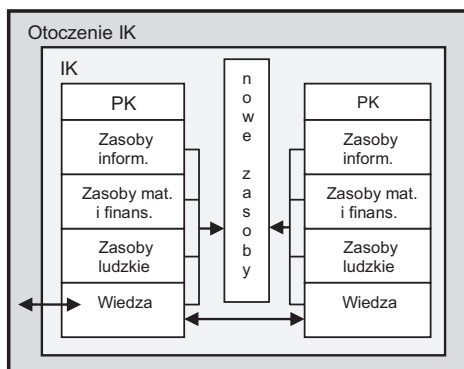
II.2: Platforma wymiany zasobów



III.2: Łącznik ze światem zewnętrznym



IV.2: Platforma wspólnego kreowania zasobów



Legenda: IK – inicjatywa klastrowa, PK – przedsiębiorstwo klastrowe

Rys. 5.5. Inicjatywa klastrowa w roli brokera (pośrednika)

Źródło: opracowanie własne

Zasoby relacyjne mogą pojawiać się w miejscach zaznaczonych strzałkami, które symbolizują przepływ pozostałych rodzajów zasobów, wyznaczając jednocześnie „punkty styku” pomiędzy inicjatywami klastrowymi (reprezentowanymi przez koordynatorów) a przedsiębiorstwami klastrowymi (w sytuacji gdy inicjatywy pełnią rolę bezpośredniego dawcy zasobów) oraz pomiędzy przedsiębiorstwami klastrowymi (gdy inicjatywy pełnią rolę pośrednika). Dla podkreślenia odmiennej specyfiki inicjatyw klastrowych na każdym poziomie współpracy wprowadzono dodatkowe określenia dla ról przyjmowanych przez inicjatywy. Inicjatywy występujące w roli bezpośredniego dostawcy zasobów określone zostały mianem (kolejno, według poziomów współpracy):

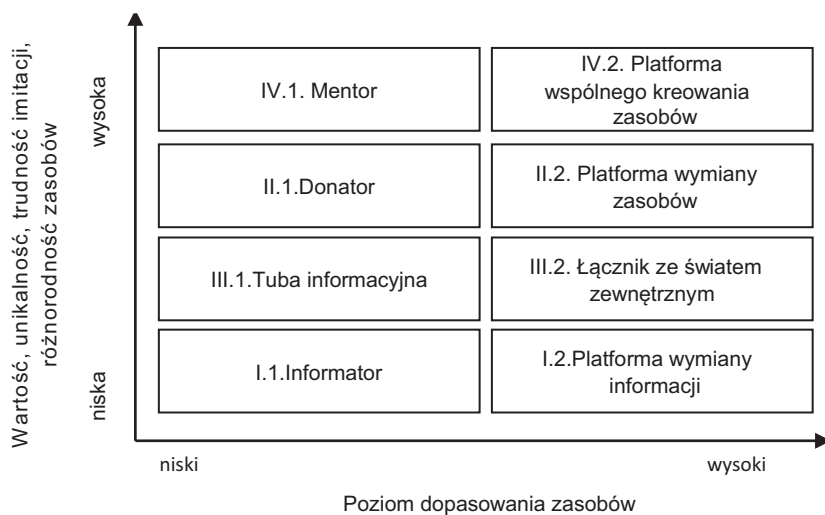
- informatora (w przypadku, kiedy zapewniają dostęp do informacji),
- donatora (kiedy oprócz informacji umożliwiają dostęp do różnorodnych zasobów materialnych i niematerialnych),
- tuby informacyjnej (zapewnienie dostępu do informacji z otoczenia, związanych z kluczowymi sferami życia społeczno-gospodarczego) oraz

- mentora (zapewnienie dostępu do wiedzy i informacji zarezerwowanych dla zaufanych partnerów).

Występując jako broker inicjatywy pełnią rolę:

- platformy wymiany informacji (umożliwienie wymiany informacji między członkami),
- platformy wymiany zasobów (umożliwienie wymiany różnorodnych zasobów materialnych i niematerialnych),
- łącznika ze światem zewnętrznym (umożliwienie wymiany informacji z kluczowymi aktorami spoza zgrupowania) oraz
- platformy wspólnego kreowania zasobów (łączenie zasobów podmiotów klastrowych w celu wykreowania wspólnej wartości dodanej).

Widać wyraźnie, iż wraz z przechodzeniem na wyższe poziomy współpracy zmienia się „ciężar gatunkowy” zasobów. Stosując rozwinięte w literaturze przedmiotu kryteria do oceny przydatności zasobów do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Rokita, 2005, s. 148–154; Bratnicki, 2000, s. 55–57) można stwierdzić, iż pozyskiwane w inicjatywach klastrowych zasoby stają się coraz cenniejsze (wyższa wartość zasobów umożliwia lepsze reagowanie przedsiębiorstwa na szanse i zagrożenia powstające w otoczeniu), rzadsze (a więc unikalne, co zwiększało przewagę przedsiębiorstwa nad konkurentami, którzy danego zasobu byli pozbawieni) i trudniejsze do imitacji przez potencjalnych konkurentów. Zwiększa się także ich różnorodność, co wprawdzie można uwzględnić w wartości zasobów, ale dla podkreślenia różnic między poziomami celowo wyróżniono także i tę cechę zasobów otrzymywanych w inicjatywach klastrowych. Na rysunku 5.6 (na osi rzędnych) przedstawiono omówione wyżej różnice między zasobami powstające przy zmianie poszczególnych poziomów współpracy¹⁷.



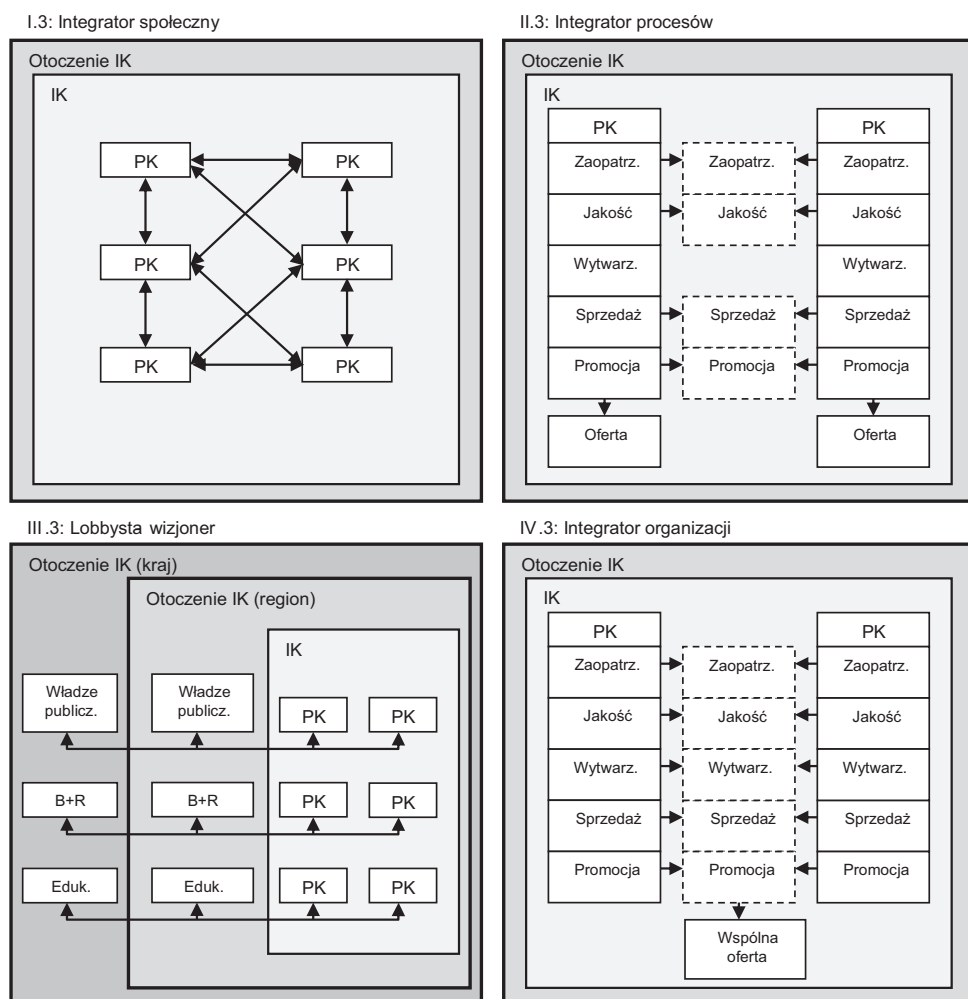
Rys. 5.6. Charakterystyka zasobów w inicjatywie klastrowej

Źródło: opracowanie własne

¹⁷ Na rysunku 5.6 poziom III został umieszczony przez poziomem II, albowiem zasoby uzyskiwane na poziomie III mają w niniejszej koncepcji mniejszą wartość aniżeli zasoby otrzymywane na poziomie II. Sekwencyjność poszczególnych poziomów może być mylnie odczytywana na podstawie numerów przyporządkowanych kolejnym poziomom współpracy. Warto podkreślić, iż poziom II i III mogą być realizowane w różnej kolejności.

Dodatkowe różnice pomiędzy zasobami uwidaczniają się wówczas, gdy weźmie się pod uwagę dwie wyróżnione role inicjatyw: bezpośredniego dostarczyciela zasobów i brokera (patrz rys. 5.6, oś odciętych). Jak wskazały badania, w pierwszym przypadku pula zasobów dostępnych w inicjatywach jest mocno ograniczona – sprowadza się jedynie do zasobów pozyskanych przez koordynatorów na rzecz członków klastra. Z tego względu – z punktu widzenia uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej – dużo ważniejsza jest druga z pełnionych przez inicjatywy ról. Umożliwia bowiem przedsiębiorstwom klastrowym korzystanie z dodatkowych źródeł zasobów (będących w dyspozycji współpartnerów klastrowych), co nie tylko znacząco zwiększa ilość zasobów możliwych do pozyskania, ale także umożliwia ich lepsze dopasowanie do potrzeb danego przedsiębiorstwa.

Trzecia z wyróżnionych na podstawie badań ról inicjatyw klastrowych – integrator – odnosi się do różnych wymiarów integracji zachodzącej między podmiotami klastrowymi (patrz rys. 5.7).



Legenda: IK – inicjatywa klastrowa, PK – przedsiębiorstwo klastrowe

Rys. 5.7. Inicjatywa klastrowa w roli integratora

Źródło: opracowanie własne

Integracja w ramach inicjatyw klastrowych może być rozpatrywana jako złożony proces, na który składa się – w pierwszej kolejności – integracja społeczna, a więc integracja na poziomie jednostkowym, obejmująca osoby reprezentujące przedsiębiorstwa zrzeszone w inicjatywie klastrowej. Ten typ integracji prowadzi do rozwoju relacji wewnątrz danej inicjatywy klastrowej i jest charakterystyczny dla I poziomu współpracy klastrowej.

Integracja na wyższych poziomach współpracy w inicjatywach klastrowych jest wynikiem integracji społecznej, a jej specyfika wynika z poziomu zaawansowania współpracy partnerskiej. Na II poziomie współpracy zachodzi integracja wybranych procesów w przedsiębiorstwach klastrowych, co może prowadzić do podwyższenia jakości produktów (lub usług) oferowanych przez przedsiębiorstwa klastrowe na rynku lub obniżenia kosztów prowadzenia przez nich działalności gospodarczej, ale – w szerszej perspektywie – ma ułatwić podejmowanie najbardziej zaawansowanych form współpracy klastrowej. Integracja zachodząca na dwóch ostatnich poziomach współpracy polega na jednoczeniu przedsiębiorców wokół wspólnych celów (III i IV poziom) oraz wspólnych interesów (IV poziom). Na III poziomie następuje szeroko rozumiana integracja branży; wspólne cele wynikają przede wszystkim ze wspólnej przynależności branżowej oraz koncentracji w bliskości geograficznej (np. funkcjonowanie w tym samym regionie). Z kolei na IV poziomie następuje stopniowa integracja organizacyjna pomiędzy wybranymi przedsiębiorstwami klastrowymi, które zaczyna łączyć wspólny interes. Powyższa integracja zachodzi w wyniku podejmowanej współpracy w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju wspólnych produktów (lub usług) czy też uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej. W zależności od osiąganego poziomu współpracy inicjatywy klastrowe mogą pełnić zatem rolę integratora społecznego, integratora procesów, lobbysty wizjonera (współudział w rozwoju regionu i branży) oraz integratora organizacji.

5.2.3. Zaangażowanie

Ostatni element wygenerowanej koncepcji stanowią formy zaangażowania. Osiągnięcie celów (głównych i szczegółowych) przypisanych do poszczególnych poziomów współpracy w organizacji klastrowej wymaga ze strony przedsiębiorstw klastrowych określonego zaangażowania. Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować podstawowe formy zaangażowania w inicjatywach klastrowych i przydzielić je do poszczególnych etapów rozwoju powiązań kooperacyjnych (patrz rys. 5.8). Oznacza to, iż członkowie inicjatyw poprzez swoje zaangażowanie w konkretne aktywności podejmowane w ramach danego zgrupowania byli w stanie zrealizować cele (i osiągnąć związane z tym korzyści) przypisane do danego poziomu współpracy klastrowej.

Na I poziomie najbardziej podstawową formą zaangażowania był udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatyw, do tego dochodziło również uczestnictwo w wydarzeniach dodatkowych organizowanych przez inicjatywy. Na poziomie II zaangażowanie objawiało się udziałem w spotkaniach i szkoleniach, ale przede wszystkim uczestnictwem w grupach zadaniowych. Zaangażowanie na III poziomie polegało na udziale w spotkaniach z podmiotami zewnętrznymi wobec inicjatywy, ale także na podejmowaniu wspólnych działań, zmierzających do wykreowania korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu oraz dopasowania profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych. Wejście na IV poziom wymagało zaangażowania się w prace zespołów zorientowanych na rozwój krótko- lub długoterminowej współpracy między współpartnerami klastrowymi oraz w uruchamianie wspólnych przedsięwzięć.

I poziom współpracy: Integracja na poziomie jednostkowym	II poziom współpracy: Alokacja i integracja na poziomie procesów	III poziom współpracy: Oddziaływanie na otoczenie	IV poziom współpracy: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym
• Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej (spotkania ogólne i profilowe) • Udział w wydarzeniach organizowanych przez inicjatywę klastrową (konferencje, targi)	• Udział w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej • Udział w podgrupach tworzonych w ramach inicjatywy klastrowej (grupy „okołoklastrowe”, tematyczne, funkcyjne, zadaniowe) • Udział w szkoleniach organizowanych w inicjatywie klastrowej	• Udział w spotkaniach z podmiotami spoza inicjatywy klastrowej • Działania ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu (cele zbiorowe i partykularne) • Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych (cele zbiorowe i partykularne)	• Udział w grupach i konsorcjach projektowych (współpraca w zakresie realizacji wspólnych projektów) • Udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi (współpraca w łańcuchu wartości i wspólne produkty) • Uruchomienie wspólnych przedsięwzięć (inkubacja i spółki celowe)

Rys. 5.8. Formy zaangażowania w działania podejmowane w inicjatywie klastrowej na czterech poziomach współpracy

Źródło: opracowanie własne

Zaangażowanie w inicjatywach klastrowych można przyrównać do zaangażowania w sieci, które oznacza „stopień identyfikacji poszczególnych członków z uczestnikami sieci” i objawia się „gotowością podjęcia dodatkowego wysiłku na rzecz sieci (Porter i in., 1974). Podmioty są w stanie podjąć taki wysiłek, pod warunkiem jednak, że stoi za tym obietnica otrzymania nagrody – angażują się w działania kierując się chęcią zaspokojenia indywidualnych (lub zbiorowych) potrzeb i oczekiwań wobec sieci. W. Czakon podkreśla, iż zaangażowanie to atrybut relacji sieciowej, stanowiący mechanizm zabezpieczający przed oportunistycznym. Wyróżnia przy tym cztery rodzaje zaangażowania: zaangażowanie operacyjne (związane z powtarzalnością transakcji z niewielką liczbą dostawców, z wykorzystaniem ekonomii skali i zakresu), zaangażowanie informacyjne (polegające na dzieleniu się informacjami), społeczne (oparte na zaufaniu) oraz inwestycyjne (Czakon, 2005b). W oparciu o przeprowadzone badania zidentyfikowane zostały w zasadzie wszystkie cztery rodzaje zaangażowania wyróżnione przez Czakona, z tym że na każdym poziomie współpracy kładziono nacisk na inny wymiar tegoż zaangażowania. Na poziomach I i III istotne było zaangażowanie indywidualne osób, które z ramienia swych macierzystych organizacji uczestniczyły w spotkaniach i wydarzeniach oraz innych działaniach podejmowanych w inicjatywie klastrowej – tutaj liczyło się przede wszystkim zaangażowanie społeczne i informacyjne. Z kolei na poziomie II i IV wymagane było już zaangażowanie na poziomie organizacyjnym, albowiem podmioty uczestniczące w inicjatywach musiały wykazać się dodatkowo zaangażowaniem operacyjnym (poziom II) i inwestycyjnym (poziom IV). Rozwój powiązań kooperacyjnych w organizacjach klastrowych był zatem uwarunkowany coraz większym zaangażowaniem członków w każdym z czterech wyróżnionych wymiarów.

5.3. Dyskusja

5.3.1 Ogólne założenia koncepcji

Przedstawiona w niniejszej pracy koncepcja teoretyczna dotycząca trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych (z wyodrębnionymi poziomami współpracy klastrowej) może być uznana za przynależną do ujęć dynamicznych, a więc takiego sposobu oglądu rzeczywistości, którego osnową jest analizowanie zjawisk w ich ewolucji. Cechą omawianej koncepcji jest holistyczne podejście do omawianego zagadnienia. Współpraca przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach inicjatyw klastrowych to zjawisko, którego nie da się sprowadzić tylko poszczególnych aktów wymiany zasobów lub usług, ale które musi być rozpatrywane w szerszym kontekście, na przykład uwzględniającym oddziaływanie struktury wyższego rzędu (w tym wypadku: inicjatywy klastrowej), czy też warunków geograficzno-społeczno-administracyjnych związanych z lokalizacją, w jakiej prowadzona jest działalność gospodarcza i w jakiej przebiega kooperacja (rola regionu).

Dynamiczne ujęcie zastosowane do zbadania i eksploracji zagadnienia rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych jest czynnikiem wyróżniającym stworzoną koncepcję na tle dotychczasowego dorobku literatury. W większości publikacji inicjatywy klastrowe opisywane są w układzie statycznym – prezentowane są wybrane „migawki” z ich życia, bez zagłębiania się w dynamikę ich procesów rozwojowych. Najczęściej wykorzystywaną metodą w badaniach inicjatyw klastrowych i klastrow są studia przypadków, stanowiące swego rodzaju „opowieści sukcesu” (Isaksen i Hauge, 2002), które – ze względu na specyficzny lokalny kontekst, w jakim rozwija się każda inicjatywa klastrowa (jak również i klastery) i zasoby charakterystyczne dla danego miejsca – także nie dają wystarczającej podstawy do przeprowadzania empirycznych porównań i formułowania wniosków na temat rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych. Dynamiczne podejście charakteryzuje niektóre z typologii klastrow, a także podejścia oparte na cyklu życia (patrz rozdz. 2), jednak – jak wcześniej podkreślono – mają niewielkie przełożenie na obszar eksplorowany w niniejszej pracy; odnoszą się bowiem do klastrow (nie zaś inicjatyw klastrowych, będących przedmiotem badań), ponadto zaś nie uwzględniają polskiej rzeczywistości „klastrowej”.

W literaturze przedmiotu najbardziej zbieżny sposób ujmowania współpracy międzyorganizacyjnej (z przedstawioną wcześniej, autorską koncepcją trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych) zaprezentowali B. de Wit i R. Meyer (de Wit i Meyer, 2007), którzy w odpowiednio skomponowanym systemie biznesowym przedsiębiorstwa, składającym się z: zasobów (baza zasobowa), systemu działania (łańcuch wartości) oraz oferty produktowej (oferowana wartość), upatrują źródła przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną uzyskuje się w przypadku, gdy system biznesowy wytwarza ponadprzeciętną wartość na rzecz nabywców, zaś skuteczność podejmowanych w tym kierunku działań można zwiększyć poprzez nawiązanie i rozwój relacji międzyorganizacyjnych (albowiem wspólnie wykreowana wartość jest wyższa w porównaniu z działaniami podejmowanymi samodzielnie) (de Wit i Meyer, 2007, s. 147–148 i 221). De Wit i Meyer wyodrębnili trzy podstawowe cele nawiązywania relacji między organizacjami: dzielenie się zasobami, integrację działań oraz zgranie pozycji (de Wit i Meyer, 2007, s. 221–223).

Realizacja pierwszego wymienionego celu prowadzi do rozwoju relacji nastawionych na dzielenie się zasobami, co – w założeniu – ma przyczynić się do wzmocnienia (w wymiarze ilościowym i jakościowym) bazy zasobowej partnerów. Może się to odbywać w formie wzajemnego uczenia się lub użyczenia zasobów. Powyższy typ relacji przystaje do dwóch wyróżnionych ról inicjatywy klastrowej: bezpośredniego dostawcy zasobów oraz brokera (z tym, że w stworzonej koncepcji teoretycznej zastosowany podział jest dużo bardziej szczegółowy).

Kolejne dwa wymienione przez nich cele (integracja i zgranie pozycji) nawiązują do trzeciej wyróżnionej roli inicjatyw klastrowych: integratora. Relacje nastawione na integrację działań odnoszą się do współpracy w ramach łańcucha wartości. Integracja działań może zachodzić w oparciu o powiązania między kolejnymi ogniwami łańcucha (pionowe powiązania wsteczne – z dostawcami oraz frontalne – z nabywcami), zaś jednocześnie polega na wspólnej realizacji określonych działań (co przynosi korzyści w postaci ekonomii skali). Relacje ukierunkowane na zgranie pozycji rozwijane są w celu umocnienia pozycji rynkowej partnerów i przybierają formę wspierania (kiedy przedsiębiorstwa porozumiewają się, aby uzyskać większą siłę przetargową względem innych, często konkurencyjnych podmiotów rynkowych) lub lobbingu (wzmocnienie pozycji wobec pozostałych podmiotów otoczenia, np. w formie nacisku na instytucje polityczno-administracyjne). Omówione wyżej relacje nastawione na integrację zostały przypisane do IV poziomu współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”), podczas gdy relacje nastawione na zgranie pozycji (a konkretnie: lobbing) – do poziomu III („Oddziaływanie na otoczenie”).

W przypadku uwzględnienia polskich uwarunkowań rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych, w wyniku przeprowadzonej analizy literatury udało się wyłonić te prace naukowe, które poruszają zagadnienia powiązane z niektórymi elementami wygenerowanej koncepcji. Można je pogrupować według wyróżnionych poziomów współpracy klastrowej. Pierwszą grupę stanowią publikacje poświęcone rozwojowi relacji w klastrach i inicjatywach klastrowych (Baron, 2006, 2011; Olesiński, 2010; Wasiluk, 2013; Kaźmierska, 2016), co może być potraktowane jako korespondujące z I poziomem współpracy (stworzenie bazowej sieci relacji między klastrowymi współpartnerami jest bowiem głównym celem w początkowej fazie funkcjonowania inicjatywy klastrowej). Jednak ze względu na to, iż relacje w inicjatywach rozwijane są w sposób ciągły (ich siła rośnie wraz z przechodzeniem do kolejnego poziomu współpracy), powyższa tematyka nie może być przypisana tylko do poziomu I¹⁸. W drugiej grupie można umieścić prace, których przedmiotem dociekań są elementy koncepcji przypisane do II poziomu współpracy, jak np. standaryzacja w inicjatywach klastrowych (Lis i Zieliński, 2011) lub współpraca podmiotów klastrowych w łańcuchu dostaw (Frankowska, 2015, 2016). Przechodząc do trzeciej grupy (i III poziomu współpracy) warto wymienić pozycje, które poruszają zagadnienia związane z kształtowaniem i realizacją polityki regionalnej w kontekście wspierania struktur klastrowych (Prusek, 2007; Klemens, 2009). W literaturze przedmiotu najwięcej miejsca poświęca się zagadnieniom przypisanym do IV poziomu współpracy: koopetycji w klastrach (Chrzan i Garbiec, 2010; Jankowska, 2012; Gotz i Jankowska, 2014), współpracy w łańcuchu wartości (Frankowska, 2015, 2016) oraz zarządzaniu wiedzą (Nogalski i Kowalczyk, 2008; Moszkowicz i Bembenek, 2013, 2016; Olko, 2017). Wnioski zawarte w wyróżnionych publikacjach nie przeczą założeniom stworzonej koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. Wręcz przeciwnie, we wskazanych wyżej obszarach (pokrywających się z czterema zidentyfikowanymi poziomami współpracy) wzmacniają obserwacje poczynione przez autorkę w oparciu o przeprowadzone przez nią badania.

5.3.2. Rola inicjatywy klastrowej: dostarczanie zasobów

Skupiając się na roli i celach szczegółowych warto więcej miejsca poświęcić na ich zakotwiczenie w dotychczasowym stanie wiedzy. Dwie pierwsze wyróżnione role inicjatyw

¹⁸ W podobny sposób należy traktować publikacje zawierające prezentacje dobrych praktyk w inicjatywach klastrowych (Bojar i in., 2016; Lis i McPhillips, 2016) oraz dotyczące internacjonalizacji (Wasiluk i Daniluk, 2013; Gorynia i Jankowska, 2007b, 2008; Lis i Romanowska, 2016; Broja-kowska-Trzaska, 2016; Gancarczyk, Gancarczyk, 2018) – zagadnienia w nich poruszane odnoszą się do wszystkich poziomów współpracy zidentyfikowanych w stworzonej koncepcji.

klastrowych – „dostarczyciela zasobów” oraz „brokera” – wpisują się w podejście zasobowe (*Resource Based-View*, RBV)¹⁹, jedno z najbardziej rozpowszechnionych w zarządzaniu strategicznym. W podejściu zasobowym przedsiębiorstwo postrzegane jest jako wiązka specyficznych zasobów²⁰, zdolności²¹ i kompetencji²², które wyróżniają je na tle konkurentów. Zasoby są pozyskiwane z rynku, a w dalszej kolejności transformowane – przy wykorzystaniu posiadanych zdolności – w kompetencje, stanowiące zasoby o charakterze strategicznym (Amit i Schoemaker, 1993). Zgodnie z omawianym podejściem, zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa są zróżnicowane i rzadkie (Pfeffer i Salancik, 1978). Pierwsza z wymienionych cech – zróżnicowanie zasobów – oznacza, iż przedsiębiorstwa (nawet jeśli działają w obrębie tego samego sektora) dysponują różnym (zarówno pod względem ilości, jak i jakości) zestawem zasobów oraz właściwym sobie sposobem ich wykorzystania. Unikalne konfiguracje posiadanych zasobów determinują sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a przede wszystkim osiągania przez nie określonych wyników gospodarczych, stanowiąc tym samym o możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991; Amit i Schoemaker, 1993). Koresponduje to ze słowami M. Bratnickiego, który zauważa, że to właśnie „kompetencje i zasoby wraz z zamierzeniami strategicznymi decydują o strategicznych różnicach między przedsiębiorstwami, a także kształtują drogę do zdobycia przewagi konkurencyjnej” (Bratnicki, 2000, s. 61). Źródeł heterogeniczności należy upatrywać także w wyłącznym dysponowaniu określonymi zasobami, co kieruje uwagę na drugą wymienioną cechę – rzadkość zasobów – stanowiącą podstawę dla uzyskania renty ekonomicznej, zwłaszcza renty monopolistycznej (Chamberlina), ricardiańskiej lub schumpeteriańskiej (Peteraf, 1993)²³.

W podejściu zasobowym podkreśla się także niedoskonałość zasobową przedsiębiorstwa, które nie jest w stanie samodzielnie wytworzyć lub nabyć wszystkich potrzebnych mu zasobów. Sposobem radzenia sobie z powyższą niedoskonałością jest tworzenie sojuszy w postaci więzi międzyorganizacyjnych o niehierarchicznym i nierynkowym charakterze (Czakon, 2011, 2012b). Głównym motywem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych i przystępowania do różnorodnych sieci współpracy (czego przykładem są inicjatywy klastrowe) staje się zatem uzyskanie szerszego dostępu do brakujących zasobów (Pfeffer i Salancik, 1978). Podążając tokiem takiego rozumowania, nie tylko zasoby

¹⁹ Podejście zasobowe (Wernerfelt, 1984; Mahoney i Pandian, 1992; Barney, 1991) wyrasta z teorii wzrostu firmy (Penrose, 1959) i teorii zależności zasobowej przedsiębiorstwa (Pfeffer i Salancik, 1978).

²⁰ Zasoby rozumiane za J. Rokitą jako wszystko to, co organizacja posiada (tj. zasoby – aktywa) lub wie (a więc umiejętności i kompetencje), co jest niezbędne do jej działania i umożliwia stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne (Rokita, 2005, s. 139).

²¹ Opierając się na definicji M. Bratnickiego zdolność oznacza „[...] umiejętność wykorzystywania zasobów w efektywnie realizowanych procesach przetwarzania wejść na wyjścia” (Bratnicki, 2000, s. 34–35) lub inaczej: „zdatość do czegoś (wynikająca z nagromadzonych umiejętności, *know-how*, uczenia się i kultury organizacyjnej) związana z integrowaniem i realizacją poszczególnych procesów w celu osiągnięcia efektów synergicznych” (Bratnicki, 2000, s. 33). Zdaniem Bratnickiego, zdolności często stanowią najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, ponieważ bywają cenne, rzadkie i trudne do imitacji (Bratnicki, 2000, s. 33).

²² M. Bratnicki definiuje kompetencje jako „działalności, które w przedsiębiorstwie są uznawane za unikatowe zasoby strategiczne (Bratnicki, 2000, s. 18).

²³ Według P. Schoemakera renta ekonomiczna jest to nadwyżka dochodów z zasobów, których podaż jest ograniczona (Schoemaker, 1990). Z kolei J. Rokita definiuje rentę ekonomiczną jako „pozytywną różnicę między wartością oczekiwaną a wartością obecną” (Rokita, 2005, s. 59). Wnikliwego czytelnika odsyła się do publikacji: J. Światowicz-Szczepańskiej (2012) poświeconej w całości analizie najbardziej reprezentatywnych podejść w budowaniu przewagi konkurencyjnej pod kątem widzenia charakteru poszukiwanej renty, a także: Stańczyk-Hugiet i Sus (2012). Temat ten porusza także wielokrotnie W. Czakon (2005a, 2009a, 2009b, 2012).

danego przedsiębiorstwa, ale również powiązania z innymi podmiotami rynkowymi, umożliwiające dostęp do dodatkowej puli zasobów mogą być traktowane jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ma to swój wyraz w klasyfikacji zasobów przedstawionej przez M. Bratnickiego, który wyróżnił w niej zasoby rynkowe (a więc potencjał jaki przedsiębiorstwo posiada dzięki powiązaniom z rynkiem i klientem) oraz zasoby relacyjne (więzi z osobami i organizacjami w otoczeniu, które mogą być przydatne w urzeczywistnianiu zamierzenia strategicznego) (Bratnicki, 2000, s. 50–52).

Zasobami, które w świetle stworzonej koncepcji dostępne są na każdym wyróżnionym poziomie współpracy są zasoby informacyjne. Jak zauważają S.P. Borgatti i R. Cross przedsiębiorstwa w sieciach społecznych (a za takie można uznać inicjatywy klastrowe) mają różny dostęp do informacji (Borgatti i Cross, 2003). Zgodnie z założeniami wygenerowanej koncepcji dostęp do informacji w inicjatywach klastrowych jest zdeterminowany osiąganym poziomem współpracy, co znajduje swoje odzwierciedlenie w rolach nadanych inicjatywom klastrowym (przejście od roli informatora i platformy wymiany informacji na I poziomie współpracy do roli mentora i platformy wspólnego kreowania zasobów, w tym zasobów wiedzy na IV poziomie). Na I i III poziomie współpracy zasoby informacyjne są jedynym dostępnym rodzajem zasobu, na poziomie II uzupełnione są o dodatkową pulę zasobów, która na IV poziomie uzupełniona zostaje o zasoby wiedzy. Różnice pomiędzy I i III poziomem współpracy uwidaczniają się w rodzaju otrzymywanych informacji. Na I poziomie podmioty klastrowe otrzymują dostęp do ogólnych informacji na temat samej inicjatywy oraz otoczenia (rola informatora lub platformy wymiany informacji), podczas gdy na III poziomie uzyskują pierwszeństwo w zdobywaniu istotnych informacji na temat zmian zachodzących w otoczeniu (rola tuby informacyjnej i łącznika ze światem zewnętrznym).

Z perspektywy podejścia zasobowego informacje zdobywane w inicjatywach (np. o okazjach rynkowych) mogą być postrzegane jako dodatkowy zasób przedsiębiorstwa, zaś dostrzeganie tych okazji, a przede wszystkim ich wykorzystanie dla uzyskania (lub utrzymania) swej przewagi konkurencyjnej na rynku – jako unikalne zdolności przedsiębiorstwa. Więzi nawiązane w ramach inicjatyw klastrowych i zbudowana na nich swoista wspólnota klastrowa może znacząco ułatwiać dostęp do informacji krążących wewnątrz inicjatyw klastrowych, ale jednocześnie może osłabiać napływ nowych informacji z „zewnątrz” (czyli spoza inicjatyw). Obowiązek wspólnoty może „uniemożliwić członkom udział w szerszych sieciach społecznych” (Woolcock, 1998), pozbawiając ich możliwości uczestniczenia w zewnętrznym obiegu informacji. Jest to niepożądane, gdyż informacje krążące w „zamknięciu” mogą być bardzo podobne i nieaktualne (Granovetter, 1973). Żadna inicjatywa klastrowa nie jest idealnie hermetyczna – ze światem zewnętrznym łączy się poprzez powiązania ustanowione przez niektóre podmioty wewnątrz inicjatywy. Zgodnie z koncepcją R.S. Burt (Burt, 1992a, 1992b) powiązania te tworzone są przez „klucze” do tzw. „strukturalnych dziur”, które należy rozumieć jako luki istniejące między pozostałymi podmiotami wewnętrznymi a podmiotami zewnętrznymi. Klucze wpuszczają do inicjatywy klastrowej nowe idee i ważne informacje pochodzące ze strukturalnych dziur (informacje na temat rynku, technologii, systemów zarządzania, standardów w produkcji itp.), które następnie przedostają się do innych podmiotów klastrowych, a z czasem rozprzestrzeniają wewnątrz inicjatywy klastrowej²⁴. Idea strukturalnych dziur została uwzględniona w stworzonej koncepcji poprzez wyróżnienie III poziomu współpracy – dwie pierwsze zdefiniowane tutaj

²⁴ Powiązania zewnętrzne są również istotne na II i IV poziomie współpracy klastrowej, ale – z uwagi, iż stanowią one sedno współpracy na III poziomie – zostały one omówione w tym miejscu prowadzonego wywodu. Na II i IV poziomie powiązaniami, które obejmują dziury strukturalne mogą być aliance strategiczne lub wspólne projekty B+R, zaś w roli klucza mogą występować międzynarodowe firmy logistyczne, globalni dostawcy części, centra innowacji międzynarodowych

role (tj. tuba informacyjna i łącznik ze światem zewnętrznym) polegają na zdobywaniu kluczowych informacji z zewnątrz inicjatyw klastrowych

Należy przy tym rozróżnić zasoby informacyjne i zasoby wiedzy – te drugie, zgodnie ze stworzoną koncepcją, pojawiają się (jak wspomniano wcześniej) dopiero na IV poziomie współpracy klastrowej (stąd rola mentora i platformy wspólnego kreowania zasobów). Jak zauważa E. Stańczyk-Hugiet, wraz z rozwojem podejścia zasobowego w zarządzaniu (i mocno z nim związanego nurtu eksponującego uczenie się) wzrosło znaczenie wiedzy jako kluczowego czynnika decydującego o umacnianiu przewagi konkurencyjnej (Stańczyk-Hugiet, 2007, s. 37–38). Wiedza jest pojęciem trudnym do zdefiniowania: „bardzo szerokim, wieloznacznym i wieloaspektowym” (Morawski, 2006, s. 104), dlatego w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji wiedzy, „zazwyczaj wzajemnie się uzupełniających, a czasami wykluczających” (Grudzewski i Hejduk, 2002, s. 16). Podstawową kwestią jest odróżnienie wiedzy od informacji²⁵ – zdaniem A. Kowalczyka i B. Nogalskiego „informacje posiadające osobiste i subiektywne odniesienie, zintegrowane z dotychczasowymi doświadczeniami” można utożsamiać z wiedzą, która stanowi „subiektywne wyobrażenie rzeczywistości zawsze umiejscowione w określonym polu działania” (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 21). K. Moszkowicz i M. Moszkowicz dodają, iż, „informacja staje się wiedzą dopiero w określonym kontekście, który nadaje jej znaczenie” (Moszkowicz i Moszkowicz, 2002, s. 480). Wiedza może przybierać różne formy, co znajduje odzwierciedlenie w różnorodności stosowanych klasyfikacji wiedzy. W literaturze najczęściej stosuje się podział wiedzy na wiedzę formalną, czy inaczej jawną (ang. *explicit knowledge*) (Nanoka i Takeuchi 1995; Nonaka i in., 2000), którą można bez większego trudu kodyfikować i upowszechniać w różnej formie (np. w formie dokumentów, baz danych) oraz wiedzę cichą, ukrytą (ang. *tacit knowledge*) (Polanyi, 1967), która nie jest już tak łatwa do kodyfikacji i przekazania, albowiem jest nierozzerwalnie związana z daną osobą, gromadzona w oparciu o zbierane przez nią doświadczenia, często zupełnie nieświadomie. Na omawianym, IV poziomie współpracy dochodziło do „rozlewania się” wiedzy w badanych inicjatywach (ang. *knowledge spillover*) i to właśnie wiedzy cichej (Audretsch i Feldman, 1996; Feldman, 1994; Beaudry, 2001; Aharonsoni in., 2004; Beaudry i in., 2000; Bönke, 2004; Lawson i Lorenz, 1999), która – w odróżnieniu od wiedzy formalnej – jest często nieuchwytna i mało precyzyjna, dlatego trudno jest ją transferować na większe odległości nawet z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Ten typ wiedzy wymaga częstych kontaktów osobistych i powtarzalnych spotkań, którymi łatwiej zarządza się w bliskości geograficznej (Lawson i Lorenz, 1999). Powołując się na słowa M. Lorenzena i V. Mahnkego: „niektóre rodzaje wiedzy – począwszy od subiektywnych porad do wiedzy technicznej – są najlepiej przekazywane poprzez bezpośrednie obserwacje i interakcje twarzą w twarz” (Lorenzen i Mahnke, 2002, s. 5). Z tego względu wiedza cicha jest ściśle związana z określonym miejscem, a zdolność do jej przekazywania zanika wraz ze zwiększaniem się odległości (Von Hippel, 1994).

Szybkemu rozprzestrzenianiu się wiedzy cichej w inicjatywach klastrowych sprzyja współpraca rozwijana pomiędzy podmiotami klastrowymi, co pierwszy zauważył A. Marshall w odniesieniu do dystryktów przemysłowych (Marshall, 1925) (patrz rozdz. 1). Oznacza to, że przedsiębiorstwa klastrowe mają dostęp do wspólnej wiedzy, która jest nieświadomie wśród nich przekazywana i dodatkowo pogłębiana przez inne instytucje funkcjonujące w inicjatywie (takie jak instytuty naukowe, instytucje okołobiznesowe) (Porter, 1998; Saxenian, 1996). I chociaż dotyczy to – w zasadzie – wszystkich członków

przedsiębiorstw, spółki zależne korporacji międzynarodowych, a także osoby fizyczne (np. naukowcy) (He, 2006, s. 14).

²⁵ Wnikliwe porównanie cech różnicujących informację i wiedzę znaleźć można w pracy M. Morawskiego (Morawski, 2006, s. 116).

inicjatywy klastrowej, to – jak pokazały badania i co zostało uwzględnione w opracowanej koncepcji – największe korzyści z „rozlewania się wiedzy” czerpały podmioty, którym udało się wspiąć się na najwyższy, IV poziom współpracy.

Przedsiębiorstwa mogą więc w sposób zamierzony i całkowicie świadomy inicjować przepływy wiedzy w gronie podejmując współpracę z innymi partnerami, zwłaszcza w ramach procesów innowacyjnych. Zgodnie z podejściem systemowym, innowacje powstają w sposób kolektywny, dlatego wiedza pochodząca z zewnętrznych źródeł może stanowić ważne uzupełnienie własnych wysiłków przedsiębiorstwa (Caniels i Romijn, 2003), a tym samym zwiększać skuteczność podejmowanych działań w zakresie innowacji. Związane są z tym takie podażowe korzyści, jak: uczenie się przez działanie (ang. *learning by doing*), uczenie się przez wykorzystanie (ang. *learning by using*) (Malerba, 1992), pozwalające na przyswojenie bardziej skomplikowanej wiedzy technicznej oraz zewnętrzne korzyści informacyjne wynikające z obserwacji i naśladowania innych przedsiębiorstw odnoszących sukcesy (tzw. efekt demonstracji) (Rogers, 1995; Harrison i in., 1996). Efekt demonstracji powstaje w wyniku konfrontacji przedsiębiorców z nowymi pomysłami i innowacjami, co może zachęcić ich do podejmowania podobnych działań, a nawet rozwijania własnych koncepcji i wprowadzania nowych produktów i usług.

Warto również zauważyć analogię pomiędzy zaproponowanym podziałem zasobów według ich dostępności na poszczególnych poziomach współpracy, a typami powiązań zewnętrznych (przepływami wiedzy i technologii do przedsiębiorstw), wyróżnionymi przez OECD i Eurostat. W „Podręczniku Oslo” wymienia się trzy typy powiązań zewnętrznych: otwarte źródła informacji, zakup lub nabycie wiedzy i technologii oraz współpracę w sferze innowacji (Podręcznik Oslo, 2006, s. 23 i 83–85). Otwarte źródła informacji „zapewniają ogólnie dostępne informacje, nie wymagające zakupu technologii czy praw własności intelektualnej ani też interakcji ze źródłem informacji” (Podręcznik Oslo, 2006, s. 23), a zatem ten typ powiązań pojawia się przede wszystkim na I, ale również i na III poziomie współpracy w inicjatywie klastrowej. Drugi typ powiązań – nabycie wiedzy i technologii – „jest skutkiem zakupu zewnętrznej wiedzy i dóbr inwestycyjnych oraz usług uosabianych przez nową wiedzę lub technologię, gdzie nie ma potrzeby wchodzenia w interakcję ze źródłem” (Podręcznik Oslo, 2006, s. 23), co koresponduje w dużym stopniu z założeniami przyświecającymi współpracy na II poziomie. Wreszcie trzeci typ – współpraca w sferze innowacji – wymaga „aktywnego współdziałania w zakresie działalności innowacyjnej z innymi przedsiębiorstwami lub publicznymi instytucjami badawczymi” (Podręcznik Oslo, 2006, s. 23), co z kolei przystaje do charakteru powiązań charakterystycznych dla IV poziomu współpracy.

5.3.3. Rola inicjatywy klastrowej: integracja

Trzecia wyróżniona rola inicjatywy – „integrator” – wskazywała na różny wymiar integracji zachodzącej w oparciu o działania podejmowane na czterech wyróżnionych poziomach współpracy klastrowej. Integracja społeczna (rola: integrator społeczny) przypisana do I poziomu współpracy, stanowiła pierwszy i zarazem najważniejszy etap rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych – relacje występujące wewnątrz inicjatyw są bowiem kluczowe z punktu widzenia efektywności podejmowanych przez nie działań. Bazując na koncepcji J. Colemana (Coleman, 1988) – przedsiębiorstwa (i inne organizacje) w inicjatywach klastrowych są osadzone w gęstej sieci wewnętrznych powiązań, a więc funkcjonują w „zamknięciu” (ang. *closure*) i czerpią z tego określone korzyści. Największa korzyść „zamknięcia” związana jest z wysokim poziomem zaufania, które pozwala na większą wymianę wiedzy i dostęp do uprzywilejowanych i szczegółowych informacji, które są trudne do uzyskania w innej strukturze sieci (Uzzi, 1997). Mechanizm transmitowania informacji

w „zamknięciu” określany jest metaforycznie „nawadnianiem” (ang. *irrigation*) (Owen-Smith i Powell, 2004), co oznacza, iż nie wszystkie podmioty w sieci muszą być ze sobą bezpośrednio powiązane, aby uzyskać dostęp do informacji „wspólnych”. Zaufanie wpływa nie tylko na szybszy dostęp do informacji, ale przyczynia się również do wzmacniania interakcji między członkami grupy poprzez lepsze zrozumienie wzajemnych oczekiwań i dostosowywanie się do nich (w imię dobra wspólnego). Oprócz zaufania, „zamknięcie” prowadzi do rozwoju innych instytucji (takich jak normy, reguły, konwencje, procedury), które są ustanawiane i zmieniane poprzez codzienne interakcje, regularne spotkania, współpracę i wspólne rozwiązywanie problemów (He, 2006, s. 10). „Zamknięcie” reguluje zatem działania w społeczności nie tylko poprzez zaufanie, ale także poprzez sankcje i monitoring – wszelkie niestosowne zachowania mogą obniżyć reputację w określonym środowisku, a w skrajnym przypadku skutkować wykluczeniem ze społeczności (He, 2006, s. 6). Integracja społeczna ma więc – w założeniu – doprowadzić do „zamknięcia” inicjatywy klastrowej, aby na tak przygotowanym gruncie możliwe było rozwijanie kolejnych form integracji.

Występowanie inicjatyw klastrowych w roli integratora na II poziomie współpracy (rola: integrator procesów) oraz na poziomie IV (rola: integrator organizacji) wpisują się z kolei w koncepcję łańcucha wartości, rozwiniętą i spopularyzowaną przez M.E. Portera (Porter, 1985). Wartość dodana to – w rozumieniu Portera – kwota, którą kupujący są gotowi zapłacić za to, co zapewnia im przedsiębiorstwo, przy czym celem jest stworzenie wartości, która przekracza koszty związanych z tym działań (Porter, 1985, s. 38). Opierając się na definicji J. Rokity jest to wielkość, którą dodaje się do wartości produktów i usług, będąca różnicą między ich kosztami a ceną, po której są sprzedawane” (Rokita, 2005, s. 185). Zgodnie z podejściem Portera – każde przedsiębiorstwo stanowi zbiór działań realizowanych w celu zaprojektowania, wyprodukowania i wprowadzenia na rynek produktu finalnego, umożliwiających wytworzenie wartości dla klientów. Działania te są ze sobą powiązane tworząc łańcuch wartości, co oznacza, iż w miarę przechodzenia z działania na działanie zwiększa się wartość danego produktu. Porter wyróżnił przy tym dwa typy działań: podstawowe i pomocnicze (wspierające). Działania podstawowe odnoszą się bezpośrednio do procesu produkcyjnego, a w ich skład wchodzi logistyka zaopatrzenia, operacje, logistyka dystrybucji (zbytu), marketing i sprzedaż oraz usługi posprzedażowe. Działania pomocnicze wspierają natomiast podstawowe funkcje w łańcuchu wartości i obejmują zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz infrastrukturę przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcją Portera źródłem przewagi konkurencyjnej są różnice występujące między łańcuchami wartości rywali (uwidaczniające się w poziomie kosztów, jakości, wydajności etc.), o czym decyduje sposób organizacji i realizacji działań w łańcuchu wartości. Z tego względu działania uniemożliwiające przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej powinny być przedmiotem rozważań pod kątem ich zlecenia innym podmiotom rynkowym, które są w stanie zapewnić oczekiwaną przewagę (np. kosztową lub jakościową). Efektem takiego podejścia jest rozszerzenie łańcucha wartości poza granice pojedynczego przedsiębiorstwa.

Zgodnie z tą logiką łańcuchem wartości staje się łańcuch dostaw, w którym przewaga konkurencyjna jest osiągana kolektywnie, w oparciu o wartość wytworzoną wspólnie przez „rozszerzone przedsiębiorstwo”, na które składają się wszystkie podmioty połączone ze sobą w tymże łańcuchu. Granice takiego „rozszerzonego przedsiębiorstwa” są płynne, a partnerów postrzega się jako „przedłużenie” własnej organizacji, bez jasno określonych terminów zakończenia współdziałania (Witkowski, 2003, s. 26 i 35). Zgodnie z definicją R.B. Handfielda i E.L. Nicholasa łańcuch dostaw obejmuje „wszystkie organizacje i działania związane z przepływem i przekształcaniem wyrobów (począwszy od pozyskania surowców do momentu dostarczenia wyrobu użytkownikowi końcowemu), a także powiązane z tym

przepływy informacji” (Handfield i Nichols, 2002, s. 8)²⁶. Zdaniem M. Christophera łańcuch dostaw stanowi raczej sieć (aniżeli łańcuch) organizacji, które są zaangażowane (poprzez powiązanie w górę i w dół) w różne procesy i działania kreujące wartość w postaci produktów i usług trafiających do ostatecznego konsumenta (Christopher, 2005, s. 17). Takie ujęcie nawiązuje do koncepcji ścieżki ekonomicznej (ściśle powiązanej z analizą łańcucha wartości) – kolejne sektory położone na ścieżce (a więc wzdłuż łańcucha wartości) wzbogacają wartość produktów swoimi zasobami i kompetencjami (Romanowska, 2009, s. 54).

Inicjatywy klastrowe zrzeszające przedsiębiorstwa reprezentujące te same (bądź pokrewne) sektory gospodarki, stwarzają dogodne warunki do integracji realizowanych przez nie działań w jeden wspólny łańcuch wartości. Przedsiębiorstwa klastrowe dysponując uzupełniającym się zestawem zasobów, zdolności i kompetencji mogą wypełnić wszystkie najważniejsze ogniwa tegoż łańcucha, a dzięki specjalizacji są w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku²⁷. Wpisuje się to w koncepcję klastrow Porter’a (Porter, 1998, 2000, 2001, 2003), zgodnie z którą istotnym wyznacznikiem grona jest silna specjalizacja, podział pracy i kluczowych kompetencji oraz wymiana komplementarnych zasobów pomiędzy członkami (Lis i Lis, 2014a, s. 29). Jak zauważa Czakon – dekonstrukcja łańcuchów wartości oraz rosnąca specjalizacja przedsiębiorstw pełnią szczególną rolę w wymuszaniu współdziałania. Przedsiębiorstwa zintegrowane pod względem organizacyjno-prawnym stają się tym samym węzłami w sieci tworzącej wartość (Czakon, 2012b), wzajemnie od siebie zależnymi (Czakon, 2009b). Partnerstwo w łańcuchu dostaw związane na bazie relacji wykształconych w inicjatywie klastrowej może być zarówno krótko-, jak i długookresowe (strategiczne). Opierając się na definicji J. Witkowskiego strategiczne partnerstwo w łańcuchu dostaw można rozumieć jako „znaczącą i długotrwałą współpracę jego uczestników na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, która polega na podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych służących osiągnięciu różnych celów indywidualnych podporządkowanych wspólnym celom zorientowanym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości” (Witkowski, 2003, s. 35).

Patrząc przez pryzmat integracji podmiotów klastrowych w łańcuchu wartości na pierwszy plan wysuwa się zatem współpraca oparta na powiązaniach wertykalnych, przebiegająca wzdłuż łańcucha wartości. Analiza łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest bowiem podstawą do podejmowania decyzji o zakresie integracji pionowej – wyłączeniu określonych ogniw łańcucha i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom (*outsourcing*) bądź ich włączeniu do działalności przedsiębiorstwa (*insourcing*) (Gierszewska i Romanowska, 2017, s. 140)²⁸. Warto przy tym zwrócić uwagę na to, jak szeroko definiuje klastry sam Porter – i to zarówno w aspekcie przynależności sektorowej, jak i szerokości oraz głębokości klastra²⁹. Powołując się na słowa Portera: „[...] grona i ich granice rzadko

²⁶ W podobny sposób łańcuch dostaw definiuje J. Witkowski kładąc nacisk na podmiotowy zakres łańcucha: „łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobycze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych” (Witkowski, 2003, s. 17), jak również A. Kawa, który – dla odmiany – akcentuje przedmiotowy zakres łańcucha dostaw, stanowiący „przepływ rzeczy, informacji i środków finansowych przez sieci przedsiębiorstw, które są wobec siebie dostawcami i odbiorcami” (Kawa, 2011, s. 13).

²⁷ Konsekwencją dekonstrukcji łańcucha wartości jest „koncentracja na wybranych elementach łańcucha wartości oraz kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej rezygnacji z innych elementów i kompetencji” (Czakon, 2009b).

²⁸ Z uwagi na szczególnie rodzaj relacji w inicjatywach klastrowych (oparty na kooperacji) łańcuch wartości można rozszerzyć do postaci sieci wartości, uwzględniającej – obok dostawców i odbiorców – także konkurentów i podmioty dostarczające dobra komplementarne (Nalebuff i Brandenburger, 1996, s. 22) czy też ekosystemu biznesowego (Moore, 1993, 1996; Iansiti i Levien 2004).

²⁹ Opisuje to szczegółowo: Lis i Lis, 2014a, s. 29–37.

kiedy odpowiadają standardowym systemom klasyfikacji branż, które na ogół nie obejmują wielu ważnych podmiotów konkurencji oraz powiązań między sektorami. Głównie normalnie składają się z kombinacji sektorów wytwarzających produkty finalne, maszynowych, materiałowych i usługowych, zazwyczaj zaliczanych do oddzielnych kategorii” (Porter, 2001, s. 254). Z powyższego opisu wynika, iż klastry mają charakter wielobranżowy – obejmują i łączą sieci wzajemnie komplementarnych, jak i niekomplementarnych przedsiębiorstw zintegrowanych wokół specyficznego powiązania lub opartych o identyczne zaplecze wiedzy w łańcuchu wartości dodanej (Roelandt i Hertog, 1999). W skład klastra wchodzi – w pierwszym rzędzie – przedsiębiorstwa oferujące finalne wyroby i usługi, ale również dostawcy wyspecjalizowanych środków produkcji, części, maszyn i usług, przedsiębiorstwa zaliczające się do branż w dalszej części łańcucha wartości (powiązania pionowe) oraz przedsiębiorstwa w pokrewnych gałęziach i producenci komplementarnych wyrobów (powiązania poziome)³⁰. Powiązania poziome występujące między przedsiębiorstwami klastrowymi znajdującymi się na tych samych etapach łańcucha wartości stanowią podstawę dla integracji procesowej (przypisanej do II poziomu współpracy), która może obejmować w zasadzie wszystkie działania w łańcuchu wartości, ale w inicjatywach klastrowych odnosi się to do logistyki w sferze zaopatrzenia i dystrybucji, marketingu i sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej, a także – przechodząc do działań wspierających – zaopatrzenia (zakup m.in. surowców i komponentów produkcyjnych, materiałów eksploatacyjnych, urządzeń produkcyjnych czy też usług eksperckich, doradczych i szkoleniowych). Wśród czynników sprzyjających nawiązaniu i wzmocnieniu partnerstwa w łańcuchu dostaw wymienia się bowiem podobieństwo przedsiębiorstw (zwłaszcza w sferze kultury i celów organizacji, a także filozofii i technik zarządzania) lub – inaczej ujmując – zgodność (kompatybilność) w określonych sferach działania (Rejner-Nowacka, 2002, s. 124; Lamberti in., 1996). W takim wypadku integrację na poziomie procesów (poprzez np. ustanowienie wspólnych standardów zarządzania lub jakości) można potraktować jako pierwszy krok na drodze do integracji organizacyjnej.

Jeszcze inny wymiar integracji podkreślony został na III poziomie współpracy klastrowej. Rola lobbyisty-wizjonera nadana inicjatywom klastrowym na wymienionym poziomie wskazuje na podejmowane przez nie działania lobbujące ukierunkowane na rozwój regionu i branży, w jakiej działają zrzeszone w nich podmioty. W literaturze przedmiotu nie istnieje jednoznaczna i powszechnie akceptowalna definicja lobbingu. Zgodnie z definicją P. Kotlera lobbowanie to „kontaktowanie się i przekonywanie członków ciał ustawodawczych i urzędników państwowych do określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych” (Kotler, 1994, s. 621). W najprostszym tego słowa rozumieniu oznacza on „specyficzną formę społecznej komunikacji” (Gasparski, 2003, s. 26) lub – patrząc nieco szerzej – „wszelkie zgodne z prawem działania mające na celu wywieranie wpływu na przedstawicieli władzy wykonawczej i ustawodawczej w celu wypracowania optymalnego rozwiązania prawnoadministracyjnego” (Kaja, 2011, s. 4). Lobbying jest więc specyficzną formą oddziaływania podmiotów reprezentujących partykularne interesy na podmioty reprezentujące (z mocy prawa) interes publiczny (Jakubiak-Mirowski, 2015). Działalność lobbującą mogą prowadzić organizacje działające we własnym imieniu na rzecz własnych interesów, jak również podmioty zajmujące się lobbieniem na zlecenie³¹. Z punktu widzenia problematyki niniejszej pracy szczególnie interesująca jest pierwsza z wymienionych grup podmiotów,

³⁰ Zgodnie z definicją Portera – oprócz przedsiębiorstw w skład klastra mogą wchodzić również instytucje sektora nauki i edukacji, organizacje świadczące usługi szkoleniowe, doradcze i informacyjne, instytucje finansowe, instytucje okołobiznesowe, agencje normalizacyjne, stowarzyszenia branżowe i inne zbiorowe instytucje prywatne wspomagające członków klastra, a także agencje rządowe pod warunkiem, że wywierają na nie znaczący wpływ (Porter, 2001, s. 248).

³¹ Jak np. agencje lobbystyczne, agencje *public relations*, politycy (Grzenkowska i Mruk).

w ramach której wyróżnić można dodatkowo grupy biznesowe działające dla uzyskania korzyści o charakterze ekonomicznym (jak np. korporacje, organizacje przedsiębiorców i pracodawców, zrzeszenia importerów i eksporterów, wszelkie organizacje branżowe typu izby gospodarcze, cechy rzemieślnicze) oraz grupy związane z zawodem (np. związki zawodowe, partie polityczne, grupy promocyjne, liderzy opinii publicznej) (Jasiecki i in., 2006). Adresatem działań lobbingowych są decydenci reprezentujący interesy publiczne na różnych poziomach (Kubiak, 2013), a więc osoby i instytucje odpowiedzialne za rozwiązania legislacyjne i administracyjne dotyczące tak sfery politycznej, jak i gospodarczej, w szczególności przedstawiciele rządu (i jego agendy), władze samorządowe i administracja lokalna, organy doradcze, politycy i parlamentarzyści, środki masowego przekazu i opinia publiczna, wpływowe osobistości i uznane autorytety moralne (Mruk, 2002).

Głównym celem lobbingu jest przede wszystkim rzecznictwo interesów określonych grup społecznych wobec struktur władzy, co wiąże się z wywieraniem wpływu na procesy decyzyjne poprzez przekonywanie, tworzenie pozytywnego nastawienia, dostarczanie i pozyskiwanie informacji oraz promocję określonych decyzji, działań i rozwiązań (Jasiecki i in., 2006; Mruk, 2002; Barańska, 2012)³². Lobbing postrzegany jest jako ważny element komunikacji i kanał przepływu informacji pomiędzy społeczeństwem i władzą (Jakubiak-Mirończuk, 2015; Wójtowicz, 2015), zaś podmioty podejmujące działalność lobbingową traktowane są jako partnerzy społeczni. Jak podkreśla E. Hope, lobbing stanowi nieodłączną część współczesnej demokracji, pozwala bowiem społeczeństwu prowadzić dialog z demokratycznie wybraną władzą, co – poprzez umożliwienie obywatelom (reprezentowanym przez różnorodne organizacje) uczestniczenia w procesach decyzyjnych i ustawodawczych – jeszcze bardziej wzmacnia demokrację (Hope, 2005). Idei lobbingu przyświeca zatem zasada współtworzenia i współodpowiedzialności za państwo – lobbing wymaga bowiem aktywnego uczestnictwa obywateli w sprawowaniu i kontrolowaniu władzy, nie tylko za pośrednictwem partii politycznych, ale także grup interesów³³ (Kurczewska i Mołęda-Zdziech, 2002). Powstawanie grup interesów jest wyrazem zdolności obywateli do samodzielnego organizowania się i wpływania na ustawodawstwo, instytucje władzy i opinie publiczną (Kubiak, 2013).

Opierając się na słownikowej definicji, interes oznacza „sytuację pożądaną z punktu widzenia jednostki, grupy czy społeczeństwa, zapewniającą zaspokojenie ich potrzeb i aspiracji” (Olechnicki i Załęcki 1997). Podmioty funkcjonujące w grupach społecznych oprócz czysto indywidualnych i niekoniecznie pokrywających się interesów mają również interesy wspólne³⁴, które skłoniły je do przystąpienia do danej grupy i podejmowania określonych działań umożliwiających osiągnięcie oczekiwanego pakietu korzyści. Patrząc z tej perspektywy grupę interesu można określić jako „pewną liczbę jednostek mających wspólny interes”³⁵ (Olson 2012, s. 16), zaś ich członkowie połączeni wspólnymi celami lub interesami po-

³² Warto podkreślić, iż na świecie nie ma jednolitego systemu regulacji określającego zakres dozwolonych praktyk lobbingowych (Barańska M. 2012; Jakubiak-Mirończuk, 2015). Dokładając do tego problemy pojęciowe związane z lobbingiem i brak jednoznacznego stanowiska w kwestii przedmiotu lobbingu – rzutuje to na postrzeganie lobbingu jako zjawiska negatywnego i korupcyjnego (Kubiak, 2013; Jakubiak-Mirończuk, 2015; Wójtowicz, 2015).

³³ W literaturze na opisanie lobbingu stosuje się określenia „grupa interesów”, „grupa nacisku”, „grupa wpływu”, „zorganizowane interesy” (Kurczewska, 2011; Dzieńdziora, 2015). Należy przy tym podkreślić, iż używany w pracy termin „grupa interesu” nie jest tożsamy z lobbingiem (jego zakres znaczeniowy jest nieco szerszy).

³⁴ Tak rozumiane „interesy wspólne” w wygenerowanej koncepcji określane są mianem „celów wspólnych”.

³⁵ Z grupami interesu wiąże się pojęcie renty politycznej, która jest wynikiem działalności politycznej i stanowi formę transferu dochodów przy wykorzystaniu mechanizmów władzy politycznej (np. w oparciu o lobbing) (Tullock, 1967, s. 224–232).

dejmują działania wpływające na politycznych decydentów (Jakubiak-Mirończuk, 2015)³⁶. Cechą charakterystyczną grup interesu jest ich apolityczność, co oznacza, iż dążą one do zapewnienia sobie wpływu na władzę publiczną, aczkolwiek bez chęci przejmowania odpowiedzialności za jej sprawowanie (Herbut, 2003).

M. Kaja wymienia trzy warunki, jakie powinna spełniać grupa interesów: musi być zorganizowana (o sprecyzowanym zakresie funkcjonowania), powinna mieć wspólny dla wszystkich członków interes (materialny bądź moralny) i realizować strategię przy użyciu odpowiednich środków (Kaja, 2011). Wszystkie wymienione warunki spełniane są przez organizacje klastrowe, których ważnym obszarem aktywności jest występowanie i działanie w imieniu i na rzecz interesów wspólnych swoich członków, ale również i większej zbiorowości (reprezentują bowiem podmioty o wspólnej lokalizacji i przynależności branżowej). Grupy zrzeszeniowe (a do takich zaliczyć należy inicjatywy klastrowe) wymieniane są jako jedna z czterech głównych kategorii grup interesu³⁷ (Antoszewski, 2003). Termin „zrzeszenie” stosowany jest w literaturze przedmiotu w odniesieniu do „zgrupowania przedsiębiorstw tej samej branży, wspierającego wspólne interesy gospodarcze członków, w szczególności wobec otoczenia, w tym organów rządowych i ustawodawczych, a także innych branż czy gałęzi” (Jagoda, 2012, s. 124). Cechy charakterystyczne grup zrzeszeniowych, takie jak dobrowolność przystąpienia (i wystąpienia), struktura organizacyjna, regularność podejmowanych działań, a wreszcie dążenie do realizacji celów związanych tak z reprezentacją i promocją interesów grupowych, jak i koordynacją i jednoczeniem interesów indywidualnych członków wpisują się w ideę inicjatyw klastrowych, zwłaszcza w kontekście roli przypisywanej im na III poziomie współpracy.

Siła zrzeszenia jest jednak niewystarczająca do przeforsowania i wprowadzenia niektórych zmian w otoczeniu – do tego potrzebna jest prawnie usankcjonowana możliwość podejmowania decyzji mających wpływ na szerszą zbiorowość. Taki mandat do realnego oddziaływania na otaczającą rzeczywistość społeczno-gospodarczą przysługuje władzom publicznym, dlatego ich wsparcie dla przedsięwzięć podejmowanych przez inicjatywy jest nieodzowne dla osiągnięcia pełnego sukcesu. Siła nacisku i zasięg oddziaływania zależy w dużej mierze od poziomu decyzyjności, toteż im wyższy szczebel władzy zaangażowanej w działania inicjowane przez inicjatywy klastrowe, tym potencjalnie większy ich skutek. Dobór partnerów do współpracy w odniesieniu do poziomu sprawowania władzy powinien zatem następować na podstawie rangi zidentyfikowanych barier.

Większość opisanych w pracy problemów występujących w otoczeniu (jak np. marginalizacja kształcenia zawodowego, migracje pracowników) dotyka wszystkich branż przemysłu i usług. Skuteczność działania inicjatyw klastrowych w zakresie rozwiązywania problemów otoczenia może zatem znacząco podwyższyć zaangażowanie władz terytorialnych, których rolą jest zwiększanie konkurencyjności gospodarek regionalnych. Należy bowiem zauważyć, iż cele przyświecające funkcjonowaniu inicjatyw na III poziomie współpracy są w dużym stopniu zbieżne z założeniami polityki regionalnej (w zakresie wspierania rozwoju gospodarki), a zatem zarządzanie organizacjami klastrowymi w wielu obszarach ząbca się z kwestią zarządzania w regionie. Inicjatywy klastrowe mogą stanowić silną podporę dla władz regionalnych i lokalnych (co jest zresztą zgodne z ideą partnerstwa publiczno-prywatnego), gdyż podejmowana przez nie aktywność może przekładać się na lepsze

³⁶ Teoria działania zbiorowego i grup interesu opisana w 1965 roku przez przywołanego wyżej M. Olsona (Olson 2009, 2012) pokazuje jednak, iż zorientowane na interes własny jednostki nie muszą chcieć działać w interesie ogółu. Dotyczy to zwłaszcza grup dużych i słabo zorganizowanych, w których dodatkowo nie funkcjonują żadne mechanizmy motywujące członków do wspólnego działania i realizacji wspólnych interesów.

³⁷ Kolejne trzy kategorie to grupy nieustrukturyzowane, niezrzeszeniowe i instytucjonalne (Antoszewski, 2003).

rozpoznanie uwarunkowań rozwoju regionalnego, a tym samym oddziaływać na cele, kierunki i narzędzia polityki regionalnej. Sukces wspólnie podejmowanych działań zależy jednak od woli i umiejętności współpracy wszystkich kluczowych aktorów ekosystemu (sektora przedsiębiorstw, edukacji i nauki) – bowiem tylko wspólnie wypracowana wizja rozwoju regionalnego oraz spójne działania prowadzące do jej realizacji umożliwiają uporanie się z problemami występującymi w otoczeniu.

Rozdział 6

ROZWÓJ BLISKOŚCI W INICJATYWACH KLASTROWYCH – WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Drugą koncepcją teoretyczną wygenerowaną w oparciu o przeprowadzone badania jakościowe jest koncepcja rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych. W wyniku przeprowadzonych badań udało się ustalić, iż „bliskość” (a w zasadzie jej poszczególne wymiary) przejawia się na wszystkich zidentyfikowanych poziomach współpracy klastrowej, zaś jej dynamika może stanowić o rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych.

W niniejszym rozdziale zastosowano podobny układ treści do wykorzystanego w rozdziale 5 (gdzie przedstawiona była pierwsza wygenerowana koncepcja – trajektoria rozwoju powiązań kooperacyjnych): po przedstawieniu wyników badań empirycznych zaprezentowano koncepcję rozwoju bliskości, po niej zaś nastąpiła dyskusja. Na początku rozdziału wprowadzono dodatkową sekcję („Pojęciowe kategorie i ich konceptualizacja”), nieobecna w poprzednim rozdziale, ale konieczną do wyjaśnienia sposobu wyłonienia kategorii centralnych w stworzonej koncepcji oraz ich konceptualizacji. Ponadto – w odróżnieniu od poprzedniego rozdziału – przy omawianiu wyników badań empirycznych¹ osnową prezentowanych treści nie uczyniono kategorii bliskości (na co wskazywałaby analogia), ale wcześniej wyróżnione cztery poziomy współpracy klastrowej. Kolejna różnica polegała na sposobie opisu koncepcji: przy prezentacji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych zdecydowano się na formę teoretycznej dyskusji, podczas gdy koncepcja rozwoju bliskości przedstawiona została przez pryzmat relacji (zachodzących między wyłoniłymi kategoriami) wyrażonych w formie zintegrowanego zbioru hipotez badawczych. Inne podejście zastosowano także w prowadzonej dyskusji. Ze względu na to, iż w wyniku konfrontacji autorskiej koncepcji rozwoju bliskości z dotychczasowym stanem wiedzy okazało się, iż koncepcja bliskości już istnieje w literaturze przedmiotu, konieczne stało się pogłębienie studiów literaturowych w tym obszarze (czego dokonano w osobnym rozdziale pracy – patrz rozdz. 3), aby wskazać różnice w stosowanych podejściach (opisane w sekcji „Dyskusja”).

6.1. Pojęciowe kategorie i ich konceptualizacja

Istotną uwagą, jaką należy poczynić na samym wstępie jest zastrzeżenie, iż wszystkie wykorzystane w pracy pojęciowe kategorie, na których opiera się wygenerowana koncepcja rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych oparte zostały na wynikach badań jakościowych przeprowadzonych jako rozpoznanie obranej problematyki jeszcze przed etapem szczegółowej analizy literatury (w tym konkretnym zakresie). Zgodnie z wytycznymi teorii ugruntowanej (które zastosowano na etapie zbierania i analizy danych) korzystnym zabiegiem – z punktu widzenia późniejszych efektów działań empirycznych – jest bowiem dojście do kluczowych dla badania kategorii samodzielnie (Glaser i Strauss, 2009), unikając możliwości „zainspirowania” się efektami refleksji lub wynikami badań przeprowadzonych

¹ W trakcie prezentowania materiału empirycznego powoływano się na wypowiedzi respondentów (w celu zagwarantowania anonimowości wypowiedzi każdy z respondentów został oznaczony dwuznakowym skrótem).

przez innych naukowców. Poszczególne elementy wygenerowanej koncepcji bliskości w inicjatywach klastrowych nie były zatem z góry założoną ideą, lecz stanowiły najlepsze teoretyczne wyjaśnienie tendencji zaobserwowanych w trakcie fazy badań jakościowych w analizowanych inicjatywach klastrowych – najpierw dokładnie rozpoznano specyfikę obszaru, którego dotyczyło badanie, a dopiero potem sformułowano na jego temat pierwsze wnioski.

W trakcie analizy i interpretacji danych zgromadzonych w oparciu o badania jakościowe zauważono, iż o przejściu przez kolejne wyróżnione poziomy współpracy w inicjatywach klastrowych decydowało to, jak „blisko”, a raczej – chcąc wiernie oddać proces wyłaniania się kategorii „bliskości” w niniejszej pracy – jak „daleko” usytuowani byli względem siebie partnerzy oraz jak bardzo byli do siebie „podobni”. Nadrzędną logiką, jaką kierowano się przy wyjaśnieniu rozwoju powiązań kooperacyjnych w badanych inicjatywach klastrowych była zatem logika „dystansu” i „podobieństwa”. Postępując w zgodzie z logiką dystansu zwrócono uwagę na:

- „dystans” fizyczny (geograficzny) dzielący partnerów,
- „dystans” w łańcuchu wartości (odległość między ogniwami w łańcuchu wartości, zajmowanymi przez poszczególne przedsiębiorstwa),
- „dystans” w odniesieniu do relacji społecznych oraz relacji międzyorganizacyjnych.

W oparciu o logikę podobieństwa wyróżniono kolejne kategorie, powiązane z:

- przynależnością branżową,
- podobieństwem systemów kompetencji (zarówno w aspekcie zakresu, jak i poziomu rozwoju),
- wspólnym systemem wiedzy,
- podobieństwem przedsiębiorstw pod względem ich wewnętrznego zorganizowania (podobieństwo struktur, procesów, etc.),
- funkcjonowaniem przedsiębiorstw w warunkach stworzonych przez ten sam lub bardzo podobny ład normatywny i podobne kulturowe wzory zachowania i myślenia,
- podobnymi celami wynikającymi ze wspólnej lokalizacji i ze wspólnej przynależności branżowej oraz
- wspólną trajektorią rozwoju (wynikającą ze zbieżnych profili kompetencji podmiotów i podobieństwa obiektywnych ram, w jakich te podmioty funkcjonują).

Przełomowym momentem na tym etapie badań było spostrzeżenie, iż wyłonione kategorie stanowią w gruncie rzeczy różne wymiary tej samej kategorii, a mianowicie bliskości. Przeprowadzona w kolejnym kroku konfrontacja pomysłów autorki z dotychczasowym stanem wiedzy przyniosła interesujące wyniki: okazało się bowiem, iż w literaturze przedmiotu jest już rozwinięta koncepcja bliskości, a ponadto koresponduje ona z kategoriami wyłoniętymi na bazie zrealizowanych badań (patrz rozdz. 3). Kierując się zasadą ciągłości autorka zdecydowała się odwołać do ustaleń poprzedników, wychodząc z założenia, iż takie podejście pozwala na rozszerzanie stanu wiedzy i uniknięcie zbędnych powtórzeń. W tabeli 6.1 przedstawiono sposób przyporządkowania kategorii wyłoniętych w badaniu (z zastosowaniem logiki dystansu i podobieństwa) do głównych wymiarów bliskości, wyróżnionych na podstawie dokonanego przeglądu literatury.

Tabela 6.1

Logika zastosowana przy wylanianiu kategorii i ich przyporządkowanie poszczególnym wymiarom bliskości

Wymiar bliskości	Logika zastosowana na etapie analizy i interpretacji danych	Kategorie
Bliskość geograficzna	Dystansu	Dystans odległości między podmiotami: – Dystans odległości między członkami inicjatywy klastrowej – Dystans odległości między koordynatorem a członkami inicjatywy klastrowej
	Podobieństwa	– Zbieżność celów wynikająca ze wspólnej lokalizacji – Wspólna trajektoria rozwoju
Bliskość poznawcza	Dystansu	Dystans w łańcuchu wartości: – Komplementarność kompetencji
	Podobieństwa	Podobieństwo kompetencji: – Zakres kompetencji – Podobieństwo/homogeniczność kompetencji – Zróżnicowanie/heterogeniczność kompetencji – Poziom rozwoju kompetencji Wspólny system wiedzy: – Dostęp do informacji i wiedzy – Współpraca z sektorem B+R Inne: – Wspólna przynależność branżowa – Zbieżność celów wynikająca ze wspólnej przynależności branżowej – Wspólna trajektoria rozwoju
Bliskość społeczna	Dystansu	Dystans w odniesieniu do relacji społecznych: – Relacje rozwinięte między wybranymi partnerami klastrowymi przed wstąpieniem do inicjatywy klastrowej – Nawiązanie kontaktu, przełamanie bariery anonimowości – Rozwój relacji, przełamanie bariery nieufności – Rozwój relacji z podmiotami spoza inicjatywy – Rozwój zaufania – Stały rozwój zaufania sprzyjającego dalszemu rozwojowi współpracy
Bliskość organizacyjna	Podobieństwa	Podobieństwo wewnętrznego zorganizowania (struktur, procesów etc.): – Korzystanie ze wspólnych systemów informacyjno-komunikacyjnych w inicjatywie (m.in. platforma komunikacyjna, bazy danych, platforma do zarządzania współpracą) – Integracja na poziomie procesów: wspólna realizacja wybranych procesów (m.in. wspólny system zaopatrzenia, dystrybucji, promocji, wspólne standardy jakości) Inne: – Wspólna trajektoria rozwoju
Bliskość instytucjonalna	Dystansu	Dystans w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych: – Integracja na poziomie organizacyjnym: różne formy kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi (m.in. wspólne projekty, prowadzenie wspólnej działalności biznesowej, współpraca w łańcuchu wartości)
	Podobieństwa	Funkcjonowanie w warunkach stworzonych przez ten sam lub bardzo podobny ład normatywny i podobne kulturowe wzory zachowania i myślenia: – Funkcjonowanie w ramach podobnych lub tych samych warunków otoczenia – Podejście do otoczenia – Wspólna trajektoria rozwoju

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pokazały, iż – chcąc lepiej wyjaśnić rozwój współpracy w badanych inicjatywach klastrowych – należałoby nieco bardziej

zróżnicować bliskość w wymiarze poznawczym. Inaczej bowiem nawiązywane były relacje współpracy między przedsiębiorstwami klastrowymi w przypadku gdy podobieństwo między nimi uwidaczniało się w zakresie posiadanych przez nie kompetencji, inaczej zaś gdy odnosiło się ono do poziomu zaawansowania tych kompetencji. Powyższa obserwacja doprowadziła do wyróżnienia w pracy zupełnie nowego wymiaru bliskości (niespotykanego również w literaturze przedmiotu): „bliskości kompetencyjnej” i zastąpienia nim kategorii „bliskości poznawczej”. Uzasadnieniem dla powyższego zabiegu był nieprzystający zakres znaczeniowy bliskości poznawczej (ustalony na podstawie literatury przedmiotu) w stosunku do zakresu wyznaczonego wyłoniłymi w badaniach kategoriami, które z kolei dobrze oddawały ideę zaproponowanego wyżej wymiaru bliskości kompetencyjnej.

Aby jednak właściwie określić desygnat pojęcia „bliskości kompetencyjnej” konieczne jest omówienie w tym miejscu kategorii „kompetencji” – to bowiem w pojęciu „kompetencji” – zgodnie z ujęciem przyjętym w pracy – kryje się sens bliskości poznawczej². Zagadnienie „kompetencji” w naukach o zarządzaniu oraz dyscyplinach z obszaru nauk społecznych, zainteresowanych efektywnością działań podejmowanych przez jednostki w środowisku pracy nie jest tematem nowym, ale w związku z brakiem jednoznacznych i pewnych ustaleń w jego zakresie – wciąż aktualnym³. Refleksja nad „kompetencjami” nie pojawiła się jednak znikąd – poprzedzały ją wcześniejsze rozważania teoretyków i praktyków zarządzania nad umiejętnościami pracowników oraz ich oddziaływaniem na skuteczność związanych z nimi działań. Szczególną rolę w zakotwiczeniu pojęcia „umiejętności” w naukach o zarządzaniu i refleksjach nad kompetencjami pracowników odegrało dzieło F.W. Taylora, pt. „*The Principles of Scientific Management*” (Taylor, 1919) stanowiące kamień węgielny dla ukonstytuowania się tak zwanej naukowej organizacji pracy. Taylor zapoczątkował metodyczne, naukowe podejście do analizy stanowiska i warunków pracy oraz identyfikacji umiejętności kluczowych dla efektywnego przeprowadzenia określonego procesu produkcyjnego. Każda z umiejętności uznanych za istotne zredukowana została do skończonej liczby czynności składowych, których perfekcyjne opanowanie przez pracownika miało znaleźć przełożenie na podniesienie efektywności opartych na nich działań. Aby zwiększyć prawdopodobieństwo pomyślnego zakończenia procesu produkcyjnego Taylor postulował także, żeby zidentyfikować i jednoznacznie zdefiniować cechy psychofizyczne, jakie powinna mieć osoba wykonująca dany rodzaj pracy. Można zatem uznać, że choć o „kompetencjach” zaczęto mówić wprost dopiero pół wieku później, to już w drugim dziesięcioleciu XX wieku Taylor wskazał dwa z trzech elementów składowych tego pojęcia: „umiejętności” i „zdolności”. Pojawienie się trzeciego, a zarazem ostatniego z głównych elementów składających się wraz z terminami omówionymi powyżej na esencję pojęcia „kompetencji” było efektem refleksji i badań podjętych w latach sześćdziesiątych przez M. Argyle’a i A. Kendona (Argyle i Kendon, 1967) dotyczących tak zwanego „umiejętnego działania” (ang. *skilled performance*). Zwracając uwagę na kluczowe znaczenie, jakie dla „umiejętnego działania” ma posiadana wiedza i umiejętności jednostki, Argyle i Kendon podkreślali jednocześnie, iż istnieje dodatkowy czynnik, którego obecność warunkuje jakość wykorzystania tej wiedzy i umiejętności w ramach określonego działania – miała nim być motywacja. W myśl ich refleksji – każde „umiejętne działanie” musiało rozpoczynać się od chęci jego podjęcia, a więc od wystąpienia określonej motywacji ku wprowadzeniu

² Pojęcie „kompetencji” zostało wstępnie omówione w „Dyskusji” w poprzednim rozdziale (patrz rozdz. 5).

³ Choć refleksja nad czynnikami wpływającymi na skuteczność działań podejmowanych przez jednostki w środowisku pracy była z pewnością wcześniejsza to przyjęto, iż pierwszą publikacją bezpośrednio posługującą się terminem „kompetencje” na określenie tych czynników była publikacja R.W. White’a (1959). Inną, uznawaną za klasyczną w tym obszarze jest publikacja Lundberg i Wolek (1970).

zmian w rzeczywistości. Zaraz po nim następować miała analiza tejże rzeczywistości, wsparta wiedzą i procesami rozumowania, dzięki którym możliwe stawało się podjęcie decyzji o doborze odpowiednich środków działania do rozpoznanych warunków, w których dane działanie miałyby zostać przeprowadzone. Na tak przygotowanej podstawie jednostka mogła już przechodzić do fazy wykonywania konkretnych czynności.

W związku z powyższym, terminem „kompetencja” (w kontekście indywidualnym), oznaczać będzie się stanowiący o przewadze konkurencyjnej, zinternalizowany i należący tylko do określonej jednostki ustrukturyzowany i dynamiczny system zasobów: poznawczych (wiedza i umiejętności), sprawnościowych (zdolności psychofizyczne warunkujące jakość aplikacji wiedzy i umiejętności do danej sfery rzeczywistości) i mentalnych (poziom motywacji, przejawiane postawy), zorientowany na efektywną realizację celów osadzonych w danej, jednoznacznie i ściśle wyznaczonej sferze rzeczywistości. Sformułowanie definicji „kompetencji” na poziomie indywidualnym nie zamyka jednak tematu „kompetencji” w naukach o zarządzaniu. Terminu tego używa się bowiem także i w odniesieniu do poziomu organizacyjnego, do opisanego mocnych punktów danej struktury ponadjednostkowej. G. Hamel i C.K. Prahalad określili te cechy organizacji jako „zidentyfikowane kompetencje kluczowe” będące w rzeczywistości zbiorem indywidualnych kompetencji pracowników oraz tych cech analizowanej organizacji, które w największym stopniu tworzyły jej przewagę konkurencyjną (Hamel i Prahalad, 1998). A zatem kompetencją – w kontekście organizacyjnym – określać będzie się stanowiący o przewadze konkurencyjnej, charakterystyczny i należący tylko do określonej organizacji ustrukturyzowany i dynamiczny system indywidualnych kompetencji pracowników oraz tych wszystkich elementów funkcjonowania danego podmiotu zbiorowego, które w największym stopniu decydują o jego niepowtarzalności i konkurencyjności (wytworzone *know-how*, stosowana strategia biznesowa i model zarządzania, charakterystyczna i komplementarna z innymi elementami kultura organizacyjna itd.). Wszystkie wskazane wyżej elementy konstytuujące pojęcie „kompetencji organizacji” są istotne z punktu widzenia kreowania przewagi konkurencyjnej ze względu na ich zasadniczą odporność na kopiowanie przez konkurentów z tej sfery rzeczywistości, do której aktualnie przypisana jest analizowana organizacja.

Bazując na zdefiniowanych wyżej pojęciach „kompetencji” (odnoszących się zarówno do poziomu jednostkowego, jak i ponadjednostkowego), za bliskość kompetencyjną uznać można podobieństwo ustrukturyzowanych i dynamicznych systemów kompetencji danych podmiotów. Tak sformułowane rozumienie bliskości kompetencyjnej pozwala na odniesienie tego pojęcia tak do sytuacji, gdy rozpatrywanym poziomem analizy byłby poziom jednostkowy (podmiotami byłyby wówczas jednostki ludzkie), jak i poziom ponadjednostkowy (podmiotami byłyby wówczas struktury wyższego rzędu, np. przedsiębiorstwa).

Ważnym elementem rozważań nad bliskością kompetencyjną jest wyszczególnienie w jej ramach aspektu związanego z zakresem kompetencji. W takim ujęciu bliskość kompetencyjna może być rozumiana jako zbieżność profili kompetencji podmiotów i związane z tym podobieństwo obiektywnych ram, w jakich te podmioty funkcjonują (sytuacja na rynku surowców istotnych dla branży, specyfika dostawców i klientów, regulacje prawne dotyczące danego sektora itd.). I choć dynamiczny rozwój konkretnych sektorów gospodarki, pojawienie się symptomów hiperkonkurencji, nagłe i skokowe zmiany reguł gry rynkowej, czy też procesy globalizacji oddziałujące na poszczególne sektory mogą prowadzić do znacznej dyspersji pozycji przedsiębiorstw w zakresie ich profili kompetencyjnych, czy też – mówiąc bardziej ogólnie – obiektywnych ram, w jakich tym podmiotom przychodzi funkcjonować, to jednak uznać należy, że dalej działają one zgodnie z pewnym wspólnym habitusem⁴ wynikającym ze specyfiki danego sektora.

⁴ Habitus jest pojęciem wywodzącym się z teorii francuskiego socjologa, P. Bourdieu i oznacza pewien wspólny zestaw wiedzy i kompetencji podmiotów zakotwiczonych w określonym obszarze

Istotną kwestią jest również konieczność uwzględnienia w powyższej definicji „bliskości kompetencyjnej” nie tylko podobieństwa zakresów kompetencyjnych podmiotów (związanego np. z przynależnością do tej samej branży), ale także ich poziomu zaawansowania. Oznacza to, iż choć przedsiębiorstwa mogą pozostawać ze sobą w pewnej bliskości kompetencyjnej wyznaczonej przez podobny zakres kompetencji, to poziom tej bliskości nie będzie wysoki, jeżeli podmioty te różnić się będą między sobą poziomem kompetencji (np. stopniem zaawansowania technologicznego).

Należy zatem zauważyć, iż bliskość kompetencyjna jako konstrukt teoretyczny odnoszący się do podobieństwa systemów kompetencji podmiotów zarówno w aspekcie zakresu, jak i poziomu zaawansowania wykracza poza rozumienie bliskości poznawczej przyjęte w literaturze przedmiotu. Główną różnicą zarysowującą się między desygnatami pojęć „bliskość poznawcza” i „bliskość kompetencyjna” jest to, iż pierwsze z tych pojęć dotyczy w głównej mierze zbieżności systemów wiedzy podmiotów, podczas gdy drugie skupia uwagę na kwestiach intelektualno-kompetencyjnych, uwzględniając dodatkowo pewną wspólnotę bytu wyznaczanego przez ramy obiektywne (np. szeroko rozumiane warunki materialne, specyficzne dla branży relacje z dostawcami i klientami itp.).

Bazując na powyższych ustaleniach trzonem koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych uczyniono sześć kategorii centralnych, odnoszących się wprost do pięciu wymiarów bliskości: geograficznej, kompetencyjnej (w kontekście zarówno zakresu, jak i poziomu rozwoju kompetencji), społecznej, organizacyjnej i instytucjonalnej. Korzystając z wniosków wyciągniętych z badań jakościowych oraz krytycznej analizy literatury w tabeli 6.2 sformułowano definicje poszczególnych wymiarów bliskości przyjętych w niniejszej pracy.

Tabela 6.2

Główne wymiary bliskości przyjęte w pracy – konceptualizacja

Kategorie centralne	Wymiary bliskości	Definicja poszczególnych wymiarów bliskości
Bliskość geograficzna	Bliskość geograficzna	Relacja pozostawania podmiotu zlokalizowanego w konkretnym punkcie przestrzeni fizycznej w niewielkim dystansie (fizycznym lub czasowym) względem innych – istotnych z danego punktu widzenia – podmiotów.
Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji	Bliskość kompetencyjna	Podobieństwo ustrukturyzowanych i dynamicznych systemów kompetencji, w aspekcie zakresu kompetencji.
Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji		Podobieństwo ustrukturyzowanych i dynamicznych systemów kompetencji, w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji.
Bliskość społeczna	Bliskość społeczna	Pozostawanie przez podmioty w relacjach opartych o: pokrewieństwo (np. członkowie rodziny), przyjaźń (np. osoby tworzące krąg koleżeński) lub przeszłe doświadczenie (np. dawni i obecni współpracownicy, członkowie wspólnych organizacji branżowych).
Bliskość organizacyjna	Bliskość organizacyjna	Podobieństwo podmiotów pod względem ich wewnętrznego zorganizowania (zwłaszcza w odniesieniu do struktury i realizowanych procesów) i poziom ich związania (z uwzględnieniem wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych i przynależności do tych samych organizacji wyższego rzędu).

rzeczywistości (w tym wypadku – konkretnym sektorze), niezbędny do właściwego i efektywnego ich funkcjonowania w tej sferze (Lis i Lis, 2014).

cd. tab. 6.2

Bliskość instytucjonalna	Bliskość instytucjonalna	Funkcjonowanie dwóch lub większej liczby podmiotów w warunkach stworzonych przez ten sam lub bardzo podobny ład normatywny, a więc zbiór sformalizowanych przepisów prawnych i wymagań administracyjnych obowiązujących na określonym obszarze, uzupełniony przez kluczowe dla funkcjonowania tych podmiotów kulturowe wzory zachowania i myślenia.

Źródło: opracowanie własne

Każda wyróżniona kategoria bliskości została opisana zbiorem własności ustanowionych na etapie analizy i interpretacji danych. Niektóre z tych własności, ze względu na ich istotność z punktu widzenia jakości generowanej koncepcji zostały wydzielone z kategorii centralnych i utworzyły dodatkowe podkategorie uzupełniające wybrane wymiary bliskości⁵. W tabeli 6.3 przedstawiono pełny wykaz kategorii (wraz z ich własnościami) stanowiących podstawę stworzonej koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych

Tabela 6.3

Charakterystyka kategorii centralnych w koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych

Numer i nazwa kategorii	Nazwa własności/kategorii
Kat. 7. Bliskość geograficzna	– Dystans odległości między członkami inicjatywy klastrowej – Dystans odległości między koordynatorem a członkami inicjatywy klastrowej – Zbieżność celów wynikająca ze wspólnej lokalizacji – Wspólna trajektoria rozwoju
Kat. 8. Bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji)	– Wspólna przynależność branżowa – Zbieżność celów wynikająca ze wspólnej przynależności branżowej – Zakres kompetencji – Podobieństwo/homogeniczność kompetencji – Komplementarność kompetencji – Zróżnicowanie/heterogeniczność kompetencji – Strategia wielobranżowości – Strategia specjalizacji – Wspólna trajektoria rozwoju
Kat. 9. Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji)	– Poziom rozwoju kompetencji – Zorientowanie na rozwój (w tym rozwój innowacji) – Dostęp do informacji i wiedzy – Współpraca z sektorem B+R
Kat. 9a. Dostęp do informacji i wiedzy	– Informacje ogólne (zróżnicowane) – Informacje szczegółowe (wyselekcjonowane) – Informacje pozwalające na identyfikację brakujących zasobów – Pierwszeństwo w dostępie do kluczowych informacji na temat otoczenia – Informacje zarezerwowane dla zaufanych partnerów – Wiedza formalna (jawna) i cicha (ukryta)
Kat. 9b. Współpraca z sektorem B+R	– Korzystanie z infrastruktury B+R – Współpraca z pracownikami nauki – Współpraca w ramach dydaktyki (z sektorem B+R) – Realizacja projektów (z sektorem B+R) – Projekty naukowe – Projekty innowacyjne

⁵ Numeracja kategorii rozpoczyna się od numeru 7, w związku z tym, że numerami 1–6 zostały oznaczone inne kategorie, omówione wcześniej, przy prezentowaniu pierwszej wygenerowanej koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych (patrz rozdz. 5).

cd. tab. 6.3

Kat. 10. Bliskość społeczna	– Relacje rozwinięte między wybranymi partnerami klastrowymi przed wstąpieniem do inicjatywy klastrowej – Nawiązanie kontaktu, przełamanie bariery anonimowości – Rozwój relacji, przełamanie bariery nieufności – Rozwój relacji z podmiotami spoza inicjatywy – Rozwój zaufania – Weryfikacja zaufania, obniżenie ryzyka związanego ze współpracą – Stały rozwój zaufania sprzyjającego dalszemu rozwojowi współpracy – Postawy
Kat. 10a. Postawy	– Otwartość – Wzajemność – Czujność
Kat. 11. Bliskość organizacyjna	– Uczestnictwo w tych samych organizacjach – Dojrzałość organizacyjna – Korzystanie ze wspólnych systemów informacyjno-komunikacyjnych w inicjatywie (m.in. platforma komunikacyjna, bazy danych, platforma do zarządzania współpracą) – Integracja na poziomie procesów: wspólna realizacja wybranych procesów (m.in. wspólny system zaopatrzenia, dystrybucji, promocji, wspólne standardy jakości) – Integracja na poziomie organizacyjnym: różne formy kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi (m.in. wspólne projekty, prowadzenie wspólnej działalności biznesowej, współpraca w łańcuchu wartości) – Współpraca w obszarze innowacji – Wspólna trajektoria rozwoju
Kat. 12. Bliskość instytucjonalna	– Funkcjonowanie w ramach podobnych lub tych samych warunków otoczenia – Podejście do otoczenia – Społecznicy – Współpraca z sektorem edukacji – Współpraca z władzami publicznymi – Wspólna trajektoria rozwoju
Kat. 12a. Podejście do otoczenia	– Monitorowanie zmian w otoczeniu – Dostosowywanie się do zmian w otoczeniu – Wpływanie na otoczenie (poziom lokalny/regionalny) – Wpływanie na otoczenie (poziom ponadregionalny)

Źródło: opracowanie własne

Pierwsze dwie wyróżnione podkategorie: dostęp do informacji i wiedzy (kategoria 9a) i współpraca z sektorem B+R (kategoria 9b) uzupełniły bliskość kompetencyjną w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji. Pierwsza z tych kategorii oznacza dostęp do puli informacji (udostępnionych przez koordynatora lub pozostałych członków inicjatywy), przysługujący podmiotom z tytułu ich członkostwa w inicjatywie klastrowej, przy czym rodzaj uzyskiwanych informacji uzależniony jest od poziomu zaawansowania współpracy klastrowej. Wraz z przechodzeniem na wyższe poziomy współpracy informacje uzyskiwane w inicjatywach klastrowych stają się bowiem coraz bardziej dopasowane do potrzeb i oczekiwań członków, cenniejsze i unikalne, a przez to wymagające coraz większego zaufania pomiędzy dawcą i biorcą informacji. Na ostatnim IV poziomie członkowie mają możliwość uzyskania dostępu do wiedzy (jawnej i ukrytej) oraz jej wspólnego kreowania wraz z innymi podmiotami klastrowymi.

Druga z kategorii obejmuje działania podejmowane przez inicjatywy klastrowe (i zrzeszone w nich podmioty, występujące w imieniu zgrupowania) we współpracy z instytucjami sektora B+R (do których zaliczyć należy szkoły wyższe i instytuty naukowe, jak placówki naukowe PAN oraz jednostki badawczo-rozwojowe) lub wybranymi pracownikami naukowymi (zatrudnionymi w instytucjach B+R). Powyższa współpraca może zachodzić w oparciu o transakcje rynkowe (np. wynajem infrastruktury B+R, usługi zamawiane), jak również wspólne aktywności podejmowane tak w obszarze dydaktyki (np. konsultacje programów nauczania, otwieranie nowych kierunków, organizacja staży, praktyk zawodowych i wizyt studyjnych, zajęcia dydaktyczne realizowane przez przedsiębiorców), jak i nauki

(np. opracowanie innowacyjnych rozwiązań, wspólna realizacja projektów, często o charakterze B+R).

Kolejna kategoria – postawy wykształcone w inicjatywach klastrowych (kategoria 10a) – stanowiła uzupełnienie dla bliskości społecznej. Uzasadnieniem dla wyróżnienia powyższej kategorii była konstatacja, iż efekty działania bliskości społecznej na każdym z czterech poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych oddziałują w zróżnicowany sposób na kooperujące podmioty, sprzyjając rozwojowi trzech postaw (zawierających się w opisywanej podkategorii): otwartości, wzajemności i czujności. W tabeli 6.4 przedstawiono definicje tych terminów, rozwinięte w oparciu o przeprowadzone badania.

Tabela 6.4

Postawy: otwartość, wzajemność, czujność – konceptualizacja

Kategoria	Definicja
Otwartość	Kształtująca się u części podmiotów klastrowych (złączonych relacjami współpracy w I formie) predyspozycja do zarówno względnie łatwego generowania, jak i absorbowania komunikatów zawierających informacje istotne z punktu widzenia danego podmiotu.
Wzajemność	Kształtująca się u części podmiotów klastrowych (złączonych relacjami współpracy w II formie) norma odpowiadania na działania podejmowane przez inne podmioty działaniami generującymi efekty o podobnej wartości lub też inicjowanie sekwencji takich działań z oczekiwaniem uzyskania równowartościowego rewanżu. Wzajemność na II poziomie współpracy wiąże się przede wszystkim z mechanizmami uzupełniania brakujących zasobów materialnych partnerów klastrowych oraz – w dalszej kolejności – z dostępem do informacji istotnych z punktu widzenia kooperujących na tym poziomie podmiotów.
Czujność	Kształtująca się u części podmiotów klastrowych (złączonych relacjami współpracy w III formie) postawa gotowości do wykorzystywania szans zlokalizowanych poza klastrem, szczególnie w aspekcie nawiązywania kontaktów z podmiotami zewnętrznymi wobec klastra, ale i – w drugim rzędzie – w odniesieniu do absorbowania nowych zasobów materialnych i informacji.

Źródło: opracowanie własne

O ile „otwartość” powstająca dzięki społecznej bliskości na I poziomie współpracy i „wzajemność” stanowiąca wytwór współpracy na poziomie II można określić jako nabyte przez podmioty predyspozycje w zakresie przejawianych przez nie postaw i zachowań przyjmowanych i podejmowanych w stosunku do pozostałych członków inicjatywy, o tyle „czujność” – wykształcająca się na poziomie III – jest postawą i determinantą zachowań podejmowanych wobec podmiotów zewnętrznych, nie będących częściami składowymi inicjatywy klastrowej. Wskazane wyżej predyspozycje różnią się między sobą również rodzajem zasobów będących „stawką w grze” podmiotów kooperujących na danym poziomie: na poziomie I „otwartość” dotyczy przede wszystkim informacji, na poziomie II „wzajemność” związana jest w pierwszym rzędzie z zasobami materialnymi (w drugim rzędzie z informacjami), zaś uwidaczniająca się na III poziomie „czujność” dotyczy w największym stopniu nawiązywania kontaktów z podmiotami zewnętrznymi – jej uzupełnieniem jest wykorzystywanie nadarzających się szans uzyskania dodatkowych zasobów i informacji.

Ostatnia z podkategorii wyróżniona w ramach bliskości instytucjonalnej odzwierciedla podejście podmiotów klastrowych względem otoczenia (kategoria 12a). Przedsiębiorstwa klastrowe mogą bowiem przejawiać różną postawę w zakresie oddziaływania na bliższe i dalsze otoczenie, poczynwszy od przyjmowania postawy skrajnie pasywnej i traktowania warunków otoczenia jako mało istotnych, poprzez stałe monitorowanie zmian w otoczeniu i dostosowywanie się do nich (zgodnie z możliwościami danego podmiotu), a skończywszy na aktywnym wpływniu na decyzje i działania podejmowane zarówno na poziomie regionalnym, jak i ponadregionalnym.

6.2. Wyniki badań empirycznych

W niniejszej sekcji omówione zostały wyniki badań empirycznych, prezentowane w zapowiadanym wcześniej układzie. Główny szkielet narracyjny stanowią cztery wcześniej wyróżnione poziomy współpracy w inicjatywach klastrowych, do których – na podstawie analizy i interpretacji zgromadzonych danych – przyporządkowano poszczególne kategorie bliskości (patrz tab. 6.5).

Tabela 6.5

Relacje między kategoriami centralnymi w koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych

Kat. 1. Poziom współpracy	Kat. 7–12 Bliskość	
	Bliskość „na wejściu”	Bliskość „na wyjściu”
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	Kat. 7. Bliskość geograficzna Kat. 8. Bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji)	Kat. 9. Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) Kat. 10. Bliskość społeczna Kat. 11. Bliskość organizacyjna Kat. 12. Bliskość instytucjonalna
II poziom: Alokacja i i integracja na poziomie procesów	Kat. 9. Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji)	
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	Kat. 10. Bliskość społeczna	
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	Kat. 11. Bliskość organizacyjna Kat. 12. Bliskość instytucjonalna	

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, iż bliskość była czynnikiem wspierającym współpracę klastrową na poszczególnych jej poziomach, ale na każdym z tych poziomów inne jej wymiary odgrywały role pierwszoplanowe. Ten rozkład akcentów w odmiennych poziomach współpracy na poszczególne wymiary bliskości zawarty został w prezentowanym materiale empirycznym. Wskazano w nim bowiem zarówno na te wymiary bliskości, które okazały się być istotne dla osiągnięcia każdego poziomu współpracy i przypisanych do niego celów głównych i szczegółowych (oznaczone jako bliskość „na wejściu”), jak również i te, które zostały rozpoznane jako wynikowa działań realizowanych na danym poziomie przez podmioty klastrowe (bliskość „na wyjściu”).

6.2.1. Bliskość na I poziomie współpracy

Bliskość „na wejściu”

Pierwszy, najprostszy, ale wcale nie najmniej ważny poziom współpracy „Integracja na poziomie jednostkowym” zorientowany był – jak wskazuje sama jego nazwa – na wykształcenie w badanych inicjatywach klastrowych pewnej wspólnej płaszczyzny dla funkcjonowania zgrupowanych w nich podmiotów. Choć – jak pokazują badania – na ukształtowanie tej płaszczyzny miały wpływ wszystkie wyróżnione w pracy wymiary bliskości, to jednak centralnym i najważniejszym jej aspektem była bliskość geograficzna stanowiąca bazę, na której swobodnie kształtowały się pozostałe wymiary bliskości. Z przeprowadzonych badań wynika, iż fizyczne współprzebywanie na jednym obszarze zdecydowanie ułatwiało zgrupowanym tam podmiotom podejmowanie wspólnych zamierzeń i działalności – położone blisko siebie, znały silne i słabe strony swojej lokalizacji, zaś utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z partnerami nie pochłaniało ani wiele czasu, ani nie wymagało znaczących nakładów finansowych (patrz tab. 6.6, cytaty: 1–4).

Tabela 6.6

Bliskość na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”): na wejściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość geograficzna	Dystans odległości między koordynatorem a członkami inicjatywy klastrowej 1. „Logistyka dla osób, które są daleko jest pewną barierą. W klastrze regionalnym, a właściwie lokalnym zmniejsza się wpływ logistyki na spotkania. Łatwiej jest mi dojechać 2 km niż 20 km. I znaleźć się w tym wszystkim, udzielać. No bo jak mam spotkania jutro o 18 w Warszawie i koordynator dzwoni i mówi o spotkaniu, to ja mówię: stary, ok., 2 godziny mam jechać, 2 godziny tam i 2 godziny wrócić to dla mnie to jest pół dnia. I nie ma tej impulsywności w działaniu, działanie pod wpływem potrzeby, czasu, impulsu.” (C5) 2. „Firma jedna nam powiedziała, że trudno jest jej wyrwać się na 2 godziny na spotkanie, bo to za długa droga.” (A5) 3. „Takie spotkania integracyjne jak najbardziej, trochę spotkań mniej formalnych na miejscu tutaj, bo nie każdego stać w cudzysłowie na to, żeby tam jechać – żeby poświęcić dwa dni i pojechać, bo inne obowiązki czasem na to nie pozwalają. Ale takie spotkania na miejscu, ale blisko i jednego dnia załatwić, porozmawiać i pojechać, to ok.” (A6) Dystans odległości między członkami inicjatywy klastrowej 4. „To, że jesteśmy nieco oddaleni to przeszkadza, bardzo. Intensywność kontaktów ulega osłabieniu. Kontakty osobiste są najważniejsze, a tutaj wtedy są utrudnione.” (A2)
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji)	Wspólna płaszczyzna (baza wiedzy): wspólna przynależność branżowa 5. „To trudno przeliczyć wiedzę, informację, kontakty bezpośrednie, gdzie w momentach, gdzie trzeba sobie nawzajem pomóc, są też elementy integracji środowiska, branży. Większy jest krąg znajomych, z którymi w razie potrzeby można rozmawiać na temat wspólnych problemów. Też jest pewnego rodzaju sposobem na utrzymywanie szerokich kontaktów.” (B6) 6. W klastrze podobnie jak w izbie gospodarczej powinna być integracja całej branży. Jakieś konferencje, czasopisma, zapraszani goście, prezentacje firm.” (A2) 7. „Klaster potrzebny jest do zintegrowania branży, żeby firmy zaczęły ze sobą współpracować.” (A7)
Bliskość społeczna	Relacje rozwinięte między wybranymi partnerami klastrowymi przed wstąpieniem do inicjatywy klastrowej 8. „Dużo osób zarządzających w firmach albo osoby oddelegowane do współpracy w klastrze znają się, bo wcześniej współpracowali, studiowali razem, z wcześniejszych lat. To nie wpływa na pracę klastra, ale ludzie wiedzą czym się dana firma lub osoba zajmuje.” (D2) 9. „Ja kontakty z tymi właścicielami mam, bo się już znamy od lat.” (B4)
Bliskość organizacyjna	Uczestnictwo w tych samych organizacjach 10. „Początkiem klastra była sekcja metalowa w izbie gospodarczej. I od tego się wszystko zaczęło. My się znamy cały czas, nasza sekcja metalowa przekształciła się w klastre.” (B5) 11. „Inicjatorem tego pomysłu był były szef Wojewódzkiego Klubu Techniki i Racjonalizacji. On generalnie w tej branży metalowej pracował, miał kontakty z firmami, które przy WKTiR działały. Jak się pojawił pomysł na ten trend na klastry, że można branżę integrować, to usiedliśmy i zaczęliśmy nad tym pracować.” (A7) 12. „Koledzy z klastra należą do takich samych organizacji, m.in. do Zachodniej Izby Handlowej.” (B6) 13. „My jesteśmy uczestnikami jeszcze kilku innych stowarzyszeń, klub biznesu, forum pracodawców. Tam też się spotykamy z innymi firmami z klastra.” (A6)
Bliskość instytucjonalna	Funkcjonowanie w ramach podobnych lub tych samych warunków otoczenia 14. Uzyskaliśmy dofinansowanie dla klastra z Regionalnego Programu Operacyjnego, ale ono się już skończyło. Drugi okres finansowania dopiero się zaczyna.” (D9) 15. „Nie ma pieniędzy dla klastrów w naszym regionie. Oficjalna odpowiedź pani marszałek była taka, że nie będzie klastrów kluczowych w regionie, więc możemy ubiegać się jedynie o klaster kluczowy w Polsce. W tym kontekście to mówimy, że to jest strata dla regionu, że te możliwości nie są wykorzystywane.” (B3) 16. Nie uzyskaliśmy w naszym klastrze jakiegś konkretnej pomocy finansowej ze strony samorządów.” (B1)

Źródło: opracowanie własne

Ważnym aspektem bliskości mającym silny wpływ na ukształtowanie się wspólnej płaszczyzny na I poziomie współpracy między badanymi podmiotami klastrowymi była ich bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji). Warto jednakże od razu dodać,

że na etapie „Integracji na poziomie jednostkowym” powyższa bliskość powinna – jak wskazują wyniki badań – pojawiać się przede wszystkim w znaczeniu sektorowego podobieństwa przedsiębiorstw tworzących określoną inicjatywę klastrową. Znajomość realiów danej branży (w tym problemów ją nękających), czy też posługiwanie się wspólnym kodem językowym (np. technicznym żargonem) to tylko niektóre przykłady zidentyfikowanych w badaniu czynników oddziałujących na skuteczne wytworzenie się pierwszego, jeszcze nie do końca ukształtowanego poczucia wspólnoty z przynajmniej częścią klastrowych współpartnerów (patrz tab. 6.6, cytaty: 5–7).

Pozostałe wymiary bliskości, a więc: bliskość społeczna, organizacyjna i instytucjonalna również wspomogły budowę wspólnej płaszczyzny dla integracji podmiotów klastrowych (członków badanych inicjatyw), tyle, że ich rola była już drugo- lub nawet trzeciorzędna. Relacja społecznej bliskości cechująca właścicieli przedsiębiorstw wchodzących do badanych inicjatyw klastrowych z pewnością ułatwiała proces aklimatyzacji tych podmiotów gospodarczych w inicjatywach, ale nie była cechą, której posiadanie mogłoby zostać uznane za kluczowe dla powodzenia kooperacji na I poziomie (patrz tab. 6.6, cytaty: 8–9). Podobnie rzecz się miała z bliskością organizacyjną w formie uczestnictwa w tych samych podmiotach wyższego rzędu (w izbach gospodarczych i rzemieślniczych, klubach biznesu czy też właśnie w inicjatywie klastrowej) (patrz tab. 6.6, cytaty: 10–13) i bliskością instytucjonalną, którą rozumie się jako funkcjonowanie w ramach tego samego regionu i podleganie ustanowionym tam regułom (takim jak choćby możliwość korzystania z regionalnych programów wsparcia dla inicjatyw klastrowych) (patrz tab. 6.6, cytaty: 14–16).

Każdy z wymienionych wymiarów bliskości pełnił określoną rolę w procesie rozwoju powiązań kooperacyjnych charakterystycznych dla I poziomu współpracy, choć – jak wskazywano już wcześniej – szczególne znaczenie przypisać należy tutaj bliskości geograficznej oraz kompetencyjnej (w aspekcie zakresu kompetencji). Jednakże – jak pokazują wyniki badań – samo istnienie relacji opartych o bliskość jednego lub drugiego rodzaju nie byłoby wystarczające do wprowadzenia w badanych inicjatywach klastrowych przemian i modyfikacji pozwalających im ewoluować, komplikować się i specjalizować, wchodzić na wyższe poziomy rozwoju zarówno w zakresie kooperacji tworzących je podmiotów (w szczególności przedsiębiorstw), jak i w innych obszarach ich funkcjonowania. By te wszystkie kwestie mogły zaistnieć konieczne jest bowiem, aby podmioty tworzące określoną inicjatywę klastrową wykazywały się zaangażowaniem w sprawy klastrowe, szczególnie poprzez aktywne uczestnictwo w spotkaniach organizowanych w inicjatywie dla przedstawicieli tworzących go podmiotów oraz partycypowanie w określonych wydarzeniach.

Bliskość „na wyjściu”

Bliskość geograficzną i bliskość kompetencyjną (w omawianym aspekcie zakresu kompetencji) łączące przedsiębiorstwa wchodzące w skład badanych inicjatyw klastrowych traktować należy zatem jako swoiste punkty startowe, z których – po dodaniu odpowiedniego poziomu zaangażowania – można przejść do elementów stanowiących efekty związanej współpracy wewnątrzklasterowej na etapie „Integracji na poziomie jednostkowym”. Pierwszym z takich efektów – jak wskazały badania – był wzrost lub pojawienie się bliskości społecznej między podmiotami klastrowymi. O pojawieniu się bliskości społecznej jako wyniku efektywnej integracji części składowych inicjatyw można mówić wtedy, gdy jej poziom wejściowy był bliski zeru, a więc podmioty wcześniej nie pozostawały ze sobą w relacjach opartych o sympatię, pokrewieństwo lub przeszłe wspólne doświadczenia. Natomiast wzrost bliskości społecznej dotyczył tych przedsiębiorstw klastrowych, które w momencie wejścia do danej organizacji klastrowej pozostawały już w relacjach bliskości z częścią pozostałych podmiotów tworzących daną inicjatywę. Niezależnie jednak od tego, czy ta bliskość społeczna dopiero się pojawiła, czy też wzrosła (przynajmniej dla niektórych

członków) oznaczała przede wszystkim przełamanie naturalnej dla początkowej fazy istnienia inicjatyw bariery anonimowości między podmiotami je tworzącymi. Wyniki badań dowodzą, iż czynnik ten miał istotne znaczenie dla procesu integracji w badanych inicjatywach, gdyż pozwalał zamienić zbiorowość nieznanych osób w grupę ludzi rozpoznających się i – przynajmniej w odniesieniu do części z nich – zamierzających nawiązać ze sobą bliższe relacje (patrz tab. 6.7, cytaty: 1–4).

Tabela 6.7

Bliskość na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”): na wyjściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość społeczna	Nawiązanie kontaktu, przełamanie bariery anonimowości 1. „Ja jestem człowiekiem relacyjnym i uznałem, że klastery to najlepsza metoda na to, żeby nawiązać kontakty.” (A6) 2. „Czasem, jak firmy są pytane czemu dołączyły do klastra odpowiadają, żeby poznać nowych ludzi. Bo ja coś robię, produkuję, ale tak naprawdę to nie znam dużo ludzi z branży.” (D2) 3. „I na tym rzecz polega, że my, jako członkowie staliśmy się bardziej kolegami, pomimo że oczywiście każda z naszych firm musi zarabiać. I w każdej chwili jesteśmy sobie w stanie pomóc.” (B2) 4. „Klastery to taka fabryka relacji.” (D3) Postawa: otwartość 5. „My się odwiedzamy wzajemnie. Funkcjonuje u nas coś takiego jak wizyty studyjne w zakładach. W tym roku też coś takiego planujemy zrobić, dwie wizyty będą w którymś z zakładów członków klastra. Wtedy prezesi firm ale i kadra techniczna spotykamy się w którymś zakładzie, odwiedzamy. I tam są już rozmowy bardziej bilateralne na temat współpracy, zwiedzanie firm. Firmy nie mają problemu z pokazywaniem swoich zakładów, parku maszynowego. Staramy się przynajmniej i tak to organizujemy. To już nie są te czasy, poza tym nie są to zakłady kosmiczne, wojskowe, żeby nas nie wpuszczano”. (B2) 6. „Każdy sobie przedstawia co produkuje, jakie ma wolne moce. To z kolei umożliwia uzupełnienie sobie potrzeb; jak jest kilkadziesiąt osób to jak się przedstawi, jest otwarty, to wie się czym się dysponuje w danej grupie ludzi, można się do kogoś zwrócić lub ktoś się do mnie zwraca. Pewnie nie wszyscy mogą mieć taką kooperację, bo jedni robią to, a inni to, ale klastery na tym polega.” (A4)
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji)	Dostęp do informacji ogólnych, zróżnicowanych, w dużej ilości 7. „Czasami fajnie jest w szerszym gronie. Zawsze to jakaś informacja o tym, co się dzieje fajnego na świecie. To jest a propos tego jaką wiedzę uzyskujemy w klastrze – to taka wiedza nie wymagająca głębszej analizy.” (D5) 8. „Musimy mieć jak najwięcej informacji, z których sami, jako przedsiębiorcy, w zaciśniętym własnego zakładu, gabinetu, na coś to przekujemy.” (A3) 9. „Po to firmy przyjeżdżają na spotkania klubów biznesu, klastrowe, żeby się wymieniać tymi informacjami ogólnymi, żeby wiedzieć, co tam kto planuje.” (A7)

Źródło: opracowanie własne

Stopniowe zwiększanie się bliskości społecznej, a więc nawiązywanie osobistych relacji przez przedstawicieli podmiotów tworzących badane inicjatywy klastrowe miało z kolei wpływ na ukształtowanie się w nich postawy otwartości zarówno na innych ludzi, jak i na nowe idee, informacje i pomysły. Należy rozpatrywać to jako proces dwustronny: coraz silniejsze relacje występujące między członkami sprzyjały coraz większej otwartości do dzielenia się informacjami z pozostałymi uczestnikami danego zgrupowania, a równocześnie zwiększały świadomość własnych potrzeb i ograniczeń, które mogły być w pewnym stopniu zrealizowane w oparciu o kontakty z innymi partnerami klastrowymi (patrz tab. 6.7, cytaty: 5–6). Bliskość społeczna i będąca jej wynikową postawa otwartości na inne podmioty klastrowe przekładała się – zgodnie z wynikami badań – na osiągnięcie kolejnego pozytywnego efektu uczestnictwa podmiotu w inicjatywie klastrowej – uzyskanie dostępu do szerokiej i zróżnicowanej puli informacji krążących tak oficjalnymi, jak i nieoficjalnymi kanałami (patrz tab. 6.7, cytaty: 7–9), a w szerszym kontekście na wzrost bliskości kompetencyjnej

członków inicjatywy (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji): sposób myślenia, zakres zainteresowań, zasoby zinternalizowanej wiedzy. Bliskość lub wręcz tożsamość schematów myślenia – zwrotnie – przekładała się na jeszcze większą otwartość i wytworzenie się silniejszego poczucia wspólnoty z podmiotami współtworzącymi daną inicjatywę klastrową. Pozwoliło to utworzyć pewną pętlę, w której wzrastający poziom bliskości kompetencyjnej (we wskazanym wyżej aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) istniejącej między częścią przedsiębiorstw klastrowych stanowił bodziec rozwojowy dla bliskości społecznej, która rosnąc znów ułatwiała podmiotom tworzącym inicjatywę klastrowe wzajemne zrozumienie. Warto jednakże pamiętać, iż aby udało się wspomnianą pętlę wytworzyć konieczne jest uwzględnienie w warunkach początkowych bliskości geograficznej i kompetencyjnej (w omawianym wcześniej aspekcie zakresu kompetencji) między podmiotami klastrowymi.

6.2.2. Bliskość na II poziomie współpracy

Bliskość „na wejściu”

Szczebel wyżej ponad „Integrację na poziomie jednostkowym” ulokować należy powiązania kooperacyjne wytworzone w oparciu o „Alokację i integrację na poziomie procesów”. Podobnie jak w przypadku I poziomu współpracy także i tutaj każdy z wyróżnionych wymiarów bliskości pełnił określoną rolę w procesie konstruowania powiązań między partnerami w badanych inicjatywach klastrowych – można również i w tym przypadku wskazać te wymiary bliskości, które okazały się najistotniejsze z punktu widzenia inicjowania współpracy na tym poziomie.

Względnie najistotniejszym wymiarem bliskości dla II poziomu współpracy była bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), a ściślej w aspekcie homogeniczności przedsiębiorstw tworzących daną inicjatywę klastrową. Czynniki ten był ważny ze względu na kompatybilność potrzeb i oczekiwań klastrowych współpartnerów. Przynależność do tej samej branży stawiała bowiem partycypujące w niej przedsiębiorstwa w obliczu podobnych problemów i wyzwań, co z kolei ułatwiała koordynatorowi podjęcie właściwych decyzji dotyczących np. dostosowania zasobów dostępnych dla członków inicjatywy do ich najważniejszych potrzeb. O ile zatem na I poziomie współpracy najważniejszym zadaniem było utworzenie wspólnej płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstw klastrowych, tak na poziomie II dążono – jak wskazywały wyniki badań – do wyszukiwania i podkreślania podobieństw między partnerami działającymi w ramach danej inicjatywy klastrowej, aby – bazując na takim podobieństwie – jak najpełniej dopasować ofertę inicjatywy do profilu jej członków (patrz tab. 6.8, cytaty: 1–10).

Choć to bliskość kompetencyjna (w omawianym aspekcie zakresu kompetencji) wiodła prym wśród innych wymiarów bliskości w kontekście tworzenia i wykorzystywania podobieństwa klastrowych współpartnerów, to istotną rolę w tym procesie odgrywała także bliskość kompetencyjna (w drugim aspekcie – poziomu rozwoju kompetencji) i geograficzna. Podobieństwo członków badanych inicjatyw klastrowych (w wyżej wskazanym wymiarze) pozwalało bowiem tak koordynatorom, jak i zaangażowanym członkom na bardziej efektywne dopasowanie zasobów tego rodzaju do struktur poznawczych uczestników; mowa tutaj choćby o utworzeniu mechanizmów dostarczania szczegółowych, spersonalizowanych pakietów informacji dla wewnętrznie jednorodnych grup klastrowych współpartnerów, czy też stworzeniu dla nich planu szkoleń niwelujących ich zidentyfikowane słabe strony. Nie mniej istotna od bliskości kompetencyjnej była także bliskość geograficzna. Działała bowiem jako czynnik z jednej strony zachęcający do aktywnego angażowania się w poszczególne formy aktywności inicjatyw klastrowych, a – z drugiej strony – ułatwiający osiągnięcie celów stawianych sobie przez przedsiębiorstwa (a także koordynatorów) na tym poziomie kooperacji. W tym przypadku bliskość geograficzna wspomagała przede wszystkim

zaangażowanie się podmiotów klastrowych w działalność grup zadaniowych powstałych w inicjatywach klastrowych oraz aktywne uczestnictwo w szkoleniach przeprowadzanych w inicjatywach. Bliskość organizacyjna oraz bliskość instytucjonalna pełniły dodatkowe funkcje wspomagające dla wytworzenia się w inicjatywach klastrowych podgrup podobnych do siebie podmiotów, jednakże ich rola w tym procesie była co najwyżej trzeciorzędna.

Tabela 6.8

Bliskość na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”): na wejściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji)	Podobieństwo/homogeniczność – w oparciu o podobny zestaw kompetencji (zastępowalność) i w oparciu o różny zestaw kompetencji (komplementarność) 1. „Branża metalowa jest bardzo szeroka. Trudno jest wtedy stargetować różne rzeczy. To jest zawsze trudniejsze w klastrach dużych, różnorodnych.” (A2) 2. „U nas to niby branża metalowa, ale szeroko rozumiana – aluminium, kuźnie. Dla różnych branż – dla budownictwa, kotły, grzewcze, bardzo różnorodna. Tu druty, tu diamenty, tu uchwyt, a tu piece. Jak pytaliśmy firmy klastrowe czego potrzebują, to każda mówi co innego.” (A5) Szkolenia 3. „Robiliśmy w klastrze szkolenia specjalistyczne, dla wąskiej grupy firm, bardziej twarde. Cieszą się powodzeniem.” (B2) 4. „W ramach klastra uczestniczyliśmy w szkoleniach. To były szkolenia bardzo specjalistyczne, zostały bardzo wysoko ocenione przez naszych ludzi. Wysłani byli ludzie, którzy mają bardzo dużą wiedzę i nie było tak, że człowiek powiedział, że tam wszystko wie, wręcz przeciwnie.” (D5) 5. „Jak są odbierane szkolenia? Różnie, prawdę mówiąc, część jest fajna, a część taka sobie, dla wszystkich, czyli o niczym. Różnie, ja powiem, że to nie zachwyca [...] Też wszyscy je tak traktują. One są różnej jakości, nic nie dawały, czas zajmowały.” (C4) Zasoby materialne 6. „Jeśli uruchomilibyśmy prototypownię, to nie byłoby to dla 80 firm, ale kilka, góra kilkanaście, bo nie wszystkie by tego potrzebowały.” (A7) Integracja na poziomie procesów 7. „Właściwie na początku albo w połowie procesu wyboru firmy kalibracyjnej, każda firma dostała trzy oferty z trzech różnych firm i były one korzystniejsze niż miały poprzednio. Choćby wynikowo doszło do tego, że niestety nie udało się wybrać jednej firmy kalibracyjnej, dlatego, że się okazało, że w klastrze jest tak szeroki profil firm, że żadna z firm-oferentów nie jest w stanie obsłużyć wszystkich.” (D6) 8. „Wspólne zakupy – to są nasze próby. Bo z tymi zakupami na pierwszy rzut oka wydaje się sprawa prosta i oczywista, ale tak nie jest, bo właśnie na początkowym etapie był to jeden z pomysłów na współpracę, ale tego nie dało się zrealizować. Największą trudnością przy realizacji tego pomysłu jest dobór asortymentu zakupów. Skoncentrowano się na zakupie stali, ale się okazało, że każdy potrzebuje czegoś innego.” (B4) 9. „Znalezienie szerokiego asortymentu wspólnego dla trzech oddziałów tej samej firmy jest problemem, a co dopiero dla różnych firm.” (B5) 10. „W klastrze łatwiej byłoby przyjąć pewne standardy i je wdrażać dla podobnych firm. Taka wspólna inicjatywa, która przyniosłaby wymierne korzyści dla każdej z tych firm. A wyższa jakość to więcej zamówień dla firmy.” (B4)

Źródło: opracowanie własne

Bliskość „na wyjściu”

Wytworzenie w badanych inicjatywach klastrowych znacznego podobieństwa między przynajmniej częścią tworzących je elementów składowych stanowiło bodziec do wprowadzenia na wyższy poziom poszczególnych aspektów relacji między tymi elementami, a tym samym przełożyło się na zwiększenie skuteczności podejmowanych przez nie działań, a więc i poprawienie pozycji konkurencyjnej zarówno ich samych, jak i inicjatyw klastrowych jako całości. Jak pokazują wyniki badań, te pozytywne efekty dotyczyły przede wszystkim wzmocnienia bliskości w trzech wymiarach: kompetencyjnym (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji), organizacyjnym i społecznym. Dostarczanie przedsiębiorstwom zasobów

o podobnym charakterze, ale przede wszystkim informacji na tematy dla nich wspólne (odpowiednio wyselekcjonowanych i spersonalizowanych, ułatwiających identyfikację brakujących zasobów) doprowadziło do wykształcenia się w nich swoistego poczucia wspólnoty i świadomości zbieżności celów i działań – był to zatem krok w kierunku wzmacniania bliskości kompetencyjnej (we wspomnianym wyżej aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) łączącej te podmioty (patrz tab. 6.9, cytaty: 1–3).

Z przeprowadzonych badań wynika, iż procesowi temu towarzyszył wzrost bliskości społecznej: poczucie bycia rozumianym przez podmioty podobne do siebie pozwoliło na wytworzenie się w nich pokładów głębszego wzajemnego zaufania – łatwiej przełamywano bariery nieufności (patrz tab. 6.9, cytaty: 4–6), łatwiej też – na tym gruncie – było o ukonstytuowanie się normy wzajemności jako podstawowej wytycznej przyjmowanej przez te podmioty w kontaktach ze sobą (patrz tab. 6.9, cytaty: 7–9) oraz wykształcenie jeszcze większej otwartości (na dzielenie się informacjami) (patrz tab. 6.9, cytaty: 10–12)

Wzrost bliskości kompetencyjnej w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji (a więc czegoś, co określić można również mianem „wzajemnego zrozumienia”) oraz wprowadzenie na wyższy poziom aspektu społecznego bliskości, to jednakże również i krok w kierunku wzmocnienia bliskości organizacyjnej. Podmioty klastrowe złączone relacjami nacechowanymi zrozumieniem (bliskość kompetencyjna w omawianym aspekcie) i zaufaniem (bliskość społeczna) chętniej włączały się w działania ukierunkowane na integrację (na poziomie procesów), a więc sprowadzające odczuwaną „wspólnotę” również w sferę bezpośredniej, codziennej praktyki. Odnosiło się to przede wszystkim do tworzenia wspólnych kanałów dystrybucji, dokonywania wspólnych zakupów oraz kreowania i angażowania się w jednolity system promocji produktów i usług oferowanych przez podmioty klastrowe (patrz tab. 6.9, cytaty: 13–15).

Tabela 6.9

Bliskość na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”): na wyjściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji)	Dostęp do informacji szczegółowych, spersonalizowanych (ułatwiających dostęp do brakujących zasobów) 1. „Klaster jest taką tubą informacyjną. Mają do nas mailingi. Jeśli Agencja Rozwoju Mazowska miałaby wysłać jakąś informację do nas wszystkich, to nie trafi w ten sam sposób, co spersonalizowany, inteligentny mail branżowy. (C5) 2. Jeśli z rynku płynie zaproszenie na spotkanie, gdzie będą oferowane jakieś środki, to ja na to nie idę, bo ta wiedza będzie nieusystematyzowana. Ja bardzo dużo wiedzy uzyskuję od koordynatora, który analizuje i wie, w których projektach warto uczestniczyć. Informacje muszą być przebrane, bo wszystko potrzebuje dużego wysiłku. A to, co koordynator proponuje nie wymaga takiego wysiłku.” (D5) 3. „Ta branża jest tak potwornie rozległa, wiedza jest tak rozległa, że tego się nie da ogarnąć w całości. Siłą rzeczy należy więc wybierać odpowiednie wątki tematyczne i ktoś musi to robić na kogoś scedować. Najlepiej na firmy, które mają nadzieje na rozwijanie działalności w konkretnych kierunkach i będą kopać.” (D10)

cd. tab. 6.9

Bliskość społeczna	Rozwój relacji, przełamanie bariery nieufności 4. „Jeśli chodzi o to, to te kontakty się cały czas rozszerzają, rozwijają, to żyje.” (A6) 5. „Na początku wszyscy patrzyli na siebie tak troszkę okoniem. Opory takie były, bo teoretycznie firmy z branży metali, to będą ze sobą konkurować. Ale potem relacje się zacieśniły.” (A5) 6. „Uczestnicy zaczynają się w klastrze spotykać, rozmawiać, dyskutować, rozwijają się relacje, taka płaszczyzna zaufania, bardzo niedoceniana.” (D1) Postawa: wzajemność 7. „Byłem na kilku spotkaniach i się przekonałem, że jak człowiek się dzieli, to i z nim się dzieli i wówczas współpraca układa się inaczej.” (D6) 8. „Jak ktoś komuś pomoże, to ktoś jemu pomoże. Jest motor napędowy, że jak ty komuś pomożesz, to on tobie, rodzą się w klastrze zażyłości, które ułatwiają życie. Ludzie się poznają, potem w projektach bardziej sobie ufają, bo mogą się obserwować na co dzień.” (C2) 9. „To jest zaufanie, że jak ja mu coś podzlecę, a on do mnie podzleci, to nie to po to, żeby on później tego klienta podkradł, tak? Tutaj typowym takim przykładem takiego zaufania jest mój kolega [wymieniona nazwa przedsiębiorstwa], gdzie nawet dochodziło do tego, że on do mnie dzwonił... myśmy się od razu tak skumali, to jest typowy przykład. Dzwoni do mnie i mówi: słuchaj, muszę mieć narzędzie formujące, przyznałem się klientowi, że potrafię to zrobić, żeby chwycić to zamówienie. I słuchaj, ja tego nie zrobię, ale wiem, że ty umiesz to zrobić. Więc chodź w moim imieniu to zrobisz. Ja mówię, no nie ma problemu. Moi ludzie tam pojechali, udawali przed klientem, że robią u niego. Sorry, to takie śmieszne, ale tak to wygląda. I wtedy on jest zadowolony, ale z drugiej strony on też mi daje. Mówi, słuchaj mam takie zlecenie, ja na tym zarabiam, normalne pieniądze mi płaci, mam pracę, plus jak potrzebuję czegoś, to on mi w zamian za to mówi na przykład: nie kupuj lasera, bo ja już kupiłem i masz zawsze u mnie priorytet.” (A6) Postawa: otwartość 10. „Jak my dostajemy zapytania, to my się opieramy na tym co widzieliśmy, co firmy nam pokazały, oprowadzając nas po swoich zakładach. No i wtedy obserwujemy. Koordynator powinien wiedzieć kto co ma u siebie, dlatego nas oprowadzają. Bez oporów, bo pokazują nam w swoim interesie. Bo im więcej wiemy o firmie, tym łatwiej nam odpowiadać na pewne zapytania innych firm. I kierować ich do odpowiednich firm.” (A5) 11. „Nawet chcieliśmy zrobić bazę firm, żeby każda z firm mogłaby wejść do niej po zalogowaniu. Na stronie internetowej są informacje o klastrze i firmach i przekierowanie na stronę. Ale chcieliśmy więcej, o tym, jaka firma czym dysponuje, jakim sprzętem, jakie ma moce przerobowe. Żeby każda firma mogła sobie wejść. Ale firmy nie chciały się tym dzielić i z tego wynikał problem i to nam utknęło. Zostawiają sobie te tajemnice”. (A5) 12. „Zasoby ludzkie – klastre może prowadzić jakąś bazę, ale oczywiście prowadzenie stałej bazy to jest jedna rzecz, potrzebne są dane do tej bazy, jest potrzebne zaangażowanie i otwartość firm w klastrze, żeby przesyłały informacje do tej bazy. A to wiadomo, że nie wszystkie firmy chcą się dzielić tym, jakich mają specjalistów albo jakich specjalistów potrzebują.” (D8)
Bliskość organizacyjna	Integracja na poziomie procesów 13. „Próbujemy robić wspólne zakupy, chociaż to trudne. Tu decyduje też tradycja zakupów.” (B3) 14. „W klastrze może być uruchomiona platforma zakupowa dla niektórych wyrobów i usług, np. wyroby grupy C okolo produkcyjne. To może być kwestia również zakupu usług, np. ochrony zakładu, usług szkoleniowych. Ale np. zakup energii – to moim zdaniem nie wyjdzie. Bo z dostawcami energii każda z firm ma podpisane jakieś umowy, zerwanie umów powoduje koszty realne.” (B4) 15. „Firmy na targach występują pod wspólnym logo – ono jest zastrzeżone. Firmy nie mają z tym obiekcji. Marka klastra jest dobrze kojarzona. Nic się nie zdarzyło, żeby było źle kojarzone. To widać po takich listach. Jak np. robiliśmy kalendarze klastrowe, to firmy chciały żebyśmy logo ich firm na takich kalendarzach umieszczali i wręczali to swoim partnerom – z logo klastra i firm w klastrze. To też świadczy, że nie mają problemu, się nie wstydzą. Czyli artykuły, foldery promocyjne, podczas targów i spotkania organizowane w salach targowych – stosujemy różne formy promocji.” (A5)

Źródło: opracowanie własne

6.2.3. Bliskość na III poziomie współpracy

Bliskość „na wejściu”

Omawiany poziom współpracy wyróżnia się dość znacznie na tle pozostałych poziomów. O ile bowiem zarówno już przedstawione poziomy wewnątrzklasterowej kooperacji („Integracja na poziomie jednostkowym” i „Alokacja i integracja na poziomie procesów”),

jak i prezentowany dalej poziom IV („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) zorientowane były na budowanie relacji między przedsiębiorstwami tworzącymi określoną inicjatywę klastrową, tak obecnie analizowany rodzaj kooperacji przenosił akcent współpracy poza inicjatywy klastrowe – na podmioty i instytucje działające w ich otoczeniu, których specyfika mogła jednak oddziaływać zarówno na całe inicjatywy, jak i przynależne do nich podmioty.

Zgodnie z wynikami badań, na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”) konieczne było wytworzenie (a następnie uświadomienie przynajmniej wśród części klastrowych współpartnerów) pewnej zbieżności stawianych sobie przez nich celów. Z badań wynika, iż wspomniana zbieżność celów opierała się przede wszystkim na dwóch wymiarach bliskości: bliskości geograficznej i bliskości kompetencyjnej (w aspekcie zakresu kompetencji). Bliskość geograficzna – z jednej strony – ułatwiała zaangażowanie się członków inicjatyw w dowolną z klastrowych aktywności, ale także – z drugiej strony – pozwalała odpowiednio wykorzystać kontekst osadzenia podmiotów w konkretnym miejscu: znajomość lokalnych realiów, czy też poczucie więzi z regionem. W takim przypadku przedsiębiorstwa kooperujące na III poziomie współpracy dbały nie tylko o realizację swoich własnych, partykularnych interesów, ale występowały również jako przedstawiciele szerszej zbiorowości podmiotów gospodarczych (które pomimo braku zaangażowania w działania podejmowane na tym poziomie współpracy mogły stać się beneficjentami ich efektów) oraz jako członkowie danej zbiorowości regionalnej (wyniki działań przez nich podejmowanych oddziaływały w określony sposób na sytuację panującą w regionie – zazwyczaj doprowadzając do jej poprawy w porównaniu ze stanem poprzedzającym owe działania). Przykładem takich działań i ich efektów mogło być choćby współtworzenie programów nauczania przez podmioty klastrowe i regionalne instytucje edukacyjne, zorientowane zarówno na dopasowanie do potrzeb przedsiębiorstw klastrowych (np. utworzenie klas o określonym profilu zawodowym), jak i możliwości lokalnego rynku pracy (patrz tab. 6.10, cytaty: 1–2).

Tabela 6.10

Bliskość na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”): na wejściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość geograficzna	Zbieżność celów wynikająca ze wspólnej lokalizacji 1. „Klaster powinien dawać potencjał do rozwijania branży w regionie.” (D4) 2. „Stwierdziliśmy, że musimy coś zrobić dla regionu jeśli chodzi o współpracę z firmami, pewne wspólne lobby i kilka takich inicjatyw regionalnych wyszło, bo między innymi klaster jest inicjatorem powołania Gorzowskiego Ośrodka Technologicznego Parku Naukowo-Przemysłowego, PWSZ – Wydziału Budowy Maszyn, bo tu nie mieliśmy kadry inżynierskiej. Wszystkie te inicjatywy z tego się wywodzą i przede wszystkim ta edukacja zawodowa, a szczególnie ta mechaniczna. To my to nadzorujemy w naszym regionie.” (B2)
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji)	Zbieżność celów wynikająca ze wspólnej przynależności branżowej 3. „To jest jednak klaster branżowy, więc to od początku było jasne, że ten klaster ma rozwiązywać pewne problemy w branży w regionie. Rdzenna motywacja osób, które do dzisiaj pracują, to była możliwość zbudowania czegoś innego, wywierania wpływu, uczenia się od innych, rozmawiania o problemach w konstruktywny sposób, nieszkodliwy dla nikogo z nas plus zbudowanie relacji z dodatkowymi jednostkami, jak instytucje naukowe i uczelnie.” (D4) 4. „Konkurenci spotykają się po to, żeby razem jakby stymulować rozwój branży i tworzyć wspólne działania. Staramy się, żeby razem robić rzeczy większe.” (D1)

Źródło: opracowanie własne

Szło to w parze z przywoływaną wyżej bliskością kompetencyjną: zbieżny profil branżowy klastrowych przedsiębiorstw ułatwiał rozpoznanie i artykułowanie potrzeb, a także wzmacniał spójność działań podejmowanych w celu znalezienia właściwych odpowiedzi na

te potrzeby (patrz tab. 6.10, cytaty: 3–4). Im liczniejsze i bardziej jednolite było grono podmiotów klastrowych starających się o wprowadzenie określonych rozwiązań na poziomie lokalnym, tym większa była siła jego nacisku na instytucje regionalne, a więc i tym większa efektywność przedsięwziętych działań.

Bliskość „na wyjściu”

Efekty III poziomu współpracy wiązały się – zgodnie z wynikami badań – z trzema wymiarami bliskości: bliskością instytucjonalną, społeczną i kompetencyjną (tym razem w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji). Wzrost bliskości instytucjonalnej wynikał z wypracowania bardziej korzystnych warunków zewnętrznych dla prowadzenia działalności inicjatyw klastrowych i ich członków. Możliwość modelowania rynku pracy, czy wpływania na lokalny system edukacji to jedne z możliwych implikacji nacisku wywieranego przez zaangażowanych członków badanych inicjatyw (patrz tab. 6.11, cytaty: 1–3).

Tabela 6.11

Bliskość na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”): na wyjściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość instytucjonalna	Podejście do otoczenia: wpływanie na otoczenie 1. „Klaster jest takim podmiotem, którego głos jest brany pod uwagę przy tworzeniu strategicznych planów działania (na poziomie regionu, branży). Konsultujemy raporty instytucji samorządowych.” (D2) 2. „Spotykają się firmy, próbują wystymulować politykę regionalną w kontekście na przykład wspierania sektora <i>space</i>.” (D1) 3. „Ale też jest coś, na co nie mam czasu, w co koordynator chciałby się angażować, czyli żeby klaster wkomponował się w tworzenie prawa. To jest dobre, bo można wpływać na różne rzeczy.” (C6)
Bliskość społeczna	Rozwój relacji z partnerami zewnętrznymi (spoza IK) 4. „Klaster skupia i firmy, i szkoły. I raz do roku jest organizowane walne zebranie, gdzie możemy się spotkać, lepiej się poznać i wspólnie podyskutować, przedstawić swoje bolączki, zaprosić do współpracy albo poprosić o pomoc.” (B9) 5. „My mamy stały kontakt z pracodawcami, stały, dzięki temu poznaliśmy się. I teraz czy na praktykach, czy w rozmowach, bo pracodawcy zrzeszeni w klastrze dwa razy do roku uczestniczą w naszych konferencjach, czy nawet w rozmowach kulturalowych to sobie różne rzeczy dopowiemy.” (B10) 6. „Klaster jest mostem: łączymy firmy z konkretnymi pracownikami naukowymi, poznajemy ich ze sobą, żeby różne rzeczy na uczelni były łatwiej wdrażane.” (D2)
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji)	Postawa: czujność 7. „My cały czas obserwujemy, wspólnie z urzędem marszałkowskim, cały czas, szczegółowo, przez inne stowarzyszenia w klastrze, SIMP, w tym stowarzyszeniu, w którym ja jestem, przez PWSZ, bo jeden z naszych członków jest przewodniczącym konwentu PWSZ. I przez uczelnie my właśnie tą wiedzę też dostajemy, bo te badania naukowe czy też informacje naukowe wyprzedzają w pewnym sensie te działania, które my mamy.” (B2) 8. „Bo jeżeli się coś zaczyna w pewnym momencie w kraju, czy politycy pokazują, że coś będzie preferowane, to trzeba mieć rękę na pulsie, trzeba mieć tą wiedzę i rozpracować ją, pokazać firmom, w którym kierunku te środki będą rozdysponowane. Te firmy, które mają kapitał i jakiś potencjał ludzi do innowacji, żeby mogły się w tą stronę rozwijać.” (B2) Dostęp do informacji istotnych (ułatwiających właściwe rozpoznanie warunków otoczenia), pierwszeństwo w dostępie 9. „Klaster to jest jednak duża instytucja i dzięki temu może otrzymywać materiały z pierwszej ręki, a nie każdy ma do nich dostęp, np. z posiedzeń instytucji unijnych. Może to rozsyłać dalej do swoich członków. Jeśli są spotkania Komisji i przedstawianie aktów prawnych, może swoich przedstawicieli wysyłać na spotkania. Osoba prywatna nie jest w stanie w nich uczestniczyć.” (C6) 10. „Zaangażowani członkowie klastra w pierwszej kolejności dowiadują się o tworzonych, powstających konsorcjach do projektów z Komisji Europejskiej, z dużych grantów.” (D1) 11. „Przychodzi do klastra wiceminister i mówi jak będą wyglądały konkursy za pół roku, to dla nich już ważna informacja.” (D1)

Źródło: opracowanie własne

Konieczność prowadzenia dialogu czy negocjacji z przedstawicielami instytucji zewnętrznych wobec inicjatyw klastrowych sprzyjała rozwojowi bliskości społecznej. Członkowie tych inicjatyw oraz reprezentanci organów administracyjnych różnych społeczności przestali bowiem być dla siebie anonimowi i nawiązali między sobą określone relacje (do których obie strony będą mogły odwoływać się w przyszłości) (patrz tab. 6.11, cytaty: 4–6). Wzrost bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) u tych podmiotów, które zdecydowały się na wprowadzenie swoich powiązań kooperacyjnych na III poziomie wiązał się z kolei z postawą „czujności”, która wykształciła się przede wszystkim w grupie najbardziej zaangażowanych członków, ale także wśród tych uczestników badanych inicjatyw, którzy chcieli skutecznie realizować stawiane przed sobą zamierzenia (patrz tab. 6.11, cytaty: 7–8). Wspomniana „czujność” to nic innego, jak obserwowanie otoczenia w poszukiwaniu nowych partnerów do współpracy, ale również stałe monitorowanie sytuacji tak w inicjatywach, jak i ich bezpośrednim sąsiedztwie (np. regionie) oraz gotowość do podjęcia natychmiastowych działań w przypadku zaistnienia odpowiednich warunków do realizacji określonego celu. Taka postawa sprawiła, że podmioty stosujące ją w praktyce uzyskały pierwszeństwo w dostępie do istotnych (z ich punktu widzenia) informacji na temat otoczenia (bliższego i dalszego) – tym samym ich systemy wiedzy się upodobiły, powodując rozwój bliskości kompetencyjnej w omawianym aspekcie (patrz tab. 6.11, cytaty: 9–11).

6.2.4. Bliskość na IV poziomie współpracy

Bliskość „na wejściu”

Ostatni, a zarazem najwyższy poziom współpracy zidentyfikowany w oparciu o przeprowadzone badania („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) wymagał od przedsiębiorstw klastrowych rozwinięcia względnie największej liczby wymiarów bliskości w porównaniu z poziomami kooperacji omówionymi wcześniej. Jak wynika z badań, na pierwszy plan wysunęły się w tym przypadku bliskości: społeczna, kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjna, ale także bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji) – w tym wypadku dotycząca heterogeniczności podmiotów zaangażowanych w określoną formę współpracy.

Bliskość społeczna na IV poziomie współpracy to element niezwykle istotny, gdyż odwołujący się bezpośrednio do zaufania, jakie wygenerowali między sobą klastrowi współpracownicy (patrz tab. 6.12, cytaty: 1–3). Geneza takiego zaufania obejmowała jednakże więcej, aniżeli tylko pozytywnie nacechowaną relację sympatii między przedstawicielami dwóch lub większej liczby podmiotów klastrowych – opierała się bowiem w największym stopniu na pozytywnych doświadczeniach płynących z uprzednio dokonanych aktów kooperacji analizowanych podmiotów. Jak pokazują wyniki badań, zaufanie na IV poziomie współpracy to cecha relacji łączącej te z przedsiębiorstw klastrowych, które już wcześniej miały okazję ze sobą kooperować, zaś wyniki tej kooperacji przez wszystkie strony ocenione zostały pozytywnie. Z badań wynika również, iż przedsiębiorstwa klastrowe chętniej dobierały do udziału w projektach tych partnerów, którzy w przeszłości się sprawdzili, a nie tych, którzy zawiedli lub do tej pory pozostawali anonimowi (obniżało to ryzyko związane z zawieraniem współpracy) (patrz tab. 6.12, cytaty: 4–5).

Tabela 6.12

Bliskość na IV poziomie współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”):
na wejściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość społeczna	Rozwój zaufania 1. „Szukanie podwykonawcy jest dość proste, bo to się da zrobić bez klastra. Ale poszukiwanie partnera do współpracy może być już utrudnione, bo jednak trzeba jakimś zaufaniem druga stronę, czyli partnera darzyć.” (D7) 2. „Zaufanie to jest przede wszystkim przeświadczenie, że możemy zainwestować jakąś pracę w biznes, w którym nie zostaniemy pozostawieni przez partnera na lodzie. Jakby wiara w to, że partner będzie lojalny, nie zawiedzie w kwestii swego zaangażowania, będzie się wywiązywał ze swych obowiązków. Bo każda współpraca zakłada taką niepisaną deklarację aktywności.” (D10) 3. „Zaufanie oznacza, że partner będzie lojalny, aktywny, spełniający oczekiwania. Bo my już mieliśmy takich partnerów, których powołaliśmy do projektów, którzy są w dużych, międzynarodowych projektach, ale nie działają tak jak powinni. Musimy za nich robotę robić, jest wstyd czasami i to też jest nauka, którą my nabraliśmy.” (D9) Weryfikacja zaufania, obniżenie ryzyka związanego ze współpracą 4. „Jak rozumiem zaufanie? Po pierwsze: ujawnię informację, której ujawnić się boję i ktoś może ją wykorzystać, nie wiem gdzie, czy przeciwko mnie, ale to jest podstawowy problem. Po drugie: podpiszę coś z kimś, będę musiał z nim współpracować, nie wiem czy się nadaje na partnera. Partnerów jest kilku, to na pewno któryś się wyłoży i pójdzie cały projekt. Ja się narobię i nic z tego nie będzie. A więc ryzyko. Boję się nieznanego partnera albo takiego, co go znam, ale nic z nim nie zrobiłem. Albo zrobiłem, ale mam niekoniecznie dobre doświadczenie.” (C4) 5. „To jest zrozumiałe z punktu widzenia członka lub lidera projektu, że chce rekomendować do projektu te firmy, do których ma zaufanie, bo z tymi firmami już współpracował i to wyszło.” (D5)
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji)	Poziom rozwój kompetencji 6. „Niektóre projekty są trudne i nawet jeśli byłyby otwarte to życie pokazuje, że ciężko byłoby niektórym podołać.” (D5) 7. „Dam taki przykład – zlecaliśmy jednej firmie to, co jest związane z naszą działalnością i ich działalnością. Ale jednak dużo słabości tam jest. Tam jest brak kompetencji, niestety jest jeszcze za mało, żeby można było oferować usługi na tak wysokim poziomie.” (B8) 8. „My teraz rozmawiamy z kimś o projekcie <i>e-commerce</i>. I to jest rozmowa na temat tego co możemy zrobić. Ale to dotyczy firm, które pasują profilem i same mają dobre kompetencje. Tutaj trzeba umieć zadawać pytania, posługiwać się tym samym językiem.” (C3) 9. „Ludzie są zainteresowani i chcą współpracować razem jeśli mają te same wartości, wspólną bazę wiedzy.” (D4) Zorientowanie na rozwój (w tym rozwój innowacji) 10. „Wiadomo, że ten kto robi ploty nie będzie robił rzeczy z grafenem. Jego na to po pierwsze nie stać, a poza tym nie ma wiedzy w tym kierunku. Bo niestety, w tej branży trzeba dużo się uczyć i dłużej nad tym pracować.” (A4) 11. „Natomiast, może nie powinnam tego mówić, ale niestety przy większym zaangażowaniu niektórych firm klastra, na które chcieliśmy liczyć, żeby dać im szansę uczestniczenia w rzeczach fajnych, innowacyjnych, nowych, to kompetencje tam będące w tych firmach są niewystarczające. Te firmy nie osiągają takiego poziomu i nie dorastają do takiego poziomu, żeby być przede wszystkim tym inicjatorem. Mają niestety za słabą kadrę, nie ma fachowców, nie ma specjalistów, żeby pociągnąć te zaawansowane projekty. Biorą się za jakiś projekt i on ich przerasta. Jak ich angażowaliśmy w te nasze projekty to był problem na problemie. Nie mają ludzi do innowacyjnego myślenia.” (B8) 12. „Takie kreowanie wysokopoziomowe jest dobre, bo są takie inicjatywy klastra kluczowego czy projektów inteligentnych miast i to idzie w dobrym kierunku, ale to jest dużo za wysoko w odniesieniu do tego, czego potrzebuje mała firma. Mała firma nie ma zasobów, żeby sięgać daleko, po jakieś długoterminowe projekty, które potrzebują na przykład wiedzy.” (D6)

cd. tab. 6.12

Bliskość organizacyjna	Dojrzałość organizacyjna 13. „Zorientowanie na rozwój, to jest takie hasło, teoretycznie wszyscy są zorientowani na rozwój, w praktyce firma musi mieć już coś. Współpraca wychodzi z takimi firmami, co już mają trochę większy potencjał organizacyjny, które już mają pracowników nie kilkunastu, tylko z pięćdziesięciu, co mają zbudowany pewien potencjał kadrowy, że właściciel nie zajmuje się wszystkim, marketingiem, spotkaniami.” (A7) 14. „Wszystkie firmy, które zaczynały nam rokować to są firmy, które istnieją na rynku 15–20 lat i one już się najadły, mają klientów i myślą, no tak, to co tu jeszcze zrobić. Tak, to jest sprawa dojrzałości organizacyjnej firmy.” (D9) 15. „Ciężko, żeby firmy widziały potrzebę innowacji u siebie i współpracowały dla rozwoju innowacji. Przeważa myślenie, jak przetrwać z dnia na dzień, czy to jest kwestia ekonomii czy dojrzałości, nie wiem, może jedno i drugie.” (D4) 16. „Firmy mogą współpracować, angażować się jeśli zakłady są poukładane, a prezesami są właściciele albo większościowi udziałowcy, którzy mają troszkę więcej czasu.” (B2)
Bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji)	Komplementarność oparta na heterogeniczności kompetencji 17. „Najtrudniej jest wytworzyć potencjał kooperacji.” (C1) 18. „Oczywiście, jednym z założeń klastra jest, że tworzą go firmy konkurujące na rynku. Dlatego każdy projekt musi dotyczyć takich obszarów, które są rozłączne dla firm. Całą zabawą w klastrze liderów projektów lub liderów grup zadaniowych czy animatora głównego klastra jest znalezienie takich powiązań, które nie będą się ze sobą ścierać.” (D3) 19. „Tak naprawdę synergia jest bardzo ciężka. Współpracujemy z podobną firmą, o zbliżonym profilu, ta współpraca idzie od lat, ale nie jest łatwa [...] Pojawiają się konflikty interesów, kto, co. Musimy stawiać pewne warunki, a we współczesnym biznesie warunki są bardzo zmienne.” (D6) Komplementarność w oparciu o skrajnie różny zestaw kompetencji (strategia wielobranżowości) 20. „Ja w ogóle zaczynam dostrzegać, że szansą dla klastra jest wielobranżowość [...] Dzisiaj ICT jest jak tlen i powietrze. Dzisiaj ICT nie jest branżą. Trzeba zdać sobie z tego sprawę. Dzisiaj ICT jest w zegarku, w bucie, jest telemedycyna itd.[...] ICT jest wszędzie. Ja bym się pokusił do próby postawienia tezy, że dzisiaj nie ma gospodarki cyfrowej – ona jest wszędzie.” (D1) 21. „Ja to cały czas podkreślam: dzisiaj branża ICT nie może się spotykać z ICT. Jedyny element wspólny to wytwarzanie nowej kadry. Potrzebna jest wielodyscyplinarność.” (D1) 22. „Czy wielobranżowość może rodzić problemy? Należy odpowiedzieć na pytanie, czy klastr jest instytucją lobbingsową dla branży czy miejscem powstawania innowacji? Chcemy żeby było przestrzenią dla innowacji. Dlatego interdyscyplinarność [...] Problem będzie w ułożeniu tej części lobbingsowej.” (D1) 23. „Jest taka kategoria firm, które często używają elektroniki, informatyki w swoich produktach. I jest taka dyskusja, które podmioty mogą rozwijać branżę? Nowy członek powinien dawać pewien potencjał do rozwijania branży w regionie (bo taki widzimy rdzenny sens członkostwa). Zaczyna to jednak zaburzać granice, co jest z branży, a co nie jest. Ja uważam, że te firmy są ok. Jeżeli są gotowe wesprzeć klastr, mogą współpracować z firmami, sieciami je, angażując do swoich produktów, inspirując je, żeby rozwijali innowacyjne produkty, to dlaczego nie mielibyśmy ich przyjąć?” (D4) Komplementarność w oparciu o różny zestaw kompetencji (strategia specjalizacji) 24. „Aczkolwiek jeśli jestem pewny, że ktoś coś zrobi i się poświęci, to skorzysta [...] bo teraz na przykład elektronika jest tak skomplikowana, że dobrze, że firmy się specjalizują w określonych działkach. Bo jeżeli doszukamy się wyspecjalizowanej firmy, to problem zostanie raz i dokładnie przeanalizowany i rozwiązany.” (D6) 25. „Jest to duża firma, z dużymi możliwościami. Mieli problem z połączeniem dwóch różnych materiałów. Mają materiałoznawców, jednakże prototypy nie działały tak jak trzeba. W końcu ktoś wyszukał jakąś firmę, która robiła takie rozwiązania. Przyjechał jeden facet, z jednym katalogiem, porozmawiał ze wszystkimi, którzy mieli ten problem w firmie, otworzył odpowiedni katalog, przeszedł strony i powiedział: to będzie działać. To tylko dlatego, że ma tak wąsko działkę, ale spenetrowaną bardzo, bardzo głęboko. Myślę, że tak powinno być. Bo wtedy, w takim dużym rozwiązaniu ma się rozwiązania perfekcyjne. Bo ktoś, kto się specjalizuje w wąskiej działce, dokładnie wie, co robi.” (D6)

Źródło: opracowanie własne

Nie mniej istotną od bliskości społecznej była bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) podmiotów wchodzących na IV poziom współpracy. Partnerzy prezentowali zbliżony poziom zaawansowania kompetencji, gdyż zbyt duża dysproporcja w tym zakresie działałaby hamująco na osiągnięcie zaplanowanych efektów (patrz tab. 6.12, cytaty: 6–9). Tylko niektóre z przedsiębiorstw klastrowych były w stanie rozwinać

współpracę w obszarze innowacji (wspólna realizacja procesów innowacyjnych) – ten rodzaj kooperacji wymagał bowiem od partnerów posiadania odpowiednich zasobów (pod względem wartości, oryginalności, trudności w naśladowaniu) oraz wysokich kompetencji (patrz tab. 6.12, cytaty: 10–12).

Z wymogiem bliskości kompetencyjnej (w omawianym aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) szło w parze kryterium pozostawania przez podmioty w relacji bliskości organizacyjnej. Tak jak w przypadku bliskości kompetencyjnej nie było miejsca na uwzględnianie odmiennych poziomów kompetencji, tak i wymóg tworzenia relacji bliskich organizacyjnie podkreślał konieczność posiadania przez kooperujące podmioty podobnych potencjałów organizacyjnych (dojrzałości organizacyjnej) (patrz tab. 6.12, cytaty: 13–16). Ani w przypadku bliskości kompetencyjnej, ani w odniesieniu do bliskości organizacyjnej nie było zatem możliwości wystąpienia sytuacji, w której podmioty „silniejsze” wyciągały rękę do słabszych. Na IV poziomie współpracy gra toczyła się już o najwyższe stawki i partnerzy oczekiwali od siebie wzajemnie spełniania jak najwyższych standardów w każdej ze wskazanych sfer. Co charakterystyczne dla tego poziomu współpracy – do grona mało istotnych spadły te wymiary bliskości, które na niższych poziomach odgrywały rolę kluczowe: mowa tutaj przede wszystkim o bliskości geograficznej i bliskości kompetencyjnej w aspekcie zakresu kompetencji, a ściśle homogeniczności podmiotów.

Otrzymane wyniki wskazują, iż o ile poziom kompetencji przedsiębiorstw inicjujących kooperację na omawianym IV poziomie powinien być zbliżony, o tyle zakres tych kompetencji winien się od siebie różnić. A zatem, na omawianym poziomie współpracy nie chodziło o osiągnięcie bliskości kompetencyjnej (w aspekcie zakresu kompetencji), a więc stanu sektorowej homogeniczności (tak jak to miało miejsce na II poziomie współpracy), ale przeciwnie – sektorowej heterogeniczności. Specyfika działań podejmowanych na IV poziomie współpracy promowała bowiem kompetencje wobec siebie komplementarne – nie zaś tożsame (patrz tab. 6.12, cytaty: 17–19). Pozwalało to kooperującym przedsiębiorstwom na korzystanie z pozytywnych efektów takich zjawisk jak chociażby „strukturalne dziury” czy „zapylenia krzyżowe” występujące między przedstawicielami różnych branż (strategia wielobranżowości) (patrz tab. 6.12, cytaty: 20–23), ale także i na rozwój współpracy w łańcuchu wartości, w oparciu o specjalizację partnerów (patrz tab. 6.12, cytaty: 24–25).

Z badań wynika, iż wszystkie wymienione wyżej kryteria startowe niezbędne do uformowania się współpracy na najwyższym, IV poziomie służyć miały wytworzeniu się świadomości wspólnoty nie tylko celów (jak miało to miejsce na III poziomie współpracy), ale również i interesów zaangażowanych podmiotów. Ukonstytuowanie się wspólnoty celów było zadaniem skomplikowanym, ale i tak prostszym do zrealizowania aniżeli wykreślenie wspólnej trajektorii dla interesów różnych podmiotów. Sfera ta bowiem jest – jak już wskazano wcześniej – ukryta głęboko w świadomości jednostek, a często także zahacza o obszary przez te jednostki nieuświadomiane. Stąd też konieczność jak najściślejzego dopasowania struktur poznawczych podmiotów zamierzających zainicjować powiązanie kooperacyjne na IV poziomie oraz takie dobranie potencjalnych współpartnerów, które zapewniłoby im poczucie bezpieczeństwa oparte – z jednej strony – na wzajemnym zaufaniu, a z drugiej strony – na podobieństwie potencjałów (kompetencyjnego i organizacyjnego) gwarantującym efektywne wykonanie powierzonych im zadań.

Bliskość „na wyjściu”

Badania pokazały, że kooperowanie przedsiębiorstw klastrowych dokonywane poprzez nawiązywanie relacji o charakterze zgodnym z wymaganiami stawianymi przed IV poziomem współpracy w znaczący sposób wpłynęło zwrótnie na poziomy tych wymiarów bliskości, które odgrywały najważniejszą rolę na etapie inicjowania tych aktów kooperacji.

Silny bodziec rozwojowy trafił zatem do sfer określonych mianem bliskości społecznej, kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) oraz organizacyjnej.

W wymiarze bliskości społecznej efektem IV poziomu współpracy było wzmocnienie zaufania między działającymi podmiotami, pozwalające tym podmiotom na bardziej śmiało konstruowanie przyszłych zamierzeń. Przedsiębiorstwa świadome pewności, jaką dała im współpraca z innymi, wcześniej pozytywnie zweryfikowanymi podmiotami mogły zacząć wyrażać gotowość do inicjowania lub wchodzenia w projekty cechujące się większym ryzykiem, ze względu na poczucie bezpieczeństwa wynikające z kooperacji ze sprawdzonymi partnerami (patrz tab. 6.13, cytaty: 1–2).

Sądząc na podstawie przeprowadzonych badań, wynikiem kooperacji przedsiębiorstw na najwyższym, IV poziomie było także rozwinięcie bliskości w wymiarze kompetencyjnym (we wspomnianym wcześniej aspekcie poziomu rozwoju kompetencji), spowodowane przede wszystkim ułatwionym dostępem do wiedzy oraz pierwszeństwem w korzystaniu z tych informacji i wiedzy, które zostały wytworzone właśnie w trakcie procesów kooperacji z klastrowymi partnerami (patrz tab. 6.13, cytaty: 3–6). Stanowiło to niewątpliwą przywilej, zważywszy na dużą niechęć przedsiębiorstw do dzielenia się wiedzą z innymi podmiotami (patrz tab. 6.13, cytaty: 7–8). Należy jednak podkreślić, iż dostęp do wiedzy w badanych inicjatywach klastrowych był ściśle reglamentowany i zarezerwowany dla tych podmiotów, które miały wkład w jej powstanie (np. poprzez swoje uczestnictwo w zespole projektowym) (patrz tab. 6.13, cytaty: 9–10). Podobnie jak w przypadku rozwoju bliskości społecznej, tak i w przypadku zwiększania się bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) kooperujących przedsiębiorstw klastrowych chętniej uczestniczyły one w kolejnych wspólnych działaniach, aniżeli angażowały się w przedsięwzięcia z podmiotami anonimowymi lub słabo znanymi. Duże znaczenie z tego punktu widzenia miało również zwiększenie się bliskości w wymiarze organizacyjnym, dokonane między innymi przez realizację wspólnych projektów czy też uruchomienie wspólnych przedsięwzięć (do tej kategorii należy zaliczyć również integrację w łańcuchu wartości, której jednak nie udało się osiągnąć w badanych inicjatywach) (patrz tab. 6.13, cytaty: 11–12). W przypadku bardziej zaawansowanych projektów współpracujące ze sobą podmioty wspólnie doprowadzały do rozwoju innowacji (patrz tab. 6.13, cytaty: 13–15). Zbliżenie się potencjałów organizacyjnych kooperujących podmiotów zdecydowanie należy traktować jako katalizator ich dalszej współpracy.

Tabela 6.13

Bliskość na IV poziomie współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”):
na wyjściu – wybrane cytaty

Wymiar bliskości	Wybrane cytaty
Bliskość społeczna	Stały rozwój zaufania sprzyjającego dalszemu rozwojowi współpracy 1. „My zrealizowaliśmy wspólnie już jeden projekt z sukcesem, w związku z tym mamy zaufanie partnera. Być może jesteśmy jedyną firmą, z którą chciałby współpracować, bo wie, że wszystkie ustalenia będą realizowane. W związku z tym naturalne jest to, że jak są jakieś projekty, to nas przyciąga, bo wie, że w tych projektach może liczyć, że jeżeli się do czegoś zobowiązujemy, to to zrobimy. To jest korzystne dla projektu, dla nas jako firmy, dla niego również, że przyciąga firmy, z którymi może wspólne rzeczy realizować.” (D5) 2. „My się lubimy i darzymy siebie zaufaniem, bo zrealizowaliśmy wspólnie jeden projekt. Mamy jednego, dwóch partnerów, teraz trzeci się rodzi, z którymi jesteśmy w stanie współpracować. My już doszliśmy do wniosku, że nas nie stać po prostu na jakieś próby.” (D9)

cd. tab. 6.13

Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji)	Dostęp do wiedzy 3. „Przy informacjach ogólnych – przychodzisz, obserwujesz. Przy informacjach szczegółowych – uczestniczysz w grupach zadaniowych, budujesz zaufanie. Później pojawiają się szanse rynkowe, trendy – patrzysz na te grupy zadaniowe i projekty, które krążą, które są omawiane i jak widzisz to, to siłą rzeczy wiesz w jakim kierunku zmierza ICT, wyłapujesz trendy i problemy branży. A kolejny poziom to wiedza, ona się pojawia w projektach.” (D1) 4. „Zaufanie jest najważniejsze przy wiedzy, która może budować przewagę konkurencyjną twego przedsięwzięcia.” (D1) 5. „Zaufanie jest potrzebne tam, gdzie jest prototyp, gdzie jest coś nowego, gdzie ta wiedza nie jest formalnie dobrze zabezpieczona. Jeżeli coś, co nie jest opatentowane, a może być przyszłym produktem, to zaufanie jest tu kluczowe.” (D4) 6. „Jeżeli jest to wiedza tajna, własność intelektualna, to zaufanie będzie zawsze potrzebne.” (D4) Zamknięcie w odniesieniu do wiedzy 7. „Firmy nie chcą dzielić się wiedzą. Tej nowej wiedzy bardzo strzegą.” (B4) 8. „Jeżeli w danej firmie jest wyjątkowy <i>know-how</i> w postaci technologii, to żadna firma nie chce się tym dzielić. To jest dla mnie oczywiste, też bym nie chciał, żeby nasza firma dzieliła się tym, bo to jest nasza przewaga konkurencyjna.” (D3) Pozamykanie grupy dla innych 9. „Widzimy po grupach zadaniowych, że w momencie kiedy jakaś grupa podmiotów współpracuje ze sobą i ta współpraca staje się coraz poważniejsza, to trzeba ją otwartość, która jest w ramach klastra zamknąć. Już na tyle grupa daleko doszła, że powinna przekształcić się w konsorcjum. To konsorcjum powinno już się uniezależniać od klastra. To byłoby nie fair, że kilka firm pracuje przez rok nad jakimś projektem i w pewnym momencie ponosi koszty, ponosi pewne zaangażowanie czasu i środków i w pewnym momencie przychodzi ktoś i mówi, jak jestem w klastrze, to mi się też należy.” (D2) 10. „W projektach powstaje wiedza. Część dokumentów jest otwarta dla wszystkich, część tylko dla osób, które te projekty realizowały.” (D5)
Bliskość organizacyjna	Zaawansowane formy współpracy 11. Typowy klastrowy powołany jest po to, żeby wytworzyć wspólny byt, na przykład jakaś spółka, <i>spin-off</i>.” (B6) 12. „Klastrowy nie jest pomyślany dla dużych, tylko właśnie dla małych jednostek, że te małe jednostki muszą sobie wymyślić produkcję wozu, ty produkujesz koło, inny dyszel, inny lejece i siedzenie i razem sprzedajemy wóz.” (B6) Współpraca w obszarze innowacji 13. „W kontekście rozwoju innowacji najważniejszy dla nas jest udział w projektach. Ponieważ ten udział pozwala nam wytworzyć nowe i udoskonalić dotychczasowe produkty z przeznaczeniem na rynek.” (D5) 14. „Konsorcja, projekty, które mamy dotyczą głównie działań innowacyjnych [...] Z reguły tam są wytwarzane technologie, z których w firmach powstają produkty.” (D1) 15. „W jaki sposób klastrowy może wspierać innowacyjność? Ja mogę od razu na to pytanie odpowiedzieć. Jak to intuicyjnie wygląda. Na ile klastrowy wpływa? Sam klastrowy nie wpływa, w klastrze się spotyka firmy, z którymi można robić pewną współpracę. W sumie gdyby nie klastrowy, to z paroma firmami i instytucjami naukowymi nigdy byśmy się nie spotkali i naszej technologii nie rozwijali, nie wprowadzali pewnych produktów.” (D5)

Źródło: opracowanie własne

6.3. Koncepcja rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych

Wyniki badań jakościowych, stojące u podstaw zidentyfikowania bliskości jako kategorii teoretycznej trafnie – zdaniem autorki – opisującej i wyjaśniającej trajektorię rozwoju powiązań kooperacyjnych w badanych inicjatywach klastrowych wskazały, że różne poziomy współpracy w inicjatywach (a więc różne etapy rozwoju powiązań kooperacyjnych) charakteryzowały się odmiennymi konfiguracjami, w jakich występowały poszczególne wymiary bliskości. Innymi słowy – każdy poziom współpracy miał odmienne, typowe dla siebie zapotrzebowanie na relacje o określonym charakterze. Ponadto, przesuwając się wzdłuż nakreślonej trajektorii rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych: przechodząc od I poziomu (najniższego) do IV poziomu (najwyższego) można wskazać na związki zachodzące między samymi wymiarami bliskości. Połączenie wyróżnionych poziomów współpracy z określonymi wymiarami bliskości oczekiwanymi na „wejściu” i „wyjściu” danego poziomu oraz powiązanie ze sobą poszczególnych wymiarów bliskości pozwala

przeanalizować bliskość (i jej wymiary) w ujęciu dynamicznym (co odpowiada założeniom o dynamicznej naturze bliskości). Dało to również podstawę do sformułowania dwóch zbiorów hipotez badawczych. Pierwsza grupa hipotez odwzorowuje zależności zaobserwowane między zmiennymi odnoszącymi się do czterech poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych oraz zmiennymi odnoszącymi się do wyróżnionych wymiarów bliskości, z uwzględnieniem bliskości na „wyjściu” i „wejściu”. Natomiast druga grupa hipotez opisuje zależności zachodzące między poszczególnymi wymiarami bliskości.

6.3.1. Relacje między poziomami współpracy a wymiarami bliskości

Pierwszymi elementami wygenerowanej koncepcji bliskości w inicjatywach klastrowych uczyniono hipotezy wprost odwołujące się do wyróżnionych poziomów współpracy przedsiębiorstw klastrowych, charakteryzujące specyfikę poszczególnych etapów rozwoju powiązań kooperacyjnych w badanych inicjatywach klastrowych, z wykorzystaniem kategorii bliskości (zależności między poziomami współpracy i wymiarami bliskości). W tabeli 6.14 przedstawiono cztery takie hipotezy (H.I–H.IV) – po jednej dla każdego poziomu współpracy. Dodatkowo, na rysunku 6.1 zostały wymienione najważniejsze wymiary bliskości, ustanowione „na wejściu” i „na wyjściu” każdego z czterech zidentyfikowanych poziomów współpracy w inicjatywach klastrowych⁶, oddające zależności zapisane w formie hipotez badawczych (H.I–H.IV).

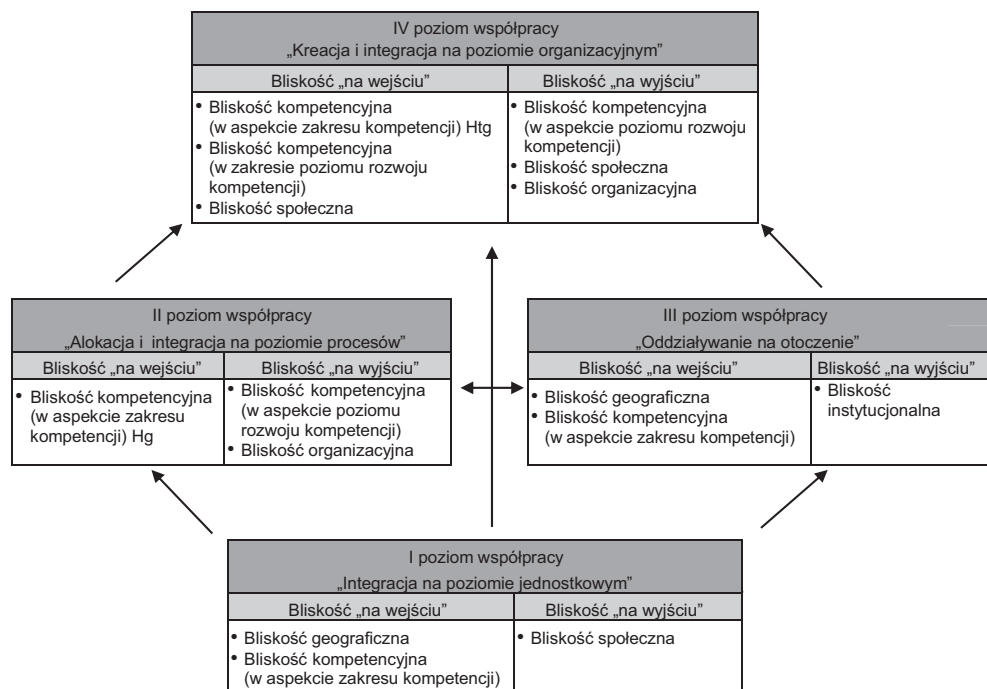
Tabela 6.14

Hipotezy badawcze (H.I–H.IV) dotyczące relacji między czterema poziomami współpracy w inicjatywach klastrowych a poszczególnymi wymiarami bliskości

Poziom współpracy	Hipotezy badawcze (H.I–H.IV)
I poziom: Integracja na poziomie jednostkowym	H.I: Na pierwszym etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych (I poziom współpracy: „Integracja na poziomie jednostkowym”) najistotniejszymi wymiarami bliskości są bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), prowadzące do rozwoju bliskości społecznej stanowiącej bazę dla rozwoju kolejnych poziomów powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych.
II poziom: Alokacja i integracja na poziomie procesów	H.II: Na drugim etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych (II poziom współpracy: „Alokacja i integracja na poziomie procesów”) najistotniejszym wymiarem bliskości jest bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), która umożliwia rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej.
III poziom: Oddziaływanie na otoczenie	H.III: Na trzecim etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych (III poziom współpracy: „Oddziaływanie na otoczenie”) najistotniejszymi wymiarami bliskości są bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), umożliwiające rozwój bliskości instytucjonalnej.
IV poziom: Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym	H.IV: Na czwartym etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych (IV poziom współpracy: „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) najistotniejszymi wymiarami bliskości są bliskość kompetencyjna (w aspekcie zarówno zakresu, jak i poziomu rozwoju kompetencji) i społeczna, które umożliwiają dalszy rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji), społecznej i organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne

⁶ Ograniczono się tu do wskazania tylko tych wymiarów bliskości, które są kluczowe dla każdego poziomu, pomijając inne wymiary bliskości, które pojawiają się na poszczególnych poziomach. Dodatkowym wymiarem bliskości pojawiającym się „na wejściu” I poziomu może być bliskość społeczna (np. jeśli członkowie znali się przed wstąpieniem do inicjatywy), organizacyjna (np. jeśli członkowie uczestniczyli w tych samych organizacjach branżowych przed wstąpieniem do inicjatywy) lub instytucjonalna, w przypadku IV poziomu – bliskość organizacyjna. Z kolei „na wyjściu” każdego poziomu (I–IV) występuje bliskość społeczna i kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji).



Rys. 6.1. Relacje między czterema poziomami współpracy w inicjatywach klastrowych a poszczególnymi wymiarami bliskości

Źródło: opracowanie własne

Na I poziomie („Integracja na poziomie jednostkowym”) zainicjowanie współpracy w inicjatywach klastrowych może opierać się na różnych wymiarach bliskości między podmiotami, które do takiej organizacji przystąpiły, ale na tak wczesnym etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych najbardziej kluczowa jest bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), zaliczane do głównych wyznaczników inicjatywy klastrowej. Oba wymienione wymiary bliskości ułatwiają podmiotom klastrowym zaangażowanie się w różnorodne działania podejmowane w ramach inicjatywy (na omawianym poziomie współpracy są to przede wszystkim organizowane spotkania i wydarzenia), co – dzięki kontaktom nawiązanym z pozostałymi uczestnikami zgrupowania (przełamanie bariery anonimowości) – prowadzi do rozwoju bliskości społecznej, stanowiącej podwalinę dla budowania kolejnych poziomów współpracy klastrowej. Na rysunku 6.2 odwzorowane zostały relacje między poszczególnymi wymiarami bliskości zachodzące na omawianym I poziomie współpracy⁷.

Na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”) kluczowym wymiarem bliskości jest w dalszym ciągu bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), ale w tym wypadku powinna się ona opierać na możliwie jak największym podobieństwie kompetencji podmiotów tworzących inicjatywę klastrową. Dla właściwego ukształtowania się powiązań kooperacyjnych w ramach omawianego poziomu współpracy

⁷ Należy przy tym zaznaczyć, iż na rysunkach 6.2–6.5 zastosowana kolejność (uszeregowanie) poszczególnych wymiarów bliskości nie wskazuje na istotność któregośkolwiek z tych wymiarów. Dla podkreślenia ich znaczenia użyto natomiast funkcji cieniowania.

konieczne jest bowiem uzyskanie jak największego zbliżenia przedsiębiorstw pod względem zakresu posiadanych kompetencji. Podmioty związane relacjami właściwymi dla II poziomu współpracy powinny zatem cechować się nie tylko przynależnością do tego samego sektora, ale również tymi samymi (względnie bardzo podobnymi) kompetencjami. Homogeniczność kompetencji członków ułatwia dopasowanie do ich potrzeb informacji oraz innych zasobów dostarczanych w ramach inicjatywy, co zwrótnie przekłada się na dalszy rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji). Zaangażowanie na II poziomie sprzyja dalszemu rozwojowi bliskości społecznej wewnątrz zgrupowania (rozwój relacji i przełamanie bariery nieufności), prowadząc do jeszcze większej otwartości i wzajemności, które – dzięki umożliwionej w ten sposób wymianie informacji i zasobów – wzmacniają rozwój bliskości kompetencyjnej (w omawianym aspekcie poziomu rozwoju kompetencji). Na opisywanym II poziomie współpracy zauważa się również wzrost bliskości organizacyjnej, oparty na bliskości kompetencyjnej (w aspekcie zakresu kompetencji – homogeniczności partnerów) umożliwiającej integrację na poziomie procesów (np. w odniesieniu do procesów jakości, zaopatrzenia, dystrybucji) w podmiotach klastrowych (patrz rys. 6.3).

Na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”) – podobnie jak na poziomie I („Integracja na poziomie jednostkowym”) – główną rolę przypisać należy bliskości geograficznej wspartej przez bliskość kompetencyjną (w aspekcie zakresu kompetencji) zaangażowanych podmiotów. Na omawianym poziomie współpracy pojawia się jednak dużo mniejsze oczekiwanie tożsamości zakresów kompetencji (w porównaniu z poziomem II). Chociaż nadal istotna jest tu przynależność do tego samego sektora (co gwarantuje dobrą znajomość pola działalności podmiotów związanych powiązaniami kooperacyjnymi tych poziomów oraz zapewnia istnienie pewnej puli wspólnych celów), to zakres kompetencji przedsiębiorstw nie musi być aż tak bardzo zbieżny. O ile na I etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych wynikiem połączenia geograficznego i kompetencyjnego (w aspekcie zakresu kompetencji) wymiaru bliskości miał być rozwój bliskości społecznej, o tyle na III poziomie zaangażowania podmiotów klastrowych zorientowane jest przede wszystkim na rozwój bliskości o charakterze instytucjonalnym. Wspólnota celów wytworzona na bazie wspólnej lokalizacji i przynależności branżowej może skłaniać podmioty klastrowe do większego zaangażowania w działania służące realizacji celów zbiorowych związanych z wypracowaniem korzystnych warunków otoczenia (ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu czy też dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych). Zaangażowanie podmiotów klastrowych na III poziomie współpracy wpływa także na rozwój bliskości społecznej, przede wszystkim jednak w kontekście rozwoju relacji z partnerami spoza inicjatywy klastrowej (patrz rys. 6.4).

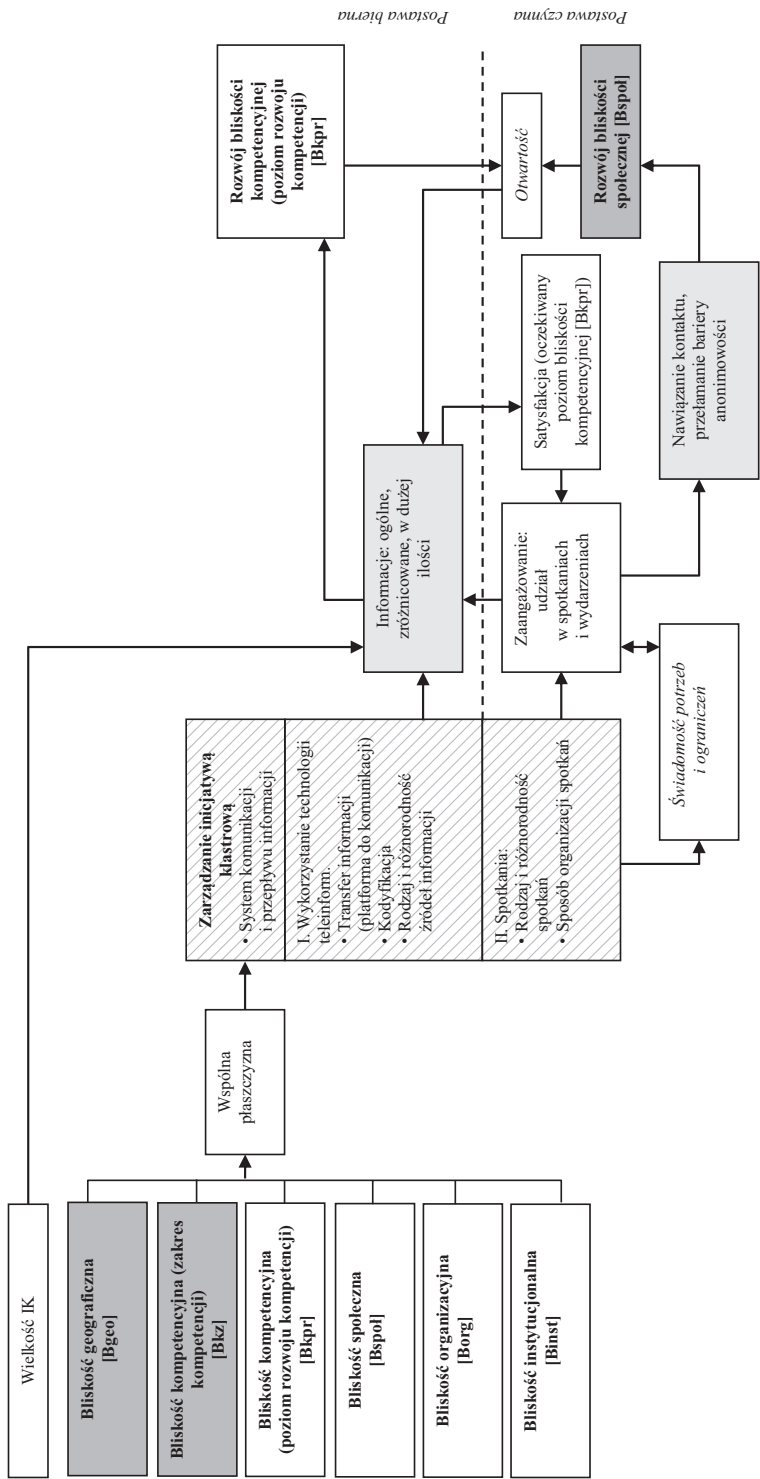
Najbardziej dojrzały poziom współpracy w inicjatywach klastrowych (IV poziom: „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) jest wynikiem rozwoju bliskości na poprzednich trzech poziomach współpracy, przede wszystkim w wymiarze społecznym (rozwój zaufania) i kompetencyjnym (zbliżony poziom rozwoju kompetencji partnerów). Trzecim istotnym rodzajem bliskości na omawianym poziomie jest bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), ale w odróżnieniu od poziomu II opiera się ona na heterogeniczności kompetencji członków inicjatywy. W tym przypadku głównym kryterium decydującym o nawiązaniu współpracy między podmiotami jest bowiem komplementarność zakresów kompetencji, a więc legitymowanie się przez partnerów takimi zbiorami umiejętności i systemami wiedzy, które uzupełniałyby się i pozwalały na wytwarzanie wspólnej wartości dodanej. Kwestią drugorzędną na IV poziomie współpracy jest to, czy wspomniane wpasowujące się w siebie kompetencje mają swoje źródło w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w ramach tego samego sektora, czy też związane są z sektorem odmiennym. Współpartnerzy klastrowi mogą zatem reprezentować różne branże gospodarki

(co było niespotykane na poziomach wcześniejszych), a z połączenia ich zróżnicowanych, aczkolwiek w dalszym ciągu komplementarnych kompetencji może powstawać nowa wiedza i innowacyjne rozwiązania stanowiące o dalszym rozwoju bliskości kompetencyjnej (w kontekście podwyższenia poziomu rozwoju kompetencji). Dostęp do nowej wiedzy jest w tym przypadku ograniczony do tych członków zgrupowania, między którymi – w wyniku wystąpienia wymienionych trzech wymiarów bliskości „na wejściu” – udało się wytworzyć pewną organizacyjną „wspólnotę” opartą na bliskości organizacyjnej, przejawiającą się między innymi angażowaniem się w zespoły ukierunkowane na rozwój krótko- lub długoterminowej współpracy (udział w grupach i konsorcjach projektowych, współpraca w łańcuchu wartości, uruchomienie wspólnych przedsięwzięć). W trakcie kolejnych aktów współpracy następował dalszy rozwój zaufania (a także jego weryfikacja), co służyło dalszemu wzmacnianiu bliskości w wymiarze społecznym. Relacje między wymiarami bliskości na IV poziomie zostały przedstawione na rysunku 6.5.

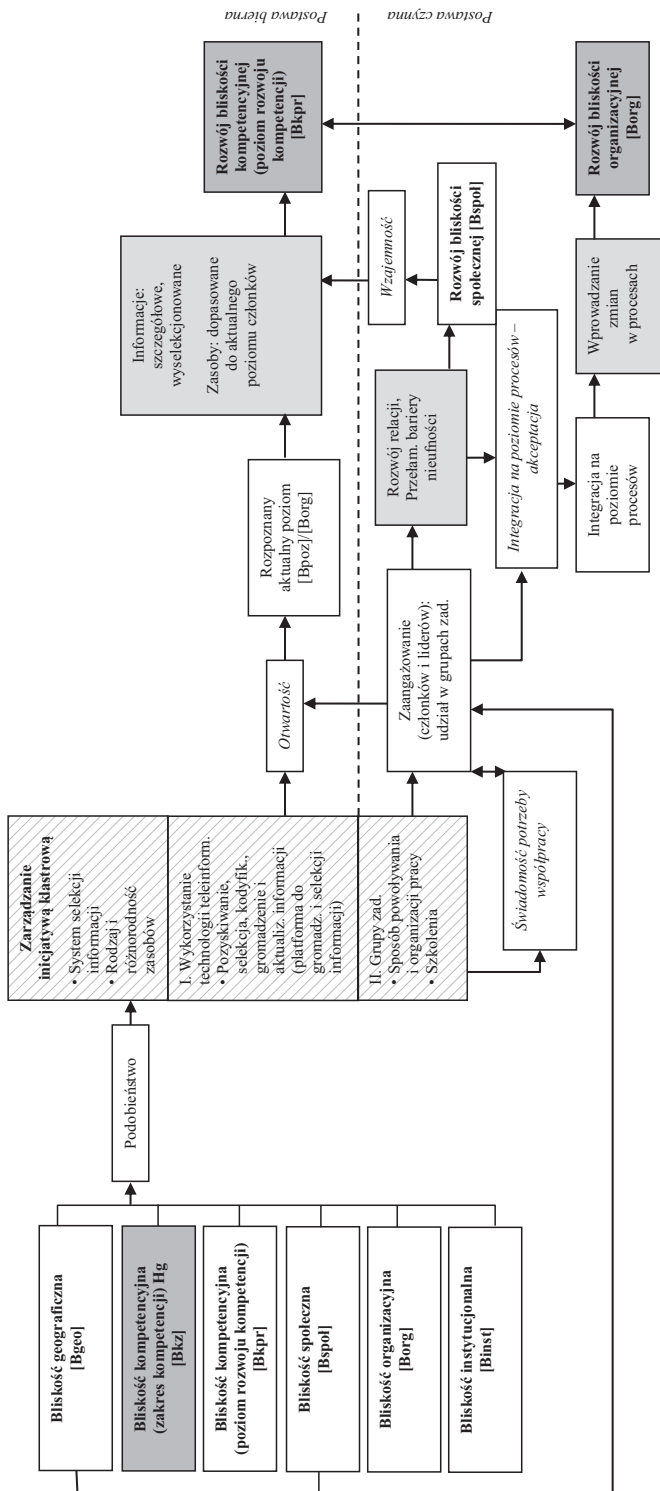
Uwzględnienie kategorii bliskości w trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych poprzez wskazanie istotności poszczególnych wymiarów bliskości na każdym wyróżnionym poziomie współpracy klastrowej pozwoliło nie tylko na uzyskanie bogatego materiału o znaczeniu teoretycznym, ale także ściśle powiązało ten materiał ze sferą praktyki. Oznacza to, iż poczynione obserwacje mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu współpracą realnie działających inicjatyw klastrowych. Na rysunkach 6.2–6.5 zawarto wytyczne dotyczące zarządzania inicjatywą klastrową w kontekście kształtowania bliskości w różnych jej wymiarach (patrz bloki: „Zarządzanie inicjatywą klastrową”).

Niezwykle istotną rolę z punktu widzenia zarządzania inicjatywą klastrową (w kontekście rozwoju bliskości) odgrywa I poziom współpracy, albowiem to tutaj podejmowane są decyzje dotyczące dwóch wymiarów bliskości „na wejściu”: geograficznego (zasięg geograficzny inicjatywy) i kompetencyjnego, w aspekcie rozwoju kompetencji („głębokość” i „szerokość” inicjatywy⁸). Sprawność organizacyjna inicjatywy klastrowej na omawianym poziomie opiera się na systemie komunikacji i przepływu informacji, który pozwala podmiotom klastrowym uzyskać dostęp do ogólnych informacji pochodzących tak z wewnątrz, jak i z zewnątrz inicjatywy klastrowej, zwiększając ich bliskość kompetencyjną (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji). Zdobywaniu informacji w inicjatywie klastrowej (a przez to zwiększaniu tejże bliskości kompetencyjnej) może również sprzyjać otwartość uczestników na dzielenie się informacjami, będąca pochodną rozwoju bliskości społecznej na I poziomie współpracy w inicjatywie. System komunikacji i przepływu informacji w inicjatywach klastrowych może bazować na wykorzystaniu technologii teleinformatycznych (jak np. platforma do komunikacji), ale dla rozwoju bliskości społecznej (bliskość „na wyjściu”) dużo większą wartość mają spotkania umożliwiające nawiązanie kontaktu i budowanie relacji między uczestnikami (przy czym istotne jest zapewnienie różnorodności spotkań i odpowiednia ich organizacja) (patrz rys. 6.2).

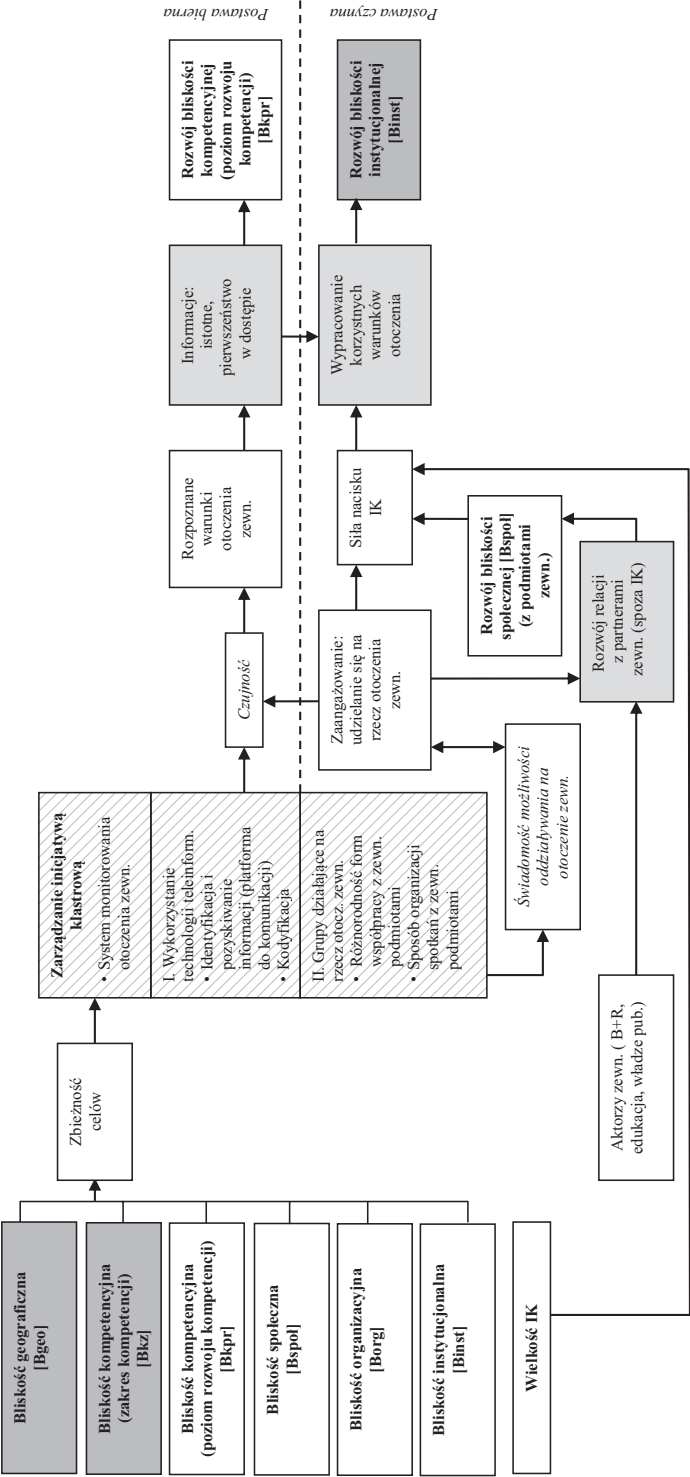
⁸ Na zasadzie analogii do klastra: głębokość – liczba wertykalnie powiązanych sektorów w inicjatywie klastrowej (liczba stadiów łańcucha wartości); szerokość – liczba horyzontalnie powiązanych sektorów w inicjatywie klastrowej (sektory „powiązane” między innymi w oparciu o wspólne technologie, końcowych użytkowników, kanały dystrybucji) (Enright, 2003).



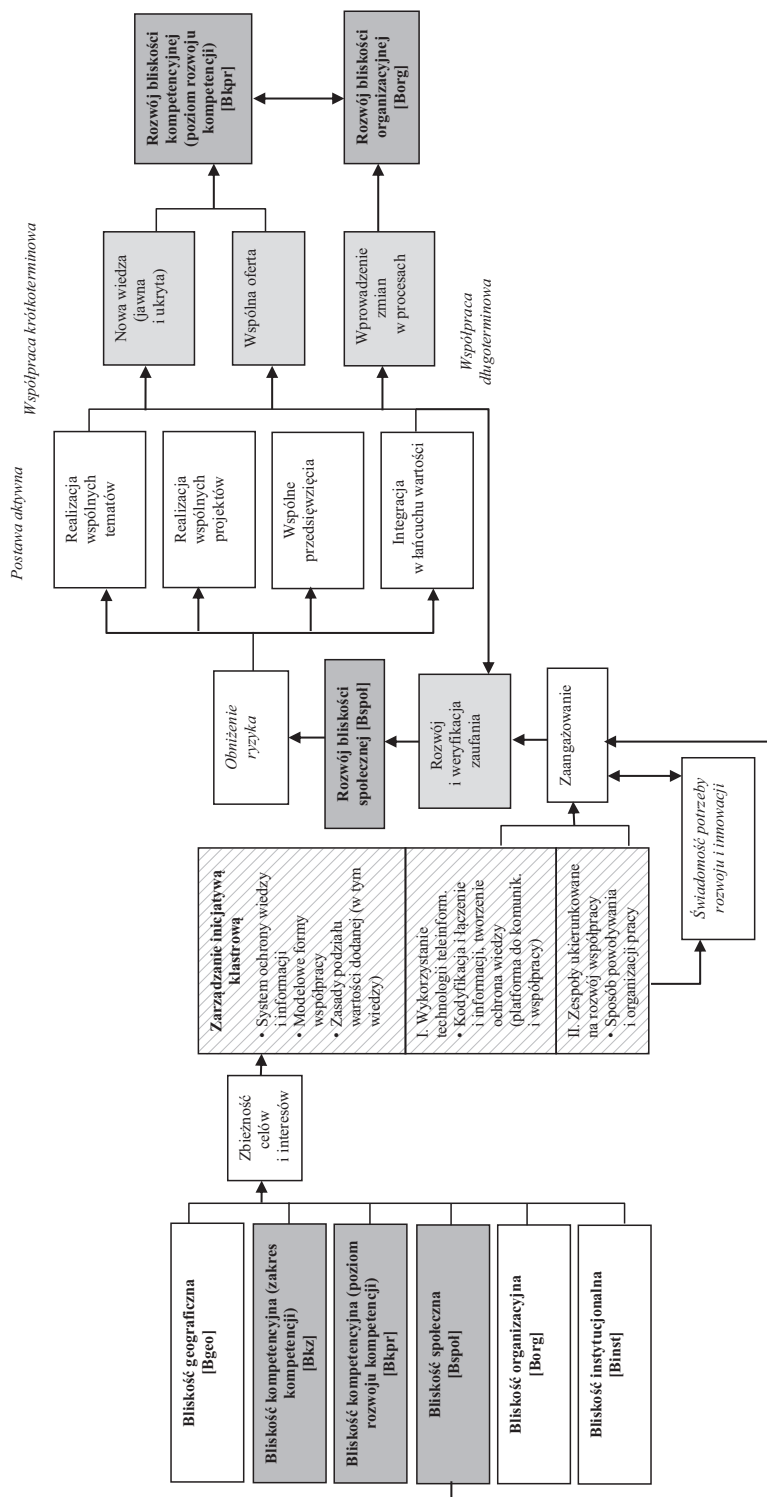
Rys. 6.2. Bliskość na I poziomie współpracy („Integracja na poziomie jednostkowym”): na wejściu i wyjściu
Źródło: opracowanie własne



Rys. 6.3. Bliskość na II poziomie współpracy („Alokacja i integracja na poziomie procesów”); na wejściu i wyjściu
Źródło: opracowanie własne



Rys. 6.4. Bliskość na III poziomie współpracy („Oddziaływanie na otoczenie”): na wejściu i wyjściu
Źródło: opracowanie własne



Rys. 6.5. Bliskość na IV poziomie współpracy („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym): na wejściu i wyjściu

Źródło: opracowanie własne

Na II poziomie współpracy konieczne jest natomiast zapewnienie systemu selekcji informacji oraz dostępu do różnorodnych zasobów (będących w posiadaniu tak inicjatywy klastrowej, jak i podmiotów klastrowych), służy to bowiem rozwojowi bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji). Na tym etapie rozwoju organizacje klastrowe mogą wspierać się technologiami teleinformatycznymi (jak np. platforma do gromadzenia i selekcji informacji), jednak w kontekście rozwoju obu wymiarów bliskości ustanowionych „na wyjściu” – kompetencyjnej (poziom rozwoju kompetencji) i organizacyjnej – najlepsze efekty przynosi współdziałanie w podgrupach tworzonych wewnątrz inicjatywy (czego przykładem są grupy zadaniowe). Ze względu na podkreśloną wcześniej potrzebę zachowania homogeniczności kompetencji partnerów, dobrą praktyką jest tworzenie grup złożonych z podmiotów posiadających ten sam lub podobny zestaw kompetencji (patrz rys. 6.3).

Sprawność organizacyjna na III poziomie współpracy klastrowej, przyczyniająca się do realizacji wszystkich zdefiniowanych tutaj celów, a tym samym do rozwoju bliskości instytucjonalnej opiera się na systemie monitorowania otoczenia zewnętrznego (np. w oparciu o platformę do komunikacji oraz grupy działające na rzecz współpracy z zewnętrznymi podmiotami). Sprawny system monitorowania otoczenia zewnętrznego pozwala na skorzystanie z przywileju pierwszeństwa w otrzymywaniu istotnych informacji na temat otoczenia, co prowadzi do dalszego rozwoju bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) (patrz rys. 6.4).

Ostatni, IV poziom współpracy klastrowej opiera się natomiast na trzech głównych filarach: systemie ochrony wiedzy i informacji, modelowych formach współpracy oraz klarownych zasadach podziału wartości dodanej (w tym wiedzy) między klastrowymi współpracownikami, co może być dodatkowo wspierane przez rozwiązania teleinformatyczne (jak np. platforma do zarządzania współpracą). Powyższe elementy ułatwiają rozwój wymienionych form współpracy, prowadząc do rozwoju bliskości w wymiarze organizacyjnym (patrz rys. 6.5).

6.3.2. Relacje między wymiarami bliskości

W ramach stworzonej koncepcji bliskości sformułowana została druga grupa hipotez badawczych, odzwierciedlających złożony charakter relacji przyczynowo-skutkowych zachodzących między poszczególnymi wymiarami bliskości w inicjatywach klastrowych.

Początek rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych wyznacza bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), które kształtują się już na I poziomie współpracy klastrowej, w oparciu o ustalenia dotyczące zasięgu geograficznego oraz składu inicjatywy klastrowej.

Bliskość geograficzna jest najbardziej fundamentalnym wymiarem bliskości, albowiem stanowi podstawę pod ukształtowanie się i rozwój bliskości w pozostałych wymiarach. Wraz ze stopniowym przechodzeniem do wyższych poziomów kooperacji maleje znaczenie wspólnej lokalizacji dla efektów współpracy podejmowanej przez przedsiębiorstwa składowe badanych inicjatyw klastrowych. Powoduje to spadek rangi bliskości geograficznej, ustępującej miejsca pozostałym wymiarom bliskości (co widoczne jest zwłaszcza na II i IV poziomie). Warto jednakże nie zapominać, że ze względu na fakt, iż każde przedsiębiorstwo osadzone jest w pewnym punkcie przestrzeni geograficznej – a więc podlega pewnemu zdeterminowaniu ze strony cech tej przestrzeni (rozkładu zasobów naturalnych, specyfiki rynku pracy, tradycji przemysłowych itp.) – nie należy całkowicie deprecjonować znaczenia lokalizacji tak dla prowadzenia działalności gospodarczej, jak i rozwoju powiązań kooperacyjnych z podmiotami usytuowanymi w geograficznej bliskości.

Nieco bardziej skomplikowana jest charakterystyka przywołanej wyżej bliskości kompetencyjnej (a więc wymiaru bliskości zbliżonego do bliskości poznawczej R. Boschmy). Jednym z czynników utrudniających przedstawienie specyfiki bliskości kompetencyjnej jest jej dwupłaszczyznowość, a ściślej konieczność analizowania jej z uwzględnieniem zakresu kompetencji przedsiębiorstw tworzących badane inicjatywy klastrowe i poziomu zaawansowania posiadanych przez nie kompetencji. Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji jest – podobnie jak bliskość geograficzna – niezwykle istotna na I poziomie współpracy, kiedy to konstytuuje się bliskość w pozostałych wymiarach niezbędnych dla dalszego rozwoju inicjatywy. W odróżnieniu jednak od bliskości geograficznej jej znaczenie na kolejnych poziomach współpracy klastrowej nie słabnie; zmieniają się jedynie wymagania dotyczące rozkładów kompetencji partnerów klastrowych.

Na bazie obu wymienionych wymiarów bliskości rozwija się bliskość społeczna (wraz z przechodzeniem przez kolejne poziomy współpracy relacje między członkami inicjatywy stopniowo się zacieśniają) i bliskość instytucjonalna (charakteryzująca III poziom współpracy). Jednak nie dzieje się to automatycznie i nie dotyczy wszystkich członków danej inicjatywy klastrowej. Wyniki badań jakościowych wskazały bowiem na istnienie czynnika pośredniczącego w wytwarzaniu się pozostałych wymiarów bliskości (a więc bliskości społecznej, instytucjonalnej, kompetencyjnej w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji oraz organizacyjnej) między przedsiębiorstwami klastrowymi – czynnikiem tym okazało się zaangażowanie. Pozostając zatem w niewielkim fizycznym dystansie od innych podmiotów i wykazując zaangażowanie w kwestii najpierw nawiązania z nimi kontaktu, a później rozwijania już istniejącej relacji podmiot uzyskuje właściwe podstawy pod rozwój bliskości w kolejnych wymiarach.

Łatwość nawiązywania nowych oraz podtrzymywania i rozwoju już istniejących kontaktów zapewniona przez funkcjonowanie w niewielkim fizycznym dystansie (a więc w bliskości geograficznej), wspierana przez wspólną płaszczyznę porozumienia (wynikową bliskości kompetencyjnej w aspekcie zakresu kompetencji) przekłada się na powstanie i ewolucję społecznego wymiaru bliskości, który uznać można za czynnik kluczowy w procesie nawiązywania powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. Na każdym z wyróżnionych czterech poziomów współpracy bliskość społeczna odgrywa istotną rolę; co więcej, do rozwoju relacji między przedsiębiorstwami klastrowymi konieczny jest ciągły przyrost bliskości w tym wymiarze. Do najwyższego IV poziomu współpracy dochodzą już tylko te nieliczne podmioty, których bliskość społeczna charakteryzuje się relatywnie wysokim poziomem, zaś jej ostoją i gwarantem jest względnie długa i nacechowana wzajemnym zaufaniem relacja.

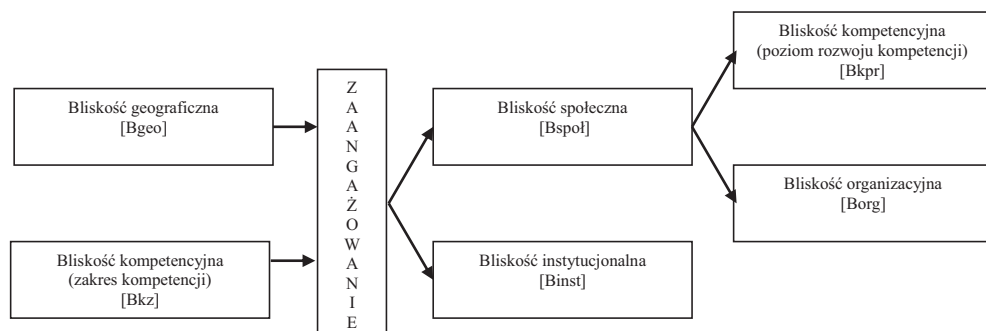
Bliskość instytucjonalna wytwarzająca się przede wszystkim na III poziomie współpracy ma całkowicie odmienną specyfikę od wszystkich pozostałych wymiarów bliskości. Z jednej strony bowiem, ze względu na definicyjne powiązanie z formalnym i nieformalnym systemem instytucji uznać należałoby ją za tło wszystkich działań podejmowanych przez podmioty; z drugiej strony jednak – III poziom współpracy jest w zasadzie dedykowany tym wszystkim aktywnościom podmiotów, których wspólnym celem jest wywieranie określonego wpływu na otoczenie. Stąd też wynika wyróżnienie tego poziomu rozwoju powiązań kooperacyjnych spośród pozostałych zaobserwowanych relacji współpracy; choć niewiele przedsiębiorstw klastrowych podejmuje świadomy i zorganizowany wysiłek ukierunkowany na ukształtowanie instytucjonalnego (i przede wszystkim formalnego) wymiaru rzeczywistości, to jednak ich działania wyróżniają się w porównaniu z powiązaniami kooperacyjnymi zorientowanymi na osiąganie innych celów. Jak już jednak wcześniej wspomniano – III poziom współpracy stanowi raczej pewną odnogę, a nie kolejny szczebel w dość liniowo rozwijającej się „drabinie” relacji kooperacji.

Bliskość społeczna wspiera rozwój ostatnich dwóch wymiarów bliskości – kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) oraz organizacyjnej.

Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji – podobnie jak bliskość społeczna – zwiększa się wraz z przechodzeniem do wyższych poziomów współpracy w wyniku dostępu do różnorodnych zasobów (przede wszystkim wiedzy i informacji), oferowanych w ramach danej inicjatywy. Oznacza to, iż na każdym kolejnym etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych partnerzy charakteryzują się coraz wyższym poziomem rozwoju kompetencji. Na ostatnim, IV poziomie do podejmowania najbardziej zaawansowanych form współpracy (zarezerwowanych dla omawianego poziomu) konieczny jest już wysoki i jednocześnie bardzo zbliżony poziom kompetencji kooperujących ze sobą podmiotów.

W przypadku ostatniego wymiaru – bliskości organizacyjnej – wyróżnić można dwie główne płaszczyzny, w jakich przejawia się ona w obserwowanej rzeczywistości badanych inicjatyw klastrowych i płaszczyzny te dotyczą jedynie dwóch z czterech poziomów współpracy – II i IV (na I i III poziomie współpracy bliskość organizacyjna występuje sporadycznie nie odgrywając przy tym znaczącej roli w procesie powstawania i rozwoju powiązań kooperacyjnych). Na II poziomie współpracy ten rodzaj bliskości przejawia się przede wszystkim w działaniach ukierunkowanych na integrację wybranych procesów w przedsiębiorstwach klastrowych, podczas gdy na najwyższym, IV poziomie odnosi się do zaawansowanych form współpracy, prowadzących do stopniowej integracji organizacyjnej partnerów klastrowych.

Na rysunku 6.6 przedstawiono omówione zależności między poszczególnymi wymiarami bliskości w inicjatywach klastrowych.



Rys. 6.6. Relacje między wymiarami bliskości w inicjatywach klastrowych

Źródło: opracowanie własne

W hipotezach H1 i H2 skupiono się tylko na trzech występujących po sobie poziomach, najlepiej obrazujących rozwój powiązań kooperacyjnych zachodzących wewnątrz inicjatywy klastrowej w świetle wyróżnionych wymiarów bliskości: począwszy od poziomu I („Integracja na poziomie jednostkowym”), poprzez poziom II („Alokacja i integracja na poziomie procesów”), a skończywszy na poziomie IV („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”)⁹. Pierwsza hipoteza (H1) odnosi się do zależności występujących między czterema wymiarami bliskości: geograficznej, społecznej, kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) oraz organizacyjnej i składa się z czterech połączonych ze sobą stwierdzeń (H1.1–1.4). W celu pogłębienia dokonywanych analiz sformułowano drugą hipotezę (H2), odzwierciedlającą wpływ bliskości geograficznej na rozwój bliskości

⁹ Z analiz na tym etapie wykluczony został poziom III („Oddziaływanie na otoczenie”), odnoszący się do relacji inicjatywy klastrowej z podmiotami zewnętrznymi (spoza inicjatywy). Zgodnie ze opracowaną koncepcją poziom III występuje po I poziomie współpracy i może być realizowany równoległe z pozostałymi poziomami (patrz rozdz. 5).

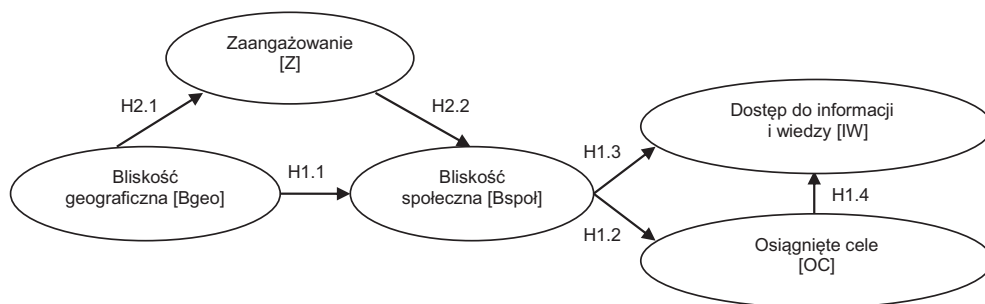
społecznej, z uwzględnieniem zaangażowania członków inicjatywy klastrowej w aktywności podejmowane w jej ramach. W tym przypadku wyodrębnione zostały dwie hipotezy składowe (H2.1 i H2.2). W tabeli 6.15 zaprezentowano obie hipotezy H1 i H2, uzupełnione o ich hipotezy składowe (H1.1–H1.4 i H2.1–H2.2), zaś na rysunku 6.7 odwzorowano zależności, opisane w tychże hipotezach.

Tabela 6.15

Hipotezy badawcze (H1–H2) dotyczące relacji między poszczególnymi wymiarami bliskości w inicjatywach klastrowych

Hipotezy badawcze (H1–H2)	
H1: Bliskość społeczna, która wytwarza się w oparciu o bliskość geograficzną ma pozytywny wpływ na rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej.	H1.1. Bliskość geograficzna wpływa pozytywnie na rozwój bliskości społecznej.
	H1.2. Bliskość społeczna wpływa pozytywnie na osiągnięcie celów rozwojowych w inicjatywie klastrowej, bezpośrednio związanych z rozwojem bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej.
	H1.3. Bliskość społeczna wpływa pozytywnie na uzyskanie dostępu do informacji i wiedzy w inicjatywie klastrowej, determinujących rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji).
	H1.4. Osiągnięcie celów rozwojowych w inicjatywie klastrowej bezpośrednio związanych z rozwojem bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej wpływa pozytywnie na uzyskanie dostępu do informacji i wiedzy w inicjatywie.
H2: Bliskość geograficzna jest istotna dla ukonstytuowania się i rozwoju inicjatywy klastrowej, albowiem wpływa ona pozytywnie na zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych, które ma pozytywny wpływ na rozwój bliskości społecznej.	H2.1. Bliskość geograficzna wpływa pozytywnie na zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych.
	H2.2. Zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych wpływa pozytywnie na rozwój bliskości społecznej.

Źródło: opracowanie własne



Rys. 6.7. Odwzorowanie hipotez badawczych H1 i H2

Źródło: opracowanie własne

Omawiając związki między wymiarami bliskości opisane w hipotezach H1 i H2 podkreślić trzeba prymarność bliskości geograficznej względem pozostałych wymiarów bliskości – współdzielenie miejsca w przestrzeni uznać bowiem należy za czynnik sprzyjający rozwojowi bliskości w innych aspektach. Bliskość geograficzna wsparta zaangażowaniem przynajmniej części przedsiębiorstw klastrowych najszybciej przełoży się na powstanie i rozwój bliskości społecznej – niezbędnej z kolei (jak już zwracano uwagę wcześniej)

do uformowania wszystkich poziomów współpracy (I–IV). Na bazie społecznego wymiaru bliskości (a więc pośrednio także i bliskości geograficznej, pełniącej rolę facylitatora dla dalszych przemian) może dojść do takiej ewolucji relacji współpracy między podmiotami, w ramach której wytworzone i rozwijane będą bliskości w wymiarach kompetencyjnym (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnym. Do zobrazowania obu tych wymiarów bliskości wykorzystano zmienne odnoszące się do osiągniętych celów głównych (bezpośrednio związanych z tymi wymiarami) oraz dostępu do informacji i wiedzy (determinujących rozwój bliskości kompetencyjnej w omawianym aspekcie poziomu rozwoju kompetencji). Uzupełnieniem dla przedstawionych relacji zachodzących między poszczególnymi wymiarami bliskości jest uwzględnienie roli, jaką pełni bliskość organizacyjna w rozwijaniu wspomnianej wyżej bliskości kompetencyjnej. Ten kierunek analizy nie wyniknął bezpośrednio z badań (jak wcześniejsze omówione), ale stanowi pokłosie systematycznej analizy literatury i refleksji, jakie poczyniła autorka niniejszej publikacji nad ustaleniami zawartymi w wykorzystanych źródłach wtórnych. Wszystkie opisane wyżej relacje między określonymi aspektami bliskości składają się na dwa modele koncepcyjne, testowane w dalszej części pracy (patrz rozdz. 9).

Możliwość przeanalizowania powyższych zależności między poszczególnymi wymiarami bliskości w inicjatywach klastrowych stanowi niezwykle wartościowy aspekt wygenerowanej koncepcji teoretycznej. Wiedza na temat tych zależności może być przydatna w przeprowadzaniu organizacji klastrowej przez poszczególne poziomy współpracy i osiągnięcie poziomu najwyższego, przejawiającego się rozwojem najbardziej dojrzałych (a przez to najbardziej pożądanym) form współpracy (opartych na wspólnocie celów i interesów). Umiejętne, w pełni świadome zarządzanie bliskością w inicjatywach klastrowych stanowi zatem jeden z najistotniejszych czynników budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o współpracę w inicjatywie.

6.4. Dyskusja

Zestawienie wyników badań empirycznych (dokonane w niniejszym rozdziale) z dotychczasowym stanem wiedzy na temat bliskości i poszczególnych jej wymiarów (patrz rozdz. 3) stanowi odpowiednią podstawę dla zainicjowania dyskusji, której osnową będzie – z jednej strony – podkreślenie elementów podobnych w obu prezentowanych wcześniej ścieżkach rozważań, a z drugiej strony – wskazanie tych ogniw w prowadzonym wywodzie, które w istotny sposób wyróżniają wnioski części empirycznej z tła refleksji opartych o analizę literatury przedmiotu. Poszczególne płaszczyzny dyskusji utworzone zostaną dzięki wyróżnieniu takich głównych obszarów tematycznych, jak: lista wymiarów bliskości, relacje między poszczególnymi wymiarami bliskości, dynamika wymiarów bliskości, rola bliskości w funkcjonowaniu inicjatyw klastrowych, czy też – na koniec – znaczenie bliskości dla nawiązywania i rozwoju relacji współpracy (powiązań kooperacyjnych) w tego typu organizacjach. W każdym z tych obszarów wskazane zostaną podobieństwa i różnice między stanem literatury a założeniami i wynikami pracy badawczej oraz naukowej refleksji podjętej przez autorkę.

Lista kategorii, z których utworzono poszczególne wymiary bliskości była efektem interpretacji własnej autorki, dokonanej na podstawie analizy danych zgromadzonych na etapie badań jakościowych i zastosowanej logiki dystansu i podobieństwa. Wygenerowany zbiór kategorii przywiódł autorkę w stronę solidnie ugruntowanego ujęcia bliskości autorstwa R. Boschmy (Boschma, 2004, 2005a, 2005b). Kategorie te okazały się bowiem w dużym stopniu zbieżne z podstawowymi wymiarami bliskości zaproponowanymi przez Boschmę: geograficznym, społecznym, organizacyjnym i instytucjonalnym. Istotną różnicę stanowiła jedynie odmienna perspektywa jaką w niniejszej publikacji przyjęto co do

bliskości poznawczej, stanowiącej piąty wymiar w podziale Boschmy. Wyniki badań jakościowych wskazały bowiem na konieczność skupienia uwagi na kompetencjach podmiotów zaangażowanych we współpracę w inicjatywach klastrowych, nie zaś na szeroko i ogólnie rozumianym „systemie wiedzy”. Pokrywanie się kategorii wyłonionych w oparciu o przeprowadzone badania z wymiarami bliskości opisanymi w literaturze przedmiotu wzmacnia zarówno zasadność interpretacji autorki, jak i samą koncepcję bliskości R. Boschmy, która tym samym podbudowana została wynikami niezależnych badań. Należy przy tym nadmienić, iż wymiary bliskości wypracowane przez Boschmę – choć wykorzystywane względnie najczęściej – nie wyczerpują puli wszystkich dostępnych w literaturze przedmiotu: oprócz kategorii teoretycznych, których znaczenia przynajmniej w części pokrywają się z już przywołanymi (np. bliskość technologiczna jako subwymiar w ramach poznawczego wymiaru bliskości, bliskość relacyjna jako odpowiednik bliskości społecznej) można napotkać w literaturze także i takie terminy, które wykraczają poza ten utarty schemat, np.: bliskość wirtualna, bliskość wewnętrzna, bliskość zewnętrzna (Zeller, 2004), bliskość pokoleniowa lub bliskość statusów (Godart, 2015).

Wyprowadzenie kategorii składających się na poszczególne wymiary bliskości z badań jakościowych pozwoliło na uniknięcie widocznej w literaturze tendencji do wykorzystywania pojęcia „bliskości” przede wszystkim do badań i refleksji skupionych na kwestiach innowacyjności przedsiębiorstw lub zagadnień transferu wiedzy. Próba wytyczenia własnego szlaku teoretycznego – najlepiej dopasowanego do analizowanych w tej pracy zagadnień: tworzenia się i rozwoju relacji współpracy między podmiotami tworzącymi inicjatywy klastrowe w Polsce (na przykładzie inicjatyw sektora metalowego i ICT) przyniosła obfitujący w szczegóły obraz analizowanej sfery rzeczywistości. Analiza literatury natomiast wskazywała na relatywnie węższą optykę przyjmowaną przez dużą część autorów wykorzystujących „bliskość” jako kategorię przydatną do opisu lub wyjaśniania złożoności danego obszaru życia społecznego.

Wyróżnione w pracy wymiary bliskości wykorzystane zostały przez autorkę do opracowania koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych i sformułowania w ramach tej koncepcji dwóch rozłącznych zbiorów hipotez badawczych, ukazujących istotność poszczególnych wymiarów bliskości na czterech wyodrębnionych poziomach współpracy klastrowej (hipotezy: H.I–H.IV), a także związki zachodzące między wybranymi wymiarami (hipotezy: H1–H2). Drugi wymieniony zbiór hipotez stał się z kolei podstawą do stworzenia dwóch modeli koncepcyjnych (przetestowanych w dalszej części pracy: patrz rozdz. 9), za pomocą których można opisać i częściowo wyjaśnić mechanizmy nawiązywania i rozwoju powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw tworzących inicjatywy klastrowe. Uwzględnienie aż pięciu wymiarów bliskości w opracowanej koncepcji¹⁰, a także powiązanie jej z elementami opracowanej wcześniej koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych pozwala na zbudowanie szerokiego ujęcia analizowanego problemu. Tak kompleksowe podejście nie jest normą w literaturze – naukowcy często wybierają do badania określonego zagadnienia tylko niektóre wymiary bliskości i na ich podstawie dokonują analizy konkretnego fragmentu rzeczywistości, jak na przykład bliskość geograficzną, organizacyjną i technologiczną (Korbi i Chouki, 2017), bliskość technologiczną, geograficzną i kulturową (Guan i Yan, 2016), czy też bliskość geograficzną, organizacyjną i społeczną (Heringa i in., 2016). Wykorzystanie klasycznych wymiarów bliskości znaleźć można za to w pracach poświęconych duńskiemu sektorowi czystych technologii (Hansen, 2014), współpracy w zakresie innowacyjnych rozwiązań dla osób cierpiących na cukrzycę typu 2 w Ameryce Północnej i Europie (Hardeman i in., 2015), czy aktywności

¹⁰ W koncepcji uwzględniono pięć wymiarów bliskości, podczas gdy w hipotezach H1–H2 oraz odwzorowujących je modelach koncepcyjnych skupiono się na czterech wymiarach (z wyłączeniem wymiaru instytucjonalnego).

innowacyjnej (w tym współpracy z innymi z innymi podmiotami) norweskich przedsiębiorstw (Fitjar i in., 2016). Dodać jednak należy, że wykorzystanie w badaniach i analizach pięciu wymiarów bliskości (w formie zaproponowanej przez Boschmę lub do niej zbliżonej) jest relatywnie rzadsze, niż wybieranie do analizy jedynie niektórych.

Zaproponowana koncepcja rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych uwzględnia również założenie o dynamice bliskości w każdym z występujących wymiarów. Interesującą bowiem jest – z punktu widzenia celu tej publikacji – nie tylko zidentyfikowanie powiązań między wymiarami bliskości a konkretnym obszarem rzeczywistości lub też między poszczególnymi wymiarami bliskości, ale także i zdefiniowanie warunków, w których może dojść do rozwoju bliskości lub jej powolnego rozpraszania i zaniku. Rozumowanie przeprowadzone w niniejszym rozdziale, łączące wyróżnione poziomy współpracy w badanych inicjatywach klastrowych z określonymi wymiarami bliskości niezbędnymi „na wejściu” i powstającymi lub rozwijającymi się „na wyjściu” każdego z tych poziomów, to przykład uwzględnienia w pracy bliskości w jej aspekcie dynamicznym.

Duże znaczenie dla istotności stworzonej koncepcji rozwoju bliskości miał również wybór inicjatyw klastrowych i tworzących je przedsiębiorstw jako obiektów, na przykładzie funkcjonowania których zaobserwowano i wykoncypowano istnienie relacji nacechowanych bliskością (w różnych jej wymiarach). Kwestia ta wydaje się o tyle ważna, że wśród publikacji poświęconych problematyce bliskości podmiotów działających w sferze gospodarki nie znaleziono żadnej, która wiązałaby różne wymiary bliskości z inicjatywami klastrowymi¹¹ (patrz rozdz. 3). W bazach danych (Web of Science Core Collection i Scopus) znaleziono przede wszystkim prace naukowe łączące problematykę bliskości z koncepcją klastrów. W tej grupie warto wyróżnić analizy: japońskiego klastra motoryzacyjnego (skupiającego się jednak jedynie na bliskości geograficznej) (Yamada i Kawakami, 2015), francuskiej „Doliny Lotniczej” (uwzględniającej bliskość geograficzną i organizacyjną) (Levy i Talbot, 2015), czy amsterdamskiego klastra informatycznego i nowych mediów (wprost odwołującą się tylko do bliskości geograficznej) (Bahlmann, 2015). Oparcie się przez autorkę na czterech inicjatywach klastrowych reprezentujących bardzo odmienne branże gospodarki (ICT i metalową) oraz stworzenie (na podstawie badań przeprowadzonych w tychże inicjatywach) koncepcji rozwoju bliskości odwołującej się do pięciu wymiarów bliskości znacząco wzbogaca istniejący dorobek w obszarze omawianej problematyki.

Uzupełnieniem tego obrazu, a zarazem elementem sprawiającym, iż niniejsza praca nie ma odpowiednika w literaturze przedmiotu jest powiązanie bardzo aktualnej współcześnie problematyki klasteringu w niezwykle rzadko podejmowanym aspekcie inicjatyw klastrowych z przedstawionym w formie spójnej koncepcji teoretycznej zagadnieniem tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych, omówionym z wykorzystaniem teoretycznej kategorii bliskości. Ponieważ w literaturze przedmiotu nie znaleziono podobnych publikacji łączących problematykę bliskości z koncepcją inicjatywy klastrowej, to nie sposób odnaleźć w niej tekstów naukowych, które poruszałyby jednocześnie trzy wymienione wyżej wątki (inicjatywy klastrowe – rozwój współpracy – bliskość). Podobny deficyt stwierdzono w odniesieniu do prac podejmujących zagadnienia związane z problematyką bliskości w połączeniu z koncepcją inicjatywy klastrowej i metodyką teorii ugruntowanej, zastosowanej w pracy do gromadzenia, analizowania i interpretowania danych (patrz rozdz. 3).

¹¹ W bazie Scopus znaleziono 18 prac łączących problematykę bliskości z koncepcją inicjatyw klastrowych (dla porównania w bazie Web of Science Core Collection nie odnotowano żadnej pracy o powyższej, łączonej tematyce), ale większość z nich dotyczy w gruncie rzeczy koncepcji klastra. Z kolei te publikacje, które odnoszą się do inicjatyw klastrowych odbiegają tematycznie od ujęcia zaprezentowanego w niniejszej pracy (patrz rozdz. 3).

* * *

Aby wygenerowana koncepcja bliskości mogła stać się – w obszarze naukowym – pełnoprawną koncepcją teoretyczną wyjaśniającą rozwój powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, zaś w obszarze praktycznym – zbiorem rekomendacji przydatnych przy projektowaniu i zarządzaniu inicjatywą, musi zostać odpowiednio sprawdzona. W kolejnym rozdziale pracy wszystkie najważniejsze zmienne, będące składowymi wygenerowanej koncepcji bliskości (oraz powiązanej z nią koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych) zostały zoperacjonalizowane, zaś wybrane zależności między nimi (opisane w formie hipotez badawczych H1–H2) – przetestowane w oparciu o badania ilościowe. Dotyczy to zależności zauważonych między czterema wyróżnionymi wymiarami bliskości (uzupełnionych dodatkowo o czynnik zaangażowania), zachodzących wraz z przechodzeniem inicjatyw klastrowych na wyższe poziomy współpracy.

Rozdział 7

BADANIA ILOŚCIOWE – PROCEDURA BADAWCZA

Nadrzędnym celem badań ilościowych było przetestowanie wybranych hipotez badawczych (H1–H2) sformułowanych w ramach drugiej koncepcji teoretycznej dotyczącej rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych (patrz rozdz. 9), natomiast celem drugorzędnym – przeanalizowanie rozwoju współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w badanych inicjatywach klastrowych z wykorzystaniem kategorii „bliskości” (patrz rozdz. 8). Poniższy rozdział zawiera informacje na temat kroków postępowania przy projektowaniu i realizacji badań ilościowych. W pierwszej części rozdziału przeprowadzona została operacjonalizacja wszystkich zmiennych wykorzystanych w badaniu. W dalszej części rozdziału omówiono sposób doboru próby do badań oraz przedstawiono techniki gromadzenia i analizy danych. Dane w badaniach ilościowych gromadzone były z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety, zaś ich analiza obejmowała statystykę opisową, analizę równań strukturalnych oraz analizę współzależności zmiennych. Na koniec rozdziału opisano rygor metodologiczny zastosowany na tym etapie badań.

7.1. Operacjonalizacja zmiennych

W badaniach ilościowych bazowano na tych zmiennych, które były istotne z punktu widzenia obu celów postawionych na tym etapie badawczym. W przypadku analizy rozwoju współpracy w badanych inicjatywach klastrowych wzięto pod uwagę zmienne odnoszące się do celów (postawionych do osiągnięcia i osiągniętych) oraz zaangażowania, a także zmienne przyporządkowane do głównych wymiarów bliskości w inicjatywach klastrowych, wyróżnionych w opracowanej koncepcji teoretycznej: bliskości geograficznej, kompetencyjnej (w aspekcie zakresu i poziomu rozwoju kompetencji), społecznej, organizacyjnej i instytucjonalnej. W przypadku bliskości instytucjonalnej ograniczono się do pomiaru tylko jednego jej aspektu – podejścia do otoczenia – który najlepiej obrazował postawę przyjmowaną przez przedsiębiorstwa klastrowe w kontekście ich świadomego oddziaływania na otoczenie, w którym funkcjonują¹. Z kolei w przypadku bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i społecznej zdecydowano uzupełnić je o dodatkowe zmienne, żeby uzyskać jak najszerzy obraz badanej rzeczywistości. Uzupełnieniem dla bliskości kompetencyjnej były zmienne „dostęp do informacji i wiedzy” oraz „współpraca z sektorem B+R”, zaś do pomiaru bliskości społecznej wykorzystano dodatkową zmienną „wyształcone postawy”² (patrz tab. 7.1).

¹ Bliskość instytucjonalna jest tym wymiarem bliskości, który – jak wynika z przeprowadzonych badań – w najmniejszym stopniu decyduje o rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych (opierając się na zbiorze hipotez H.I–H.IV bliskość instytucjonalna jest wynikiową rozwoju innych wymiarów bliskości – pojawia się na „wyjściu” na III poziomie współpracy klastrowej). Ponadto, bliskość instytucjonalna jest najsłabiej powiązana z pozostałymi wymiarami bliskości, co z kolei znajduje swoje odzwierciedlenie w treści hipotez H1–H2 (w których ten wymiar bliskości jest całkowicie pominięty) (patrz rozdz. 6).

² Wszystkie zmienne uzupełniające wymiary bliskości opierały się na kategoriach wyłonionych w badaniach jakościowych: Kat. 9a. Dostęp do informacji i wiedzy, Kat. 9b. Współpraca z sektorem B+R, Kat. 10a. Wyształcone postawy, Kat. 12a. Podejście do otoczenia (patrz rozdz. 6).

Tabela 7.1

Zmienne wykorzystane do pomiaru poziomu bliskości i testowania hipotez badawczych³

Rozwój współpracy w inicjatywach klastrowych	Rozwój bliskości w inicjatywach klastrowych (testowanie hipotez badawczych H1–H2)
Kat. 2. Cele główne (cele postawione do osiągnięcia vs osiągnięte cele) Kat. 6. Zaangażowanie Kat. 7. Bliskość geograficzna Kat. 8. Bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji) Kat. 9. Bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) Kat. 9a. Dostęp do informacji i wiedzy Kat. 9b. Współpraca z sektorem B+R Kat. 10. Bliskość społeczna Kat. 10a. Postawy Kat. 11. Bliskość organizacyjna Kat. 12a. Podejście do otoczenia	Kat. 2. Cele główne Kat. 6. Zaangażowanie Kat. 7. Bliskość geograficzna Kat. 9a. Dostęp do informacji i wiedzy Kat. 10. Bliskość społeczna

Źródło: opracowanie własne

Do testowania hipotez badawczych przyjęto pięć zmiennych powstałych z połączenia elementów obu wygenerowanych koncepcji: celów głównych i zaangażowania (koncepcja trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych) oraz bliskości geograficznej, bliskości społecznej oraz dostępu do informacji i wiedzy (koncepcja rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych) (patrz tab. 7.1).

Większość zastosowanych zmiennych (zwłaszcza te odnoszące się do poszczególnych wymiarów bliskości) mają charakter zmiennych latentnych⁴ (ang. *latent variables*), co znacząco utrudnia ich operacyjne zdefiniowanie. Są to bowiem czysto teoretyczne konstrukty o abstrakcyjnym charakterze, z tego względu nie mogą podlegać bezpośredniej obserwacji i pomiarowi. Zmienne latentne integrują różne zmienne jawne (obserwowalne) (ang. *manifest variables, observable variables*). O własności zmiennych latentnych można wnioskować na podstawie pomiaru opisujących je zmiennych obserwowalnych.

Zmienne obserwowalne skonstruowane zostały w formie listy stwierdzeń, odpowiadających poszczególnym wymiarom danej zmiennej latentnej – do każdej zmiennej ukrytej został dobrany odpowiedni zestaw stwierdzeń, które miały możliwie jak najdokładniej oddać wszystkie rzeczywiste jej wymiary⁵. Ponieważ projektowane narzędzia pomiarowe opierały się na badaniu postaw jednostek i podejścia przedsiębiorstw do określonych obszarów, zastosowano skalę porządkową (5-stopniową skalę Likerta), co pozwoliło zmierzyć intensywność danej cechy. W przypadku niektórych zmiennych niemożliwym było jednak określenie choćby porządku w uzyskiwanych odpowiedziach – wówczas stosowano nominalny poziom pomiaru.

W tabeli 7.2 przedstawione zostały narzędzia pomiarowe wraz ze wskazaniem zastosowanej skali pomiaru. Do pomiaru ośmiu zmiennych: bliskości geograficznej [Bgeo], bliskości kompetencyjnej (w aspekcie zakresu kompetencji) [Bkz], dostępu do informacji i wiedzy [IW], bliskości społecznej [Bspoł], postaw [P], celów głównych (w kontekście

³ Skrót „Kat.” widniejący przy każdej zmiennej odnosi się do kategorii (pełna nazwa) wyłonionych na etapie badań jakościowych. Numery kategorii zostały nadane przy opracowywaniu koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych (patrz rozdz. 5) i koncepcji rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych (patrz rozdz. 6).

⁴ Zmienne latentne określane są również mianem zmiennych niejawnych, ukrytych bądź utajonych.

⁵ Dobrane stwierdzenia są autorskie i opierają się na otrzymanych wynikach badań jakościowych. W literaturze przedmiotu nie znaleziono bowiem odpowiednich skal pomiarowych.

celów postawionych do osiągnięcia [PC] i osiągniętych celów [OC]) oraz zaangażowania [Z] zastosowano skalę porządkową (5-stopniową skalę Likerta)⁶. W przypadku pozostałych czterech zmiennych: bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) [Bkpr], współpracy z sektorem B+R [WBR], bliskości organizacyjnej [Borg], podejścia do otoczenia [PdO] wykorzystano nominalny poziom pomiaru.

Tabela 7.2

Operacjonalizacja zmiennych

Bliskość geograficzna [Bgeo]	
Symbol	Treść pytania
Bgeo1	Nasza firma zlokalizowana jest dość blisko siedziby koordynatora inicjatywy klastrowej.
Bgeo2	Dojazd z siedziby mojej firmy do siedziby inicjatywy klastrowej (koordynatora) zajmuje mi zwykle mało czasu.
Bgeo3	Nasza firma zlokalizowana jest w pobliżu większości pozostałych przedsiębiorstw klastrowych.
Skala porządkowa (Likerta). Wszystkie wskaźniki przyjmują pięciopunktowe skale, rozciągające się od odpowiedzi „zdecydowanie nie” (1) do „zdecydowanie tak” (5)	
Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji [Bkz]	
Symbol	Treść pytania
Bkz1	Nasza firma współpracuje z tymi przedsiębiorstwami klastrowymi, które cechują się tym samym lub bardzo zbliżonym zakresem kompetencji (należą do tej samej branży, mają podobny profil działalności).
Bkz2	Nasza firma współpracuje z tymi przedsiębiorstwami klastrowymi, które cechują się odmiennym od naszego zakresem kompetencji (należą do tej samej branży, a ich kompetencje są komplementarne względem naszych).
Bkz3	Nasza firma współpracuje z tymi przedsiębiorstwami klastrowymi, które cechują się całkowicie odmiennym zakresem kompetencji (należą do innych branż).
Skala porządkowa (Likerta). Wszystkie wskaźniki przyjmują pięciopunktowe skale, rozciągające się od odpowiedzi „zdecydowanie nie (brak współpracy)” (1) do „zdecydowanie tak” (5)	
Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji [Bkpr]	
Treść pytania	
W inicjatywie klastrowej współpracujemy przede wszystkim z przedsiębiorstwami, których poziom rozwoju (zaawansowanie technologii, rozległość wiedzy, jakość kadry pracowniczej) jest:	
1. Dużo niższy od poziomu reprezentowanego przez naszą firmę	
2. Niższy od poziomu reprezentowanego przez naszą firmę	
3. Zbliżony od poziomu reprezentowanego przez naszą firmę	
4. Wyższy od poziomu reprezentowanego przez naszą firmę	
5. Dużo wyższy od poziomu reprezentowanego przez naszą firmę	
6. Żadne z wymienionych, bowiem nie współpracujemy z przedsiębiorstwami klastrowymi	
Skala nominalna (6 odpowiedzi, wybór jednokrotny).	

⁶ Dla wymienionych zmiennych przeprowadzono analizę rzetelności zastosowanych skal, posługując się miernikiem rzetelności α -Cronbacha. Osiągnięte wartości współczynnika α -Cronbacha zamykały się w akceptowalnych granicach przyjętych dla tego wskaźnika. Najniższą wartość współczynnika α -Cronbacha (0,67) otrzymano w przypadku bliskości kompetencyjnej (w aspekcie zakresu kompetencji), co było związane z założeniem przyjętym przy konstruowaniu powyższej zmiennej, mającej uwzględnić możliwie jak najszerszy zakres kompetencji partnerów. Ponieważ w przypadku pomiaru niejednorodnych właściwości akceptuje się wartości α -Cronbacha na poziomie 0,6 (Bedyńska i Brzezicka, 2007, s. 156), zdecydowano o pozostawieniu wszystkich zmiennych obserwowalnych zaprojektowanych dla omawianego konstruktów. W celu oceny dopasowania wskaźników pomiarowych do odpowiadających im zmiennych latentnych przeprowadzona została dodatkowo eksploracyjna analiza czynników (EFA), z wykorzystaniem estymatora największej wiarygodności (*maximum likelihood*). Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta wypadły pomyślnie (wartość miary adekwatności doboru próby KMO wyniosła 0,85, test sferyczności Bartletta statystycznie istotny, poziom istotności równy $p < 0,001$), co wskazuje na dobre dopasowanie przyjętych konstruktów (patrz zał. 2).

cd. tab. 7.2

Dostęp do informacji i wiedzy [IW]	
Symbol	Treść pytania
IW1	Jednym z efektów dołączenia mojej firmy do inicjatywy klastrowej jest uzyskanie szerokiego dostępu do wielu różnorodnych, choć ogólnych informacji (poziom I).
IW2	Jednym z efektów dołączenia mojej firmy do inicjatywy klastrowej jest uzyskanie dostępu do wyselekcjonowanej puli informacji, w pełni dopasowanej do profilu i potrzeb mojej firmy (poziom II).
IW3	Informacje uzyskiwane w ramach inicjatywy klastrowej umożliwiają mojej firmie lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów (zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym) (poziom II).
IW4	Uczestnictwo mojej firmy w inicjatywie klastrowej przekłada się na pierwszeństwo w otrzymywaniu istotnych informacji na temat życia społ.-gosp. oraz warunków prowadzenia biznesu w regionie i w kraju (poziom III).
IW5	Uczestnictwo mojej firmy w inicjatywie klastrowej pozwala mojej firmie podejmować ryzyko podzielenia się z wybranymi członkami inicjatywy tymi informacjami, które są zarezerwowane jedynie dla zaufanych partnerów (poziom IV).
IW6	Dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej moja firma uczestniczy wspólnie z innymi wybranymi członkami inicjatywy w procesach kreowania nowej wiedzy (np. w grupach zadaniowych, projektowych itd.) (poziom IV).
Skala porządkowa (Likerta). Wszystkie wskaźniki przyjmują pięciopunktowe skale, rozciągające się od odpowiedzi „zdecydowanie nie” (1) do „zdecydowanie tak” (5)	
Współpraca z sektorem B+R [WBR]	
Treść pytania	
Nasza współpraca z podmiotami sektora B+R (uczelnie, instytuty naukowe) ma głównie charakter:	
1. Nie współpracujemy z podmiotami sektora B+R	
2. Spotykamy się sporadycznie, ale bez konkretnych działań	
3. Czasem korzystamy z infrastruktury B+R i nawiązujemy współpracę z wybranymi pracownikami nauki	
4. Współpracujemy w ramach dydaktyki (konsultacje programów nauczania, otwarcie nowych kierunków, praktyki zawod. itp.)	
5. Wspólnie z podmiotami sektora B+R realizujemy projekty	
Skala nominalna (5 odpowiedzi, wybór jednokrotny).	
Bliskość społeczna [Bspoł]	
Symbol	Treść pytania
Bspoł1	Staram się wykorzystać każdą nadarzącą się okazję do nawiązania kontaktu z niepoznanymi lub słabo znanymi członkami inicjatywy klastrowej.
Bspoł2	Dbam o relacje z członkami inicjatywy klastrowej i staram się ciągle je polepszać.
Bspoł3	Dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej udało nam się zbudować zaufanie w relacjach z niektórymi członkami inicjatywy.
Bspoł4	Do współpracy staram się wybierać jedynie te przedsiębiorstwa klastrowe, w kontaktach z którymi moja firma miała pozytywne doświadczenia.
Bspoł5	Dbam o relacje z regionalnymi partnerami (np. władze publiczne, szkoły, uczelnie wyższe) i staram się ciągle je polepszać.
Skala porządkowa (Likerta). Wszystkie wskaźniki przyjmują pięciopunktowe skale, rozciągające się od odpowiedzi „zdecydowanie nie” (1) do „zdecydowanie tak” (5)	
Postawy [P]	
Symbol	Treść pytania
P1	Chętnie dzielę się informacjami (także na temat swojej firmy).
P2	Często doświadczam wzajemności w relacjach z członkami inicjatywy klastrowej, tzn. wspieram innych członków inicjatywy, a zarazem sam otrzymuję wsparcie z ich strony.
P3	Uważam, że relacje nieformalne (osobiste, „twarzą w twarz”) są najlepszym sposobem na budowanie współpracy w ramach inicjatywy klastrowej.
P4	Jednym z głównych czynników mających wpływ na podjęcie przez moją firmę współpracy z innym przedsiębiorstwem jest osobista znajomość z jej właścicielem lub kimś z jej kluczowego personelu.
P5	Stale obserwuję najbliższe (regionalne) otoczenie inicjatywy klastrowej w poszukiwaniu nowych partnerów do współpracy.
Skala porządkowa (Likerta). Wszystkie wskaźniki przyjmują pięciopunktowe skale, rozciągające się od odpowiedzi „zdecydowanie nie” (1) do „zdecydowanie tak” (5)	

cd. tab. 7.2

Bliskość organizacyjna [Borg]	
Symbol	Treść pytania
Czy Państwa firma (przy każdym pytaniu proszę zaznaczyć jedną, najbardziej zgodną z Państwa zdaniem odpowiedź):	
1. korzysta ze wspólnej, klastrowej platformy komunikacji (np. wewnętrzna lista mailingowa, Intranet, grupy dyskusyjne, system do telekonferencji)? 2. korzysta ze wspólnych baz danych w inicjatywie klastrowej (np. zawierających szczegółowe informacje na temat zasobów, jakimi dysponują poszczególne przedsiębiorstwa klastrowe)? 3. korzysta ze wspólnej, klastrowej platformy do zarządzania współpracą (np. moduł zadań wspierający zarządzanie projektami, współpracę w łańcuchu wartości, oprogramowania do pracy grupowej)? 4. korzysta ze wspólnych, klastrowych standardów jakości oferowanych produktów i usług? 5. korzysta ze wspólnych zakupów grupowych organizowanych przez klastery dla członków? 6. korzysta ze wspólnego, klastrowego systemu dystrybucji oferowanych przez firmy klastrowe produktów? 7. korzysta ze wspólnego, klastrowego systemu promocji oferowanych produktów i usług? 8. świadczy usługi dla innych podmiotów klastrowych (np. na zasadzie <i>outsourcingu</i>)? 9. realizuje wspólne projekty z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi (np. stworzenie konsorcjum, powołanie spółki celowej)? 10. prowadzi wspólną działalność biznesową z innymi przedsiębiorstwami firmami klastrowymi (dzieląc się poszczególnymi etapami w procesie wytwarzania produktu/dostarczania usługi)?	
Skala nominalna (3 odpowiedzi, wybór jednokrotny). We wszystkich zmiennych wykorzystano trójwartościową kafeletę odpowiedzi: „nie, i nie chcemy w przyszłości”, „nie, ale chcielibyśmy w przyszłości”, „tak, korzysta”.	
Podejście do otoczenia [PdO]	
Treść pytania	
W kwestii podejścia do otoczenia nasza firma zazwyczaj przyjmuje postawę:	
1. Traktowania warunków otoczenia jako mało istotnych 2. Stałego monitorowania zmieniających się warunków 3. Szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków 4. Aktywnego wpływania na decyzje i działania podejmowane na poziomie regionu (np. w obszarze oświaty i edukacji) 5. Aktywnego wpływania na decyzje i działania podejmowane na poziomie ponadregionalnym (np. w obszarze przedsiębiorstwa)	
Skala nominalna (5 odpowiedzi, wybór jednokrotny).	
Cele główne: postawione do osiągnięcia [PC] i osiągnięte cele [OC]	
Symbol	Treść pytania
PC1/OC1	Ułatwiona możliwość zbudowania sieci relacji z innymi członkami inicjatywy klastrowej (poziom I).
PC2/OC2	Uzyskanie dostępu do szerokiej puli zasobów materialnych i niematerialnych, zarówno zapewnianych przez inicjatywę klastrową, jak i należących do członków inicjatywy (poziom II).
PC3/OC3	Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub uzyskanie możliwości obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (np. poprzez zakupy grupowe, wspólną promocję, kanały dystrybucji itd.) (poziom II).
PC4/OC4	Możliwość wywierania większego wpływu na władze publiczne i inne instytucje (np. edukacyjne), dzięki połączeniu wspólnych sił w ramach inicjatywy klastrowej (poziom III).
PC5/OC5	Możliwość współpracy z innymi członkami inicjatywy klastrowej w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju wspólnych produktów/usług, uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej (poziom IV).
Skala porządkowa (Likerta). Wszystkie wskaźniki przyjmują pięciopunktowe skale, rozciągające się od odpowiedzi „całkowicie nieistotne” (1) do „bardzo istotne” (5)	
Zaangażowanie [Z]	
Symbol	Treść pytania
Z1	Systematyczny udział w cyklicznych spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej (poziom I).
Z2	Uczestnictwo w wydarzeniach dodatkowych organizowanych przez inicjatywę klastrową (np. wyjazdy na targi, konferencje) (poziom I).
Z3	Udział w grupach zadaniowych w ramach inicjatywy klastrowej, skupionych na realizacji określonego celu (np. wprowadzeniu wspólnych zakupów grupowych, wyboru wspólnego usługodawcy itp.) (poziom II).
Z4	Udział w szkoleniach organizowanych w inicjatywie klastrowej (poziom II).

cd. tab. 7.2

Z5	Współdziałanie z częścią pozostałych członków inicjatywy klastrowej, ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu (poziom III).
Z6	Współdziałanie z częścią pozostałych firm klastrowych, ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie (na różnych szczeblach edukacji) do wymagań i potrzeb firm klastrowych (poziom III).
Z7	Udział w grupach i konsorcjach projektowych zorientowanych na realizację wspólnych projektów (poziom IV).
Z8	Udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi (np. podział prac w łańcuchu wartości, w procesach związanych z wytwarzaniem produktów/ oferowaniem usług, uruchomienie wspólnej działalności gospodarczej) (poziom IV).
Skala porządkowa (Likerta). Wszystkie wskaźniki przyjmują pięciopunktowe skale, rozciągające się od odpowiedzi „w ogóle nie angażujemy się” (1) do „jesteśmy w pełni zaangażowani” (5)	

Źródło: opracowanie własne

Do pomiaru bliskości geograficznej [Bgeo] wykorzystane zostały trzy czynniki stanowiące o umiejscowieniu przedsiębiorstw klastrowych względem koordynatora (dystans fizyczny i czas potrzebny na jego pokonanie) oraz pozostałych przedsiębiorstw klastrowych (dystans fizyczny).

Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji [Bkz] mierzona była za pomocą trzech zmiennych obserwowalnych, które odnosiły się do zakresu kompetencji partnerów klastrowych (rozróżnienie między tym samym, względnie zbliżonym, choć odmiennym oraz całkowicie odmiennym zestawem kompetencji). Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji [Bkpr] bazowała na porównaniu poziomu rozwoju kompetencji partnerów klastrowych, z uwzględnieniem pięciu różnych odpowiedzi (od skrajnie negatywnej – „dużo niższy poziom”, przez środkową – „zbliżony poziom”, do skrajnie pozytywnej – „dużo wyższy poziom”). Pierwsza uzupełniająca ją zmienna – dostęp do informacji i wiedzy [IW] – składała się z sześciu zmiennych obserwowalnych, z których każda odpowiadała jednej z wyróżnionych kategorii informacji i wiedzy, uzyskanych dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej i przyporządkowanych do poszczególnych poziomów współpracy. Druga uzupełniająca ją zmienna – współpraca z sektorem B+R [WBR] – przedstawiała różne formy współpracy przedsiębiorstw klastrowych z sektorem B+R.

Bliskość społeczna [Bspoł] w badaniu zmierzona została za pośrednictwem pięciu zmiennych obserwowalnych ukazujących sposoby budowania relacji w inicjatywie klastrowej, z uwzględnieniem pięciu rodzajów relacji: nawiązywania kontaktów (przełamywania bariery anonimowości), rozwoju relacji (przełamywania bariery nieufności), budowy zaufania, weryfikacji zaufania w oparciu o doświadczenia współpracy oraz rozwoju relacji z regionalnymi partnerami. Dodatkowy konstrukt teoretyczny przyjęty w badaniu (stanowiący uzupełnienie dla bliskości społecznej) – postawy [P] – miał za zadanie dostarczyć informacji na temat charakteru takich postaw przejawianych przez członków inicjatyw klastrowych, jak otwartość, wzajemność, czujność, odniesienie do relacji nieformalnych oraz kontaktów osobistych z punktu widzenia rozwoju współpracy.

Pomiar bliskości organizacyjnej [Borg] bazował na wybranych jedenastu obszarach współdziałania w inicjatywie klastrowej, pogrupowanych w trzy kategorie: komunikacja (korzystanie ze wspólnej platformy komunikacji, bazy danych, platformy do zarządzania współpracą), integracja na poziomie procesów (wspólne standardy jakości, zakupy grupowe, system dystrybucji, system promocji) oraz integracja na poziomie organizacyjnym (świadczenie usług dla innych podmiotów klastrowych, realizacja wspólnych projektów, prowadzenie wspólnej działalności biznesowej, współpraca w łańcuchu wartości z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi).

Zmienna „podejście do otoczenia” [PdO], powiązana z bliskością instytucjonalną, koncentrowała się na sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw klastrowych w bliższym i dalszym otoczeniu, a przyjmowane przez przedsiębiorstwo podejście opisane było w formie pięciu stwierdzeń ułożonych zgodnie z rosnącym stopniem wywierania wpływu na otoczenie.

Oprócz zmiennych odnoszących się wprost do wyróżnionych wymiarów bliskości w inicjatywie klastrowej wprowadzono również trzy inne zmienne, które – chociaż nie bezpośrednio – są także powiązane z poszczególnymi rodzajami bliskości. Pierwsza zmienna opisuje cele postawione do osiągnięcia w inicjatywie klastrowej [PC], zaś druga – osiągnięte cele [OC]. Dwa wymienione wyżej konstrukty opierają się na tych samych pięciu zmiennych obserwowalnych mierzących istotność celów (w przypadku [PC]) i stopień ich osiągnięcia (w przypadku [OC]) na każdym z czterech zidentyfikowanych poziomów współpracy w inicjatywie klastrowej. Cele zdefiniowane na poszczególnych poziomach współpracy odpowiadają różnym rodzajom bliskości, a zatem ich osiągnięcie może oznaczać rozwój bliskości w konkretnym (przypisanym do danego poziomu) wymiarze. Cel zdefiniowany na I poziomie współpracy – ułatwiona możliwość zbudowania sieci relacji w inicjatywie – powiązany jest z rozwojem bliskości społecznej. Realizacja celów przypisanych do II poziomu współpracy odzwierciedla rozwój bliskości kompetencyjnej w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji (uzyskanie dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych) bądź bliskości organizacyjnej (podwyższenie jakości produktów i usług lub obniżenie kosztów). Na poziomie III cel związany z wywieraniem wpływu na władze publiczne i inne instytucje odwołuje się do rozwoju bliskości instytucjonalnej. Osiągnięcie celu przypisanego do IV poziomu (możliwość współpracy z innymi podmiotami klastrowymi w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju wspólnych produktów/usług, uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej) świadczy o rozwoju bliskości organizacyjnej.

Ostatnią występującą w badaniu zmienną jest zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych w aktywności podejmowane w ramach inicjatywy klastrowej [Z]. Powyższa zmienna zmierzona została na podstawie ośmiu zmiennych obserwowalnych, które odpowiadają poszczególnym poziomom współpracy w inicjatywie (na każdym poziomie zostały wyróżnione po dwie najbardziej charakterystyczne formy zaangażowania).

7.2. Dobór próby

Badania ilościowe – zgodnie z obranym paradygmatem i przyjętą strategią badawczą – przeprowadzone były w tej samej populacji, która została wytypowana do badań jakościowych. Cztery przyjęte do badania inicjatywy klastrowe zrzeszały w sumie 443 członków. Założono, iż na etapie badań ilościowych (i testowania hipotez badawczych) próba badawcza będzie ograniczona tylko do przedsiębiorstw klastrowych, albowiem to one stanowić miały główny podmiot badań. Opierając się na danych otrzymanych od koordynatorów inicjatyw klastrowych ustalono, iż łącznie w badanych inicjatywach klastrowych funkcjonowały 392 przedsiębiorstwa. Podstawowym kryterium selekcji w doborze próby na tym etapie badań było zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych. Postanowiono wykluczyć z próby przedsiębiorstwa członkowskie nie wykazujące żadnego zaangażowania w jakiejkolwiek aktywności podejmowane w ramach inicjatywy, których członkostwo polegało jedynie na formalnej przynależności do zgrupowania. Brak takiej wstępnej selekcji doprowadziłby bowiem do sytuacji, w której wnioski na temat specyfiki funkcjonowania inicjatywy klastrowej i budowania powiązań kooperacyjnych między klastrowymi partnerami wyciągane byłyby na podstawie opinii podmiotów w tych procesach nie uczestniczących. Przedsiębiorstwa w żaden sposób niezaangażowane w działalność klastrową nie mogły zostać uznane za wiarygodne źródła informacji dotyczących aktywności inicjatywy

klastrowej i jej zaangażowanych członków; co więcej – uwzględnienie takich przedsięwzięć w badaniu wypaczyłoby uzyskane wyniki. Stąd też decyzja o stworzeniu próby badawczej złożonej tylko z przedsiębiorstw wykazujących się choćby minimalną aktywnością na forum inicjatywy.

Z przeprowadzonych badań jakościowych i wypowiedzi respondentów (w tym wypadku osób reprezentujących koordynatora lub zaangażowanych w zarządzanie inicjatywą klastrową) wynikało, iż co najmniej połowa członków w badanych inicjatywach klastrowych przyjmowała bierną postawę, nie angażując się nawet w formy aktywności przypisane do najniższego poziomu współpracy (jak na przykład udział w spotkaniach lub wydarzeniach organizowanych w ramach inicjatywy). Pod tym względem sytuacja w inicjatywach klastrowych nie odbiegała znacząco od innych podobnych organizacji, w których aktywni uczestnicy stanowią zazwyczaj mniejszość. W tabeli 7.3 przedstawione zostały wybrane cytaty pochodzące z wywiadów z przedstawicielami koordynatorów oraz najbardziej aktywnych przedsiębiorstw klastrowych, pełniących funkcje zarządcze w badanych inicjatywach klastrowych.

Tabela 7.3

Zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych w działalność inicjatywy klastrowej – wybrane cytaty

Klaster	Wybrane cytaty	Liczba zaangażowanych członków (na podstawie wypowiedzi)
Ogólne opinie	1. „Członków w naszym klastrze urosło, może ze względu na środki unijne przystąpiły. To zawsze tak jest, nie tylko u nas, ale w każdej organizacji, że dużo firm nie jest zaangażowanych ” 2. „To wszędzie tak jest. We wszystkich stowarzyszeniach tak jest, że mała grupa zaangażowanych i duża grupa niezaangażowanych ” 3. „W każdej organizacji, w każdej jest sporo firm niezaangażowanych ”	brak konkretnych danych
WKOM	4. „I część firm jest niezaangażowanych. [...] Wydaje mi się, że jeśli ktoś przystąpił do klastra w celu konkretnym, chciał kooperacji, to się angażuje. Ale jeśli wstępuje po punkty, to się mało angażuje.”	brak konkretnych danych
LKM	5. „Zaangażowanie w klastrze rozkłada się nierówno. Na ogół większość problematyki ciągnącej do przodu klastrów spoczywa na członkach zarządu, zarząd jest 3 osobowy plus dyrektor i koordynator. W sumie w 5-osobowym zespole .” 6. „U nas w klastrze jakbym policzył to zaangażowanych byłoby z 5–6 osób .”	5 podmiotów 5–6 podmiotów
MK ICT	7. „Jeśli chodzi o zaangażowanie to ja powiem Pani tak: ja przyjąłem liczbę 3 jako świętą: 1/3 członków zapisała się i zapomniała, 1/3 członków albo ma duży sukces albo ma duże problemy i nie ma tu i teraz takich zasobów: pieniędzy, czasu. My koncentrujemy małe przedsiębiorstwo, to są firmy kilku, kilkunastoosobowe, w związku z tym jak mają sukces to jest koncentracja na sukcesie, na obsłudze go. Jak mają trudny okres, to ktoś walczy aby utrzymać się na powierzchni. [...] A 1/3 która ma stabilną sytuację organizacyjną, finansową albo szuka i ma pomysł na dalszy rozwój. I wtedy klaster jest dla nich idealnym miejscem, bo to są interakcje, to jest możliwość współtworzenia, słuchania, mówienia do innych, przy czym oczywiście członkowie tych grup fluktuują między sobą.” 8. „Ile u nas jest zaangażowanych firm? Może 20–30 , ja bym powiedział 20 . Jest taka grupa, która przychodzi na spotkania, do projektów zawsze staje. Nie ma problemów, uczestniczą w spotkaniach.”	1/3 członków (ok. 66 podmiotów) 20–30 podmiotów

cd. tab. 7.3

Interizon	9. „Spadek ze 154 do 130 członków to jest również skutek tego, że rozmawialiśmy z niektórymi podmiotami, czy rzeczywiście – żeby dobrze to ująć, żeby nie wyszło, że ich do czegoś zmuszaliśmy – kazaliśmy im się zastanowić nad swoim udziałem. Mieliśmy bowiem taki problem z zebraniem kworum na zgromadzeniu. Prosiłiśmy nawet, żeby te firmy nie angażujące się udzielały nam swego pełnomocnictwa. Taki brak aktywności w pewnym sensie też paraliżował normalne prace klastra. Żeby zgromadzenie członków mogło podjąć uchwały podczas zgromadzenia, musi być kworum. Podczas standardowych uchwał musi być połowa uczestników klastra. Jeśli tego kworum nie mamy, głosowanie musi odbyć się w trybie pisemnym, co powoduje konieczność zaangażowania pracowników do przygotowania tego wszystkiego, do wysłania, później weryfikacja tego wszystkiego.” 10. „Niezaangażowanie członków wydłużało cały proces. Na przykład na początku roku jesteśmy w zawieszeniu, musimy wszystkie uchwały podjąć. Nawet w tym roku dzwoniłiśmy do wszystkich, żeby przypomnieć o zgromadzeniu, żeby te osoby przyszły. Przygotowaliśmy wzór pełnomocnictwa. Udało się osiągnąć kworum, ale żebyśmy trzy dni nie dzwoniłi po tych podmiotach, to byśmy kończyli głosowanie w trybie pisemnym.” 11. „Proporcja między zaangażowanymi a niezaangażowanymi jest taka: 15–20% jest rzeczywiście zaangażowanych, część firm pokazuje się sporadycznie i mamy też taką grupę, która w ogóle nie jest aktywna, ale te korzyści, które klastery stara się przynieść nawet tym nieaktywnych teraz widać, zwłaszcza jeżeli chodzi o inteligentną specjalizację i program Inteligentny Rozwój. Tak jak mieliśmy podobną liczbę aktów przystąpienia i wystąpienia, tak od kiedy są te dodatkowe punkty w program, nie mieliśmy żadnego aktu wystąpienia.” 12. „U nas angażuje się stała ekipa.[...] Jeśli firmy są po to w klastrze, żeby pokazać, że są członkami klastra wytypowanego jako kluczowy w regionie i w kraju, to będzie martwa dusza. Jak ktoś się nie angażuje, to nie będzie miał efektów. Ja myślę, że około 30% podmiotów jest aktywnych, około 45 firm jest aktywnych, gdybyśmy tu jeszcze godzinę posiedzieli, to bym wszystkie wymieniał.” 13. „Ok. 80 firm to martwe dusze, płacą, ale nie korzystają, czyli mają po prostu karnet na siłownię. Kupuje karnet i cieszy się, że go ma, ale nic więcej. Karnet mu nic nie da, chyba, że tylko tyle, że w części projektach można dostać dodatkowe ekstra punkty za bycie członkiem klastra kluczowego w kraju. Więc są też takie podmioty, które wchodzi do klastra tylko dlatego, żeby dostać takie punkty. Są zupełnie martwi, nie ma z nimi kontaktu, tylko płacą składki.”	1/2 członków (ok. 65 podmiotów) 15–20% członków (ok. 26 podmiotów) 30% członków (ok. 39 podmiotów), 45 podmiotów ok. 50 podmiotów

Źródło: opracowanie własne

Zakładając zatem, iż co najwyżej 50% członków wykazywało przynajmniej minimalne zaangażowanie (pod uwagę zostały wzięte najwyższe liczby wskazywane przez respondentów badania) liczba podmiotów w populacji została ograniczona do 196 przedsiębiorstw klastrowych, a zatem minimalna liczebność próby wyniosła 130 podmiotów⁷. Dodatkowo ustalono, iż w inicjatywach klastrowych liczących mniej niż 100 członków (tak jak w przypadku inicjatyw metalowych) badania obejmą co najmniej 1/2 zrzeszonych przedsiębiorstw, zaś w inicjatywach o większej liczebności członków (do których zaliczały się obie inicjatywy ICT) – co najmniej 1/4 przedsiębiorstw klastrowych.

Zarówno wielkość próby, jak i odsetek reprezentantów poszczególnych organizacji klastrowych w próbie odpowiadały przyjętym założeniom. W badaniach wzięło udział 132 przedsiębiorstwa klastrowe: 51 z inicjatyw klastrowych z branży metalowej (38 z WKOM i 13 z LKM) oraz 81 z inicjatyw ICT (45 z MK ICT oraz 36 z Interizon). Jak ustalono w oparciu o udzielone odpowiedzi respondentami badania były w większości osoby zarządzające przedsiębiorstwem – prezesi, dyrektorzy lub właściciele przedsiębiorstw (ok. 70%) albo osoby oddelegowane do reprezentowania przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej,

⁷ Przy założeniach: wielkość frakcji 0,5, błąd maksymalny 5% i poziom ufności 95% – zob.: Sobczyk, 2001, s. 157–162; Szulc, 1963, s. 585–592.

najczęściej kierownicy wyższych szczebli lub specjaliści (ok. 18%). Pozostałe 12% to pracownicy pełniący inne funkcje, np. koordynator projektu czy pełnomocnik ds. jakości.

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa o różnym stażu; można je podzielić na trzy grupy podobnej wielkości⁸: najmłodsze, których staż nie przekracza 10 lat (ok. 35% w próbie), o średnim stażu, mieszczące się w przedziale powyżej 10 do 20 lat włącznie (ok. 31%) oraz najstarsze, funkcjonujące na rynku ponad 20 lat (kolejne 34%) (patrz tab. 7.4).

Tabela 7.4

Liczba lat funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku

Liczba lat funkcjonowania na rynku	Ogółem		Inicjatywy ICT		Inicjatywy metalowe	
	Częstość	Procent ważnych	Częstość	Procent ważnych	Częstość	Procent ważnych
3 i poniżej	7	5,7	3	3,9	4	8,5
(3–5>	14	11,4	12	15,8	2	4,3
(5–10>	22	17,9	16	21,1	6	12,8
(10–20>	38	30,9	23	30,1	15	31,9
(20–30>	33	26,8	16	20,8	17	36,3
(30–40>	3	2,4	3	3,9	1	2,1
(40–50>	4	3,3	2	2,6	1	2,1
powyżej 50	2	1,6	1	1,3	1	2,1

Źródło: opracowanie własne

W ostatniej, najstarszej grupie znalazły się w sumie cztery przedsiębiorstwa o stażu dłuższym niż 50 lat. Średnio rzecz biorąc, wiek przedsiębiorstw w inicjatywach z branży metalowej był wyższy niż w inicjatywach z branży ICT – połowa przedsiębiorstw w tej grupie liczyła przynajmniej 17 lat, podczas gdy w inicjatywach ICT było to 14 lat. W inicjatywach z branży metalowej największy udział miały przedsiębiorstwa o najdłuższym stażu (ponad 20-letnim) – ok. 43%, najmniejszy zaś przedsiębiorstwa najmłodsze (funkcjonujące na rynku maksymalnie 9 lat) – ok. 26%. W inicjatywach ICT sytuacja przedstawiała się dokładnie odwrotnie: najliczniejszą grupę (ok. 40,8%) stanowiły przedsiębiorstwa najmłodsze, najmniejszą zaś przedsiębiorstwa najstarsze (ok. 29%).

Ze względu na liczbę lat funkcjonowania w inicjatywie klastrowej wyróżnić można dwie kategorie przedsiębiorstw⁹: niemal połowę stanowiły przedsiębiorstwa o co najwyżej 3-letnim okresie członkostwa, druga połowa to przedsiębiorstwa z dłuższym stażem, z czego część (prawie 1/5 w próbie badawczej) uczestniczyła w macierzystej inicjatywie od początku jej istnienia (również aktywnie działając w procesie jej formalizacji) (patrz tab. 7.5).

W podziale na sektory nie zaznaczyły się bardzo duże różnice: w inicjatywach ICT nieco większy był udział przedsiębiorstw o krótszym (co najwyżej 3-letnim) okresie członkostwa (ok. 56%) w porównaniu do metalowych (ok. 41%). Biorąc pod uwagę wartość mediany można zauważyć, iż połowa przedsiębiorstw w inicjatywach z branży metalowej uczestniczyła w inicjatywie co najmniej od 5 lat (przedsiębiorstwa z 5-letnim stażem to ok. 27% podmiotów w tej grupie), podczas gdy w inicjatywach ICT co najmniej od 3 lat.

⁸ W próbie badawczej 9 respondentów nie udzieliło informacji na temat liczby lat funkcjonowania na rynku: w tym 5 z grupy inicjatyw ICT, 4 z grupy inicjatyw metalowych.

⁹ W próbie badawczej 19 respondentów nie udzieliło informacji na temat liczby lat funkcjonowania w inicjatywie klastrowej: w tym 9 z grupy inicjatyw ICT, 10 z grupy inicjatyw metalowych.

Tabela 7.5

Liczba lat funkcjonowania przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej

Liczba lat funkcjonowania w inicjatywie klastrowej	Ogółem		Inicjatywy ICT		Inicjatywy metalowe	
	Częstość	Procent ważnych	Częstość	Procent ważnych	Częstość	Procent ważnych
3 i poniżej	57	50,4	40	55,6	17	41,4
(3–5>	20	17,7	6	8,4	14	34,1
(5–10>	34	30,1	25	34,8	9	21,9
(10–20>	2	1,8	1	1,4	1	2,4

Źródło: opracowanie własne

W badaniu wzięły udział przede wszystkim podmioty reprezentujące sektor MŚP, udział dużych przedsiębiorstw w próbie wyniósł jedynie 7%¹⁰ (patrz tab. 7.6).

Tabela 7.6

Wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa	Ogółem		Inicjatywy ICT		Inicjatywy metalowe	
	Częstość	Procent ważnych	Częstość	Procent ważnych	Częstość	Procent ważnych
mikroprzedsiębiorstwo	35	27,6	27	34,2	8	16,7
małe przedsiębiorstwo	52	40,9	29	36,7	23	47,9
średnie przedsiębiorstwo	31	24,4	18	22,8	13	27,1
duże przedsiębiorstwo	9	7,1	5	6,3	4	8,3

Źródło: opracowanie własne

Największą grupę w badaniu stanowiły małe przedsiębiorstwa (prawie 41% wszystkich badanych), następne w kolejności uplasowały się mikro (ok. 28%) i średnie przedsiębiorstwa (ok. 24%). Porównując inicjatywy metalowe i ICT należy zauważyć, iż w pierwszej wymienionej grupie odsetek mikro przedsiębiorstw był dwa razy mniejszy (ok. 17% badanych, podczas gdy w inicjatywach ICT – ok. 34%), większy był natomiast udział pozostałych kategorii, zwłaszcza małych przedsiębiorstw (które w inicjatywach metalowych stanowiły ok. 48%, zaś w klastrach ICT – ok. 37%).

7.3. Techniki gromadzenia danych

Badania sondażowe (przeprowadzone na wcześniej omówionej próbie badawczej) przewidziane na tym etapie procesu badawczego miały dostarczyć danych ilościowych z zamiarem ich uogólnienia na wskazaną populację czterech badanych inicjatyw klastrowych. Powyższe dane zbierane były za pomocą dedykowanego kwestionariusza ankiety przesyłanego do respondentów drogą internetową. Dystans dzielący przedsiębiorstwa

¹⁰ W próbie badawczej 5 respondentów nie udzieliło informacji na temat wielkości przedsiębiorstwa: w tym 2 z grupy inicjatyw ICT, 3 z grupy inicjatyw metalowych.

klastrowe (funkcjonujące w różnych lokalizacjach) oraz dostosowanie się do różnych terminarzy respondentów utrudniłyby zebranie danych w oparciu o inną technikę (np. wywiad osobisty), tym bardziej iż zgodnie z założeniem każde badane przedsiębiorstwo miało być reprezentowane w badaniu tylko przez jedną osobę (która w danej organizacji posiadała najlepszą wiedzę na temat inicjatywy klastrowej oraz związków jej macierzystej organizacji z inicjatywą). Ponadto, zachowanie tego samego układu pytań (w większości zamkniętych) pozwoliło na ujednolicenie otrzymywanych wypowiedzi, a w konsekwencji formułowanie uogólnień.

W celu weryfikacji i udoskonalenia przygotowanego kwestionariusza ankiety przeprowadzone zostały badania pilotażowe wśród 6 przedsiębiorstw klastrowych (co stanowiło ok. 5% ustalonej minimalnej liczebności próby) – członków Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego (a więc spoza inicjatyw klastrowych stanowiących populację badawczą dla potrzeb niniejszej pracy). Powyższe badanie przeprowadzone było podczas spotkania członków inicjatywy, zorganizowanego przez koordynatora (Instytut Maszyn Przepływowych PAN) w dniu 5 czerwca 2017 roku, w którym uczestniczyła również autorka (występując w charakterze eksperta)¹¹. Bezpośredni kontakt z respondentami umożliwił weryfikację przygotowanego narzędzia badawczego (zwłaszcza pod kątem zrozumienia i interpretacji treści pytań zawartych w kwestionariuszu).

Badania zasadnicze zrealizowane zostały bezpośrednio po badaniach pilotażowych, w okresie: czerwiec–lipiec 2017 roku. Kwestionariusze ankiety przesłano do 196 aktywnych członków spośród wszystkich zrzeszonych w czterech badanych inicjatywach klastrowych (metalowych i ICT). Na tym etapie kluczowe było wsparcie ze strony koordynatorów inicjatyw klastrowych, którzy posiadali niezbędną wiedzę pozwalającą na wyselekcjonowanie przedsiębiorstw członkowskich według ich faktycznego zaangażowania. Odpowiedzi otrzymano od 132 przedsiębiorstw klastrowych (tym samym poziom zwrotu wyniósł ok. 66%¹²).

Kwestionariusz ankiety składał się z trzech głównych części: wstępu, części merytorycznej oraz końcowej. W części wstępnej przedstawione zostały informacje na temat celu i podmiotu badania oraz instytucji, z ramienia której przeprowadzone było badanie wraz z danymi kontaktowymi. We wstępie umieszczono także deklarację udziału w badaniu wraz z zapewnieniem o poufności zebranego materiału oraz instrukcję dotyczącą sposobu wypełniania kwestionariusza. Zasadniczą część kwestionariusza stanowiły pytania o charakterze merytorycznym, odnoszące się do dwunastu zmiennych wyróżnionych w stworzonej koncepcji teoretycznej. W celu zbadania podejścia przedsiębiorstw klastrowych do problemów oraz zdiagnozowania postaw osób reprezentujących te przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej wykorzystane zostały narzędzia pomiarowe przygotowane na etapie operacjonalizacji zmiennych. Część końcowa zawierała metryczkę (m.in. pytania na temat lokalizacji przedsiębiorstwa, wielkości zatrudnienia, czasu funkcjonowania na rynku, okresu członkostwa w inicjatywie klastrowej).

Równoległe z realizacją opisywanych wyżej badań ilościowych, te same pytania merytoryczne zawarte w ankiecie skierowanej do przedsiębiorstw klastrowych (z wykluczeniem

¹¹ Spotkanie zorganizowane było w ramach projektu: „*COSMENERG 731059 Cluster Excellence project*” dotyczącego rozwoju współpracy w europejskich klastrach energetycznych (Polska, Serbia, Rumunia, Węgry, Niemcy). Instytut Maszyn Przepływowych PAN, pełniący rolę koordynatora Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego jest jednym z partnerów projektu. Autorka pracy pełni w projekcie rolę eksperta w zakresie rozwoju współpracy w łańcuchu wartości w klastrach.

¹² Tak wysoką wartość współczynnika zwrotności (66%), rzadko spotykaną w badaniach ankietowych (zwłaszcza tych przeprowadzonych z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety) udało się uzyskać dzięki wsparciu ze strony koordynatorów badanych inicjatyw klastrowych, którzy mobilizowali przedsiębiorstwa klastrowe do wzięcia udziału w badaniu.

trudnych do obiektywnej oceny obszarów związanych z rozwojem bliskości społecznej zostały zadane również koordynatorom badanych inicjatyw. Dało to możliwość konfrontacji odpowiedzi udzielonych przez przedsiębiorstwa klastrowe z opiniami osób pełniących w inicjatywach funkcje koordynacyjne i z racji zajmowanego stanowiska – angażujących się w rozwój tychże organizacji.

7.4. Techniki analizy danych

Analiza statystyczna danych pochodzących z przeprowadzonych badań ilościowych przebiegała w trzech etapach obejmujących: statystykę opisową, analizę współzależności zmiennych oraz analizę równań strukturalnych. Do przeprowadzenia wyżej wymienionych analiz wykorzystano oprogramowanie SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) wraz z nakładką AMOS 24.0 (*Analysis of Moment Structures*), umożliwiającą modelowanie strukturalne (Byrne, 2010). Każda z przywołanych wyżej warstw analizy miała do spełnienia określoną rolę.

W przypadku statystyki opisowej rolą tą było odnalezienie punktów charakterystycznych dla badanej zbiorowości, dzięki którym możliwe stałoby się zidentyfikowanie zakresu, w jakim podmioty tworzące tę zbiorowość podzielały określone cechy tej sfery rzeczywistości, która stanowiła przedmiot wcześniej przeprowadzonych badań jakościowych. Stąd też w analizie obok procentowych rozkładów częstości wykorzystano niektóre miary tendencji centralnej: średnią, medianę i dominantę – dwie pierwsze miary w odniesieniu do cech porządkowych i ilościowych, zaś ostatnią – tak do porządkowych i ilościowych, jak i nominalnych. Uwzględnienie w analizie wartości średniej pozwoliło na uzyskanie informacji dotyczącej przeciętnej wartości danej cechy w badanej grupie, wyliczenie mediany – na odnalezienie tej wartości (lub wariantu zmiennej), która stanowiła granicę między jedną a drugą połową rozkładu (to inaczej wartość 50%), zaś wyznaczenie dominanty – identyfikację wartości lub wariantu zmiennej występującego najczęściej (Bedyńska i Brzezicka, 2007. s. 73–93; Nawojczyk, 2002, s. 71–98). Dodatkowo w odniesieniu do tych zmiennych, dla których liczono wartości przeciętne zastosowano także dwie miary rozproszenia: odchylenie standardowe i współczynnik zmienności¹³. Celem takiego zabiegu było uzyskanie podstaw pod wnioskowanie dotyczące trafności wyliczonych średnich: wysoka wartość odchylenia standardowego świadczy bowiem o dużym rozproszeniu wyników (co obniża potencjał wyjaśniający określonej średniej) – niska wartość odchylenia standardowego oznacza za to skupienie wyników wokół danej wartości średniej, a tym samym daje argument do uznania tej wartości średniej za obrazującą rzeczywistą tendencję. Jednakże, jako że odchylenie standardowe jest miarą bezwzględnego zróżnicowania do wyciągnięcia ostatecznego wniosku o przydatności wyliczonych wartości średnich posłużono się miarą względną (uwzględniającą wartość średniej) – klasycznym współczynnikiem zmienności.

Analiza współzależności zmiennych zorientowana była na odnalezienie powiązań między wybranymi parami zmiennych. W przypadku, gdy obie zmienne miały przynajmniej

¹³ W statystyce opracowano wiele miar rozproszenia, m.in. rozstęp, odchylenie przeciętne, wariancja, odchylenie standardowe, współczynnik zmienności, współczynnik koncentracji Giniego, miary rozproszenia oparte na kwantylach. Miary przyjęte w niniejszej pracy, tj. odchylenie standardowe i współczynnik zmienności (stosunek odchylenia standardowego do wartości średniej pomnożony przez 100%) należą do najpopularniejszych miar rozproszenia (Górnjak i Wachnicki, 2008, s. 119–128). Wartość współczynnik zmienności [V] można interpretować następująco: $V < 50\%$ – mała zmienność, $50\% < V < 100\%$ – umiarkowana zmienność, $V > 100\%$ – duża zmienność.

porządkowy charakter¹⁴ do analizy współzależności zastosowano współczynnik tau-b Kendalla¹⁵. Współczynnik tau-b Kendalla jest współczynnikiem symetrycznym, mogącym przyjąć wartości od -1 do +1 – możliwe jest zatem w tym przypadku określenie kierunku zależności (wprost lub odwrotnie proporcjonalna). Przyjęto również, iż dana zależność między zmiennymi będzie mogła zostać uznana za istotną statystycznie w przypadku, gdy $p \leq 0,05$.

W ostatnim kroku przetestowano opracowany model teoretyczny z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych (w skrócie SEM, od ang. *structural equation modeling*). Głównym zamiarem było potwierdzenie zidentyfikowanych zależności między wyróżnionymi zmiennymi, zwłaszcza między wybranymi rodzajami bliskości w inicjatywie klastrowej, opisanymi w formie logicznie powiązanych hipotez badawczych ukazujących następstwo analizowanych zjawisk w inicjatywach klastrowych¹⁶. Modelowanie strukturalne pozwala bowiem na analizę relacji między zmiennymi, z uwzględnieniem zmiennych latentnych (wyróżnionych na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych), zmiennych obserwowalnych (mierzonych podczas badania) oraz zmiennych resztowych (*residual*) (odzwierciedlających wpływ tych zmiennych, które nie zostały objęte analizą) (Cwalina, 2000).

W pracy zastosowano dwuetapowe podejście sekwencyjne Andersona-Gerbinga (Anderson, Gerbing, 1988, 1992), które zakłada w pierwszej kolejności budowę i ocenę modelu pomiarowego, prowadzącą do weryfikacji przyjętych konstruktów latentnych poprzez wyjaśnienie wzorów korelacji występujących między opisującymi je zmiennymi obserwowalnymi. Dopiero po przetestowaniu ważności miar modelu pomiarowego następuje budowa i ocena modelu strukturalnego w celu zbadania relacji oddziaływania między zmiennymi latentnymi¹⁷. W pierwszym etapie, do przetestowania modeli pomiarowych wykorzystano zarówno eksploracyjną, jak i konfirmacyjną analizę czynnikową. Na etapie drugim skonstruowane zostały modele strukturalne ukazujące ścieżki zależności między zmiennymi latentnymi, służące do testowania postawionych hipotez badawczych. Przeprowadzono analizę ścieżek, oceniając ich istotność statystyczną, siłę i rodzaj oddziaływania zmiennych (współczynnik β) oraz wartość współczynnika t (powinna być większa niż 1,96), aby na tej podstawie zaakceptować bądź odrzucić daną hipotezę.

7.5. Rygor metodologiczny

W badaniach ilościowych, podobnie jak wcześniej w badaniach jakościowych narzucano rygor metodologiczny, aby poprzez wykazaną trafność i rzetelność w jak największym

¹⁴ W pracy zostały przedstawione tylko niektóre wyniki analizy współzależności, przystając do treści postawionych hipotez badawczych. Należy jednak – dla ścisłości – zaznaczyć, iż niektóre ze zmiennych miały charakter nominalny. W przypadku, gdy przynajmniej jedną ze zmiennych w parze stanowiła zmienna nominalna do określenia współzależności wykorzystano symetryczny współczynnik V Cramera (oparty o statystykę chi-kwadrat). Może przyjąć on wartości od 0 do +1 i pozwala jedynie na interpretację siły ewentualnej zależności, ale nie na wskazanie jej kierunku.

¹⁵ Wysoka przydatność współczynnika tau-b Kendalla dla analiz współzależności zmiennych bierze się z podobieństwa uzyskiwanych na jego podstawie wyników z wynikami uzyskiwanymi dzięki zastosowaniu współczynnika korelacji liniowej r-Pearsona (Górniak i Wachnicki, 2008, s. 159) (stosowanego jednakże tylko i wyłącznie w przypadku, gdy obie analizowane zmienne określone zostały na ilościowym poziomie pomiaru).

¹⁶ W niniejszym badaniu modelowanie strukturalne przeprowadzone było w celu przetestowania dwóch ogólnych hipotez H1 i H2, rozdzielonych na hipotezy składowe H1.1–H1.4 oraz H2.2–H2.2.

¹⁷ Opis procedury modelowania strukturalnego można znaleźć m.in. w publikacji J. Świątowiec-Szczepańskiej (2013).

stopniu uwiarygodnić otrzymane wyniki badań. W badaniach ilościowych stosuje się różne rodzaje trafności, z czego do najbardziej rozpowszechnionych w naukach o zarządzaniu należy: trafność wewnętrzna, konstruktów oraz zewnętrzna (Czakon, 2015b, s. 89–93). Wewnętrzna trafność stosowana jest w odniesieniu do związków przyczynowych, co oznacza, iż ma ona zastosowanie jedynie w tych badaniach, w których takie związki są analizowane (Czakon, 2015b, s. 89). W przypadku badań ilościowych zrealizowanych przez autorkę trafność wewnętrzna opierała się na wcześniej rozpoznanych związkach przyczynowych pomiędzy wybranymi zmiennymi. Związki te, zaobserwowane w wyniku przeprowadzenia badań jakościowych i sformułowane w postaci hipotez badawczych, stały się podstawą dla opracowania dwóch połączonych ze sobą koncepcji teoretycznych.

Trafność konstruktów rozumiana jest jako „stopień, w jakim operacjonalizacja mierzy pojęcie, które powinna mierzyć (Cook i Campbell, 1979, cyt. za: Czakon, 2015b, s. 90). W przeprowadzonych badaniach, do testowania opracowanych modeli pomiarowych zastosowano – jak wcześniej podano – eksploracyjną i konfirmacyjną analizę czynnikową. Eksploracyjna analiza czynnikowa (w skrócie EFA, od ang. *exploratory factor analysis*) została zaprojektowana – zgodnie z nazwą – do eksplorowania struktury danych (Bedyńska, Brzezicka, 2007, s. 137). Wykorzystuje się ją przede wszystkim w procedurze wnioskowania indukcyjnego: od szczegółu (obserwacyjnego) do ogółu (syntezy teoretycznej) (Januszewski, 2011), co przystaje do zastosowanej w pracy procedury badawczej. Eksploracyjną analizą czynnikową posłużono się do przetestowania zaprojektowanych narzędzi pomiarowych i wyodrębnienia (na podstawie przeprowadzonej analizy wartości zmiennych) tych czynników, które są najlepiej dopasowane do konstruktów latentnych (i najlepiej wyjaśniają zmienność) (patrz zał. 2). Analiza EFA została przeprowadzona również przy testowaniu dwóch modeli pomiarowych w procedurze modelowania strukturalnego (na tym etapie stanowi ona jednak tylko uzupełnienie dla konfirmacyjnej analizy czynnikowej). Wszystkie analizy EFA zostały wykonane z wykorzystaniem estymatora największej wiarygodności (*maximum likelihood*) i opierały się na wartości miary adekwatności doboru próby KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) (wartość współczynnika KMO równa 1 oznacza, iż wzory korelacji są względnie zwarte, a zatem analiza czynnikowa powinna dawać wyraźne i wiarygodne wyniki) i teście sferyczności Bartletta (powinien być statystycznie istotny).

Do oceny ważności modeli pomiarowych w procedurze modelowania strukturalnego posłużyła konfirmacyjna analiza czynnikowa (w skrócie CFA, od ang. *confirmatory factor analysis*), którą stosuje się w przypadku, gdy struktura i liczba czynników w modelu jest już ustalona (na podstawie wcześniejszych założeń teoretycznych) (Bedyńska i Brzezicka, 2007, s. 137). Analizę CFA wykonano – podobnie jak w przypadku EFA – z wykorzystaniem estymatora największej wiarygodności. W pierwszej kolejności przeprowadzono ocenę stopnia dopasowania modelu do danych empirycznych, posługując się absolutnymi (ang. *absolute fit indices*) i przyrostowymi wskaźnikami dopasowania (ang. *incremental fit indices*). Do pierwszej grupy zaliczyć można statystykę χ^2 i χ^2/df (przyjmuje się, iż model wykazuje dopasowanie jeśli statystyka skorygowana poprzez jej stopnie swobody nie przekracza 3) oraz wskaźniki SRMR (ang. *standardized root mean square residual*) i RMSEA (ang. *root mean square error of approximation*) (wartości SRMR i RMSEA powinny być mniejsze niż 0,08). Do drugiej grupy należą: wskaźnik TLI (Tuckera-Lewisa) oraz indeks względnego dopasowania CFI (ang. *comparative fit index*) (wartości CFI i TLI powinny być większe niż 0,9) (Sagan, 2003; Hair i in., 2014).

Po testach dobroci dopasowania, ustalono trafność zastosowanych narzędzi pomiarowych na podstawie wielkości i statystycznej istotności ładunków czynnikowych (poziom standaryzowanej wartości ładunków czynnikowych powinien przekraczać 0,5) oraz wartości współczynnika przeciętnej wyodrębnionej wariancji AVE (ang. *average variance extracted*), liczonej oddzielnie dla każdej zmiennej latentnej w modelu (wartość AVE powinna być większa niż 0,5; wartości powyżej 0,7 uznaje się za bardzo dobre).

Trzeci wymieniony przez Czakona rodzaj trafności – trafność zewnętrzna – odnosi się do „możliwości uogólniania wyników w czasie, w przestrzeni oraz ze względu na uczestników badania (Czakoń, 2015b, s. 92). Zaznaczyć przy tym należy, iż celem przeprowadzonych przez autorkę badań (zarówno jakościowych, jak i ilościowych) nie była chęć uogólnienia wyników na całą populację inicjatyw klastrowych w Polsce (co pozostawało w zgodzie z przyjętym paradygmatem interpretatywno-symbolicznym). Populację w badaniach ilościowych stanowiły jedynie przedsiębiorstwa będące członkami czterech wytypowanych inicjatyw klastrowych (dobór celowy), funkcjonujących w dwóch sektorach (metalowym i ICT). Liczba podmiotów w populacji została w badaniach ilościowych dodatkowo ograniczona przez wprowadzone kryterium zaangażowania członków w działalność inicjatywy. Przyjęte założenia nie pozwalają na tworzenie generalizacji (wychodzących poza obręb pola badawczego), nie wzmacniają więc trafności zewnętrznej. Niemniej jednak – zastosowana logika doboru próby według przypadków skrajnych (gdzie za kryterium różnicujące inicjatywy klastrowe przyjęto sektor działalności) pozwala przypuszczać, iż związki między zmiennymi zaobserwowane w przypadkach skrajnych powtarzają się w przypadkach ułożonych między nimi (wymagałoby to jednak potwierdzenia poprzez przeprowadzenie dodatkowych badań empirycznych).

Z kolei do oceny rzetelności opracowanych konstruktów wykorzystano dwa mierniki rzetelności: α -Cronbacha (progowa wartość wynosi 0,6, za wysoką rzetelność skali uznaje się wartości większe niż 0,7) oraz współczynnik rzetelności łącznej CR (ang. *construct reliability*) (wartość CR powinna być większa niż 0,7).

W badaniach ilościowych podejmowano również dodatkowe wysiłki związane z walidacją, zwłaszcza na etapie projektowania narzędzia badawczego oraz gromadzenia danych. W pierwszym wymienionym etapie przeprowadzone zostały badania pilotażowe w celu weryfikacji i udoskonalenia przygotowanego kwestionariusza ankiety. Zamiarem było przede wszystkim uzyskanie informacji zwrotnych na temat kompatybilności zestawu pytań w kwestionariuszu ze sferą rzeczywistości, której dotyczyły oraz ustalenie kompletności kafeterii odpowiedzi w pytaniach zamkniętych. Dodatkową intencją przyświecającą realizacji badań pilotażowych była weryfikacja zrozumiałości (szczególnie w znaczeniu ich jednoznaczności) pytań i związanych z nimi odpowiedzi – jest to bowiem warunek konieczny do zebrania w trakcie procesu badawczego danych odpowiadających potrzebom badacza. W oparciu o informacje otrzymane od respondentów po wypełnieniu przez nich kwestionariusza ankiety, w niektórych pytaniach wprowadzono nieznaczne zmiany w treści, tak aby była ona bardziej zrozumiała i łatwiejsza w interpretacji.

Walidacja na etapie gromadzenia danych polegała głównie na weryfikacji danych przygotowanych do analizy. W pierwszej kolejności zweryfikowano poprawność kodowania danych uzyskanych z badania. W tym celu, po wprowadzeniu odpowiedzi respondentów do programu SPSS (w formie nadanych wcześniej kodów), powtórnie sprawdzono nadane kody porównując je z otrzymanymi danymi. W ten sposób udało się skorygować nieliczne błędy i otrzymać wyniki, które są zgodne z rzeczywistymi odpowiedziami respondentów. W drugim kroku sprawdzono kompletność uzyskanych danych, albowiem niepełne odpowiedzi respondentów mogły – podobnie jak błędy w kodowaniu – zniekształcić otrzymane wyniki badania. Zidentyfikowano pojedyncze braki w wypełnionych rekordach, nie mające znaczącego wpływu na rozkład wyników¹⁸. Z tego względu zdecydowano się poddać analizie wszystkie dane otrzymane od 132 respondentów (100% próby badawczej).

¹⁸ Wysoką jakość bazy danych, tak jak omówioną wcześniej wysoką wartość współczynnika zwrotności otrzymano dzięki wsparciu ze strony koordynatorów badanych inicjatyw klastrowych – zarówno na etapie badań jakościowych, jak i ilościowych (m.in. typowanie przedsiębiorstw do badania, rozpowszechnianie informacji o realizacji badania, pośredniczenie w kontaktach autorki z przedsiębiorstwami, udostępnianie kwestionariusza ankiety, zachęcanie przedsiębiorstw do wzięcia

* * *

W kolejnych dwóch rozdziałach (8 i 9) zostały zaprezentowane wyniki badań ilościowych przeprowadzonych w oparciu o opisaną wyżej procedurę badawczą. Poszczególne, istotne z punktu widzenia założeń pracy zmienne omówione zostały przez pryzmat otrzymanych w badaniu danych oraz wyników dedykowanych im analiz statystycznych. Prezentacja wyników dokonana została w sposób uporządkowany: w rozdziale 8 przedstawiono rozkłady częstości (częściowo w formie graficznej) i wybrane miary statystyki opisowej, w rozdziale 9 przedstawiono główne ustalenia dokonane w ramach modelowania równań strukturalnych oraz omówiono wyniki analiz współzależności wybranych zmiennych (współczynniki korelacji). Wszędzie tam, gdzie okazywało się to konieczne z punktu widzenia głównego celu niniejszej pracy dokonywano również interpretacji danych i wyników analiz statystycznych. Było to podyktowane chęcią wyjścia poza zwykły opis zastanej rzeczywistości i podjęcia próby wyjaśnienia przynajmniej niektórych jej aspektów związanych z tematem pracy.

udziału w badaniu, etc.). Powodem tak dużego zaangażowania koordynatorów było zainteresowanie wynikami badań w kontekście ożywienia współpracy w ramach zgrupowania (po przeprowadzonych badaniach koordynatorom przekazane zostały raporty zawierające wyniki badań otrzymane dla danej inicjatywy).

Rozdział 8

ROZWÓJ WSPÓŁPRACY W INICJATYWACH KLASTROWYCH – WYNIKI BADAŃ ILOŚCIOWYCH

W poniższym rozdziale przedstawiono wyniki badań ilościowych dotyczące rozwoju współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w badanych inicjatywach klastrowych, ukazanej z wykorzystaniem kategorii „bliskości” (i jej poszczególnych wymiarów). Głównymi respondentami badania były osoby reprezentujące przedsiębiorstwa klastrowe, będące członkami czterech analizowanych inicjatyw klastrowych (patrz rozdz. 7). Uzupełnieniem wyników badań są odpowiedzi koordynatorów dotyczące wybranych obszarów analizy. Zestawienie ze sobą dwóch różnych perspektyw (koordynatorów i przedsiębiorstw klastrowych) wzbogaca otrzymany materiał empiryczny.

W pierwszej kolejności odniesiono się do głównych kategorii bliskości, poczynając od bliskości geograficznej, poprzez bliskość kompetencyjną (w aspekcie zarówno zakresu, jak i poziomu rozwoju kompetencji) i społeczną, a kończąc na bliskości organizacyjnej i instytucjonalnej, uwzględniając przy tym zmienne uzupełniające niektóre z analizowanych rodzajów bliskości: postawy (stanowiące uzupełnienie dla bliskości społecznej), dostęp do informacji i wiedzy oraz współpracę z sektorem B+R (dopełniające analizę bliskości kompetencyjnej, w odniesieniu do poziomu rozwoju kompetencji).

W dalszej części rozdziału przedstawione zostały wyniki dotyczące istotności i poziomu osiągnięcia każdego z pięciu wyróżnionych celów rozwojowych w badanych inicjatywach klastrowych. Przeanalizowano także dostęp do informacji i wiedzy w badanych inicjatywach oraz stopień zaangażowania przedsiębiorstw klastrowych w aktywności podejmowane na czterech wyróżnionych poziomach współpracy klastrowej.

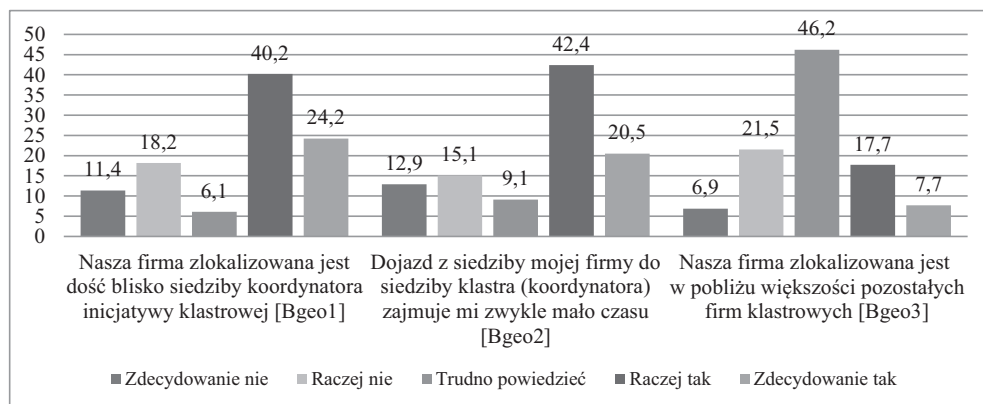
8.1. Bliskość geograficzna

Przed zaprezentowaniem wyników badań dotyczących bliskości geograficznej warto odwołać się w pierwszej kolejności do odpowiedzi udzielonych przez koordynatorów badanych inicjatyw klastrowych. W trzech przypadkach zasięg terytorialny inicjatyw (rozumiany jako miejsce lokalizacji przedsiębiorstw klastrowych) został oceniony jako regionalny (ograniczony do jednego województwa), z wyjątkiem inicjatywy Interizon o zasięgu krajowym. Niemniej jednak wszyscy zgodnie przyznali, iż większość przedsiębiorstw zrzeszona w reprezentowanych przez nich inicjatywach zlokalizowana była dość blisko siedziby koordynatora.

Opierając się dodatkowo na danych dotyczących miejsca lokalizacji badanych przedsiębiorstw członkowskich widać wyraźnie, iż w trzech inicjatywach klastrowych zasięg geograficzny obejmował przede wszystkim jedno województwo, a tylko w nielicznych przypadkach siedziba przedsiębiorstw klastrowych usytuowana była w województwach ościennych. W przypadku WKOM większość badanych przedsiębiorstw przynależnych do tej inicjatywy miało swoją siedzibę w województwie lubelskim (prawie 82%), a w przypadku LKM – w województwie lubuskim (11 na 13 przedsiębiorstw). Największa koncentracja przedsiębiorstw klastrowych występowała w inicjatywie Interizon (paradoksalnie, zważywszy na jej największy, zadeklarowany przez koordynatora zasięg), albowiem prawie wszystkie badane podmioty z tej inicjatywy (za wyjątkiem jednego przedsiębiorstwa)

zlokalizowane były w województwie pomorskim. Z kolei największe rozproszenie charakteryzowało Mazowiecki Klaster ICT, w którym jedynie niecała połowa badanych przedsiębiorstw członkowskich (ok. 49%) ulokowana była w województwie mazowieckim, natomiast pozostała część miała swoje siedziby w innych regionach Polski (wśród wymienionych znalazło się w sumie 11 województw).

W badaniu przedsiębiorstw bliskość geograficzna została przeanalizowana w trzech głównych aspektach: dystansu między siedzibą firmy a siedzibą koordynatora [Bgeo1], czasu potrzebnego na pokonanie powyższego dystansu [Bgeo2] oraz odległości między przedsiębiorstwami klastrowymi [Bgeo3]¹. Rysunek 8.1 prezentuje procentowy rozkład odpowiedzi uzyskanych dla trzech zmiennych [Bgeo].



Rys. 8.1. Bliskość geograficzna [Bgeo] [%] (n = 132)

Źródło: opracowanie własne

Z badań wynika, iż przedsiębiorstwa klastrowe znajdowały się w większości dość blisko siedziby koordynatora – tak stwierdziło ponad 64% respondentów (w tym ponad 1/3 udzieliła zdecydowanie twierdzącej odpowiedzi) (patrz rys. 8.1). Dzięki temu dojazd do siedziby koordynatora zajmował zwykle mało czasu (odpowiedzi udzielone na pytanie o czas dojazdu były zbliżone do tych dotyczących dystansu). Podobne wnioski można wysnuć na podstawie wartości mediany i dominanty w obu pytaniach (równych 4), co oznacza, iż połowa przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu deklarowała pozostawanie w dość dużej i dużej bliskości (w aspekcie dystansu i czasu dojazdu) do siedziby koordynatora. Warto jednak zwrócić uwagę, że dla prawie 30% przedsiębiorstw klastrowych, które udzieliły umiarkowanie lub zdecydowanie negatywnej odpowiedzi na oba powyższe pytania (przy czym przeważały odpowiedzi umiarkowanie negatywne), dystans między ich firmą a siedzibą koordynatora i czas poświęcony na jego pokonanie mógł utrudniać zaangażowanie się na każdym etapie funkcjonowania inicjatywy klastrowej.

Wyniki badań w podziale na dwie grupy (inicjatywy klastrowe z branży metalowej oraz ICT) nie wykazały znaczących różnic. Przedsiębiorstwa w inicjatywach metalowych – sądząc po uzyskanych danych – wydawały się być zlokalizowane w bliższym sąsiedztwie koordynatora aniżeli miało to miejsce w inicjatywach ICT, co nieznacznie przełożyło się na czas poświęcony na dojazd z firmy do siedziby koordynatora (w pytaniu o lokalizację

¹ W zał. 1 znajdują wyniki statystyki opisowej. Miary statystyki opisowej obejmowały wartości średniej, mediany, dominanty, odchylenia standardowego, współczynnika zmienności oraz współczynnik α -Cronbacha.

względem siedziby koordynatora udział odpowiedzi pozytywnych w inicjatywach metalowych i ICT wynosił odpowiednio: 67% i 63%, zaś odpowiedzi negatywnych: 23,5% i 33%).

Bliskość geograficzna w badanych inicjatywach klastrowych kształtowała się nieco inaczej, jeśli wziąć pod uwagę odległości między przedsiębiorstwami klastrowymi. Różnice w odpowiedziach (na pytania odnoszące się do dystansu wobec siedziby koordynatora oraz wobec większości pozostałych przedsiębiorstw klastrowych) uwidoczniły się w wartościach średnich (odpowiednio: 3,5 oraz 3). Niemalże połowa respondentów (a ściśle ponad 46%) nie potrafiła udzielić jednoznacznej odpowiedzi na temat dystansu, jaki dzielił siedzibę ich firmy od siedziby innych przedsiębiorstw klastrowych, co mogło wynikać z braku odpowiedniej wiedzy na temat pozostałych członków IK, jak i z nieumiejętności oszacowania tejże odległości (co było dodatkowo utrudnione przez rozproszenie przedsiębiorstw w inicjatywie klastrowej). Proporcje między odpowiedziami pozytywnymi a negatywnymi były dość podobne, jednak z niewielką przewagą tych negatywnych (25,4% do 28,4%). Można zatem przyjąć, iż w grupie przedsiębiorstw klastrowych, które posiadały wiedzę na temat lokalizacji pozostałych uczestników zgrupowania, nieco ponad połowa z nich oceniła dystans dzielący je od większości pozostałych przedsiębiorstw klastrowych jako duży lub dość duży, a nieznacznie mniejsza grupa miała na ten temat przeciwne zdanie.

W ujęciu sektorowym stopień rozproszenia przedsiębiorstw w inicjatywach klastrowych był bardzo podobny (o czym świadczą rozkłady częstości i wynikające z nich wartości średniej – 3 pkt w obu grupach), chociaż członkowie inicjatyw metalowych – wnioskując po odsetku odpowiedzi niezdecydowanych (ok. 43% w klastrach metalowych i ok. 48% w klastrach ICT) – wykazywali nieco większą orientację odnośnie lokalizacji pozostałych przedsiębiorstw klastrowych (można przypuszczać, iż miało to związek z wielkością inicjatyw, albowiem przyjęte do badania inicjatywy metalowe zrzeszały dużo mniejszą liczbę członków w porównaniu z inicjatywami ICT).

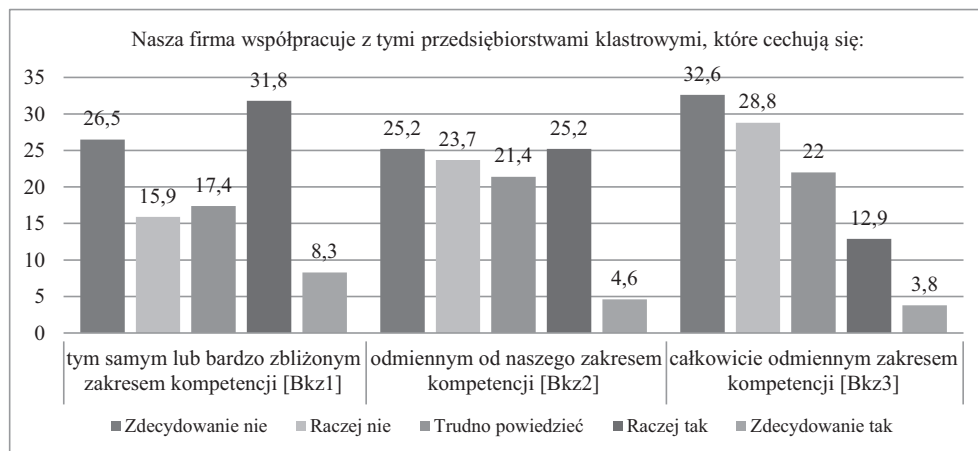
8.2. Bliskość kompetencyjna

Bliskość kompetencyjna w niniejszym badaniu analizowana była zarówno w aspekcie zakresu kompetencji przedsiębiorstw klastrowych [Bkz], jak i poziomu rozwoju kompetencji [Bkpr]. Z odpowiedzi uzyskanych od koordynatorów wynika, iż przedsiębiorstwa w badanych inicjatywach są dość podobne, jeśli wziąć pod uwagę zakres ich kompetencji (należą do tej samej branży, posiadają komplementarny zestaw kompetencji), ale dość zróżnicowane pod względem poziomu rozwoju kompetencji. Wyjątek stanowi inicjatywa (WKOM), zrzeszająca zróżnicowane przedsiębiorstwa (funkcjonujące wprawdzie w tym samym sektorze gospodarki, ale o nieuzupełniającym się zestawie kompetencji).

8.2.1. Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji

W badaniu przedsiębiorstw skupiono się na trzech wyróżnionych przypadkach: współpracy opartej na tym samym (lub bardzo podobnym) [Bkz1], komplementarnym [Bkz2] i bardzo odmiennym [Bkz3] zestawie kompetencji partnerów. Przeprowadzone badania dowodzą, iż przedsiębiorstwa klastrowe, jeśli decydowały się na współpracę z innymi członkami tej samej organizacji klastrowej na partnerów wybierały najchętniej te przedsiębiorstwa, które cechowały się tym samym lub bardzo zbliżonym zakresem kompetencji [Bkz1], co oznacza, iż działały w tych samych branżach i reprezentowały podobny profil działalności. Nieco rzadziej nawiązywano współpracę z przedsiębiorstwami z tej samej branży, ale o komplementarnych kompetencjach [Bkz2]. Najmniej popularna w badanych inicjatywach klastrowych była natomiast współpraca przedsiębiorstw o całkowicie odmiennym zakresie kompetencji i należących do innych sektorów gospodarki [Bkz3]. W omawianych trzech

przypadkach: współpraca przedsiębiorstw o tym samym (lub bardzo zbliżonym), odmiennym (ale komplementarnym) oraz całkowicie odmiennym zakresie kompetencji średnia osiągała coraz niższe wartości: począwszy od 2,8 pkt, poprzez 2,6 pkt aż do 2,3 pkt. Warto jednak dodać, że wysoka wartość klasycznych współczynników zmienności (w każdym przypadku oscylująca wokół 50%) świadczyła o rozproszeniu uzyskanych danych, a więc i ich dużej niejednorodności. Prezentowaną postawę badanych potwierdza jednak procentowy rozkład wskazań – kwestię tę przedstawia rysunek 8.2.



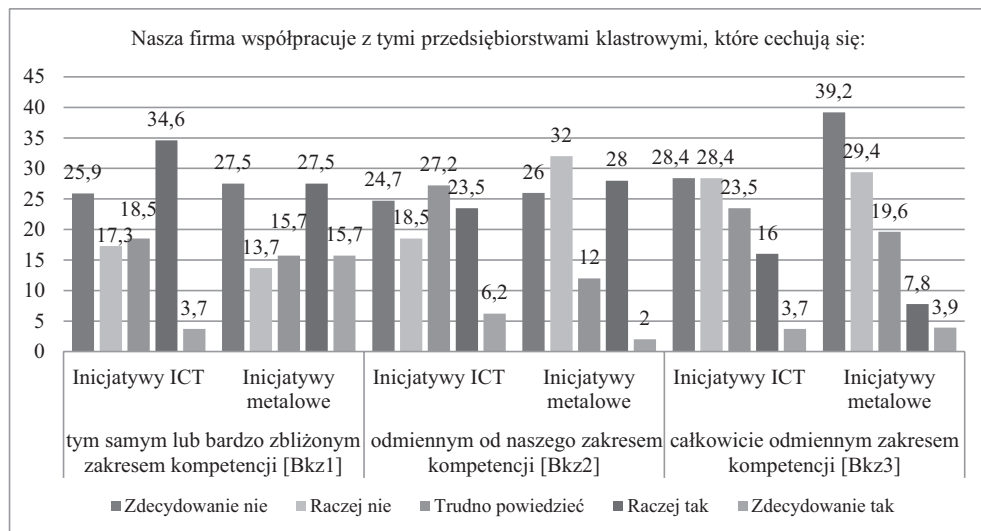
Rys. 8.2. Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji [Bkz] [%] ($n = 132$)

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z powyższymi danymi ok. 40% przedsiębiorstw udzieliło odpowiedzi umiarkowanie lub zdecydowanie pozytywnej na pytanie dotyczące współpracy z przedsiębiorstwami o tym samym (lub bardzo podobnym) zakresie kompetencji, zaś odmienny lub całkowicie odmienny zakres kompetencji był podstawą współpracy dla odpowiednio: ok. 30% oraz ok. 17% respondentów. Należy jednak zauważyć, iż we wszystkich trzech przypadkach przeważały głosy umiarkowanie lub skrajnie negatywne (tzn. ponad 42% badanych nie wchodziło w kooperację z przedsiębiorstwami klastrowymi o tym samym lub podobnym zakresie kompetencji, prawie 50% nie współpracowało z przedsiębiorstwami o odmiennym, aczkolwiek komplementarnym zakresie kompetencji, zaś większość, bo ponad 61% nie rozwinęła współpracy międzysektorowej, opartej na całkowicie odmiennym zakresie kompetencji). Może to wskazywać, iż liczna grupa przedsiębiorstw klastrowych nie weszła w żadną kooperację w ramach inicjatywy klastrowej, bez względu na zakres kompetencji partnerów. W każdym omawianym przypadku wydzielila się również grupa niezdecydowanych respondentów, którzy zaznaczyli odpowiedź „trudno powiedzieć” (od 17% w pierwszym do 21% i 22% w drugim i trzecim przypadku). Powyższą analizę uzupełnia dominanta, która wskazuje odpowiedź najczęściej wybieraną przez respondentów – w pytaniu o kooperację bazującą na tym samym lub bardzo zbliżonym zakresie kompetencji była to odpowiedź nr 4 (tj. umiarkowanie pozytywna), podczas gdy w pytaniach zarówno o odmienny, jak i całkowicie odmienny zestaw kompetencji była to odpowiedź nr 1 (a więc odpowiedź zdecydowanie negatywna, przy czym w pytaniu o odmienny zakres kompetencji, tyle samo głosów uzyskała odpowiedź nr 4 – umiarkowanie pozytywna).

W obu analizowanych sektorach można zaobserwować te same postawy: dość niski poziom współpracy między przedsiębiorstwami (zwłaszcza w przypadku posiadania

odmiennego lub – co jeszcze bardziej negatywnie wydaje się rzutować na współpracę – całkowicie odmiennego zakresu kompetencji) oraz skłonność przedsiębiorstw klastrowych do wchodzenia w kooperację przede wszystkim z przedsiębiorstwami cechującymi się tym samym lub bardzo zbliżonym zakresem kompetencji. Na rysunku 8.3 przedstawiono procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących analizowanych kwestii z podziałem na inicjatywy metalowe i ICT.



Rys. 8.3. Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji [Bkz] – inicjatywy z branży ICT i metalowej [%] ($n = 81, 51$)

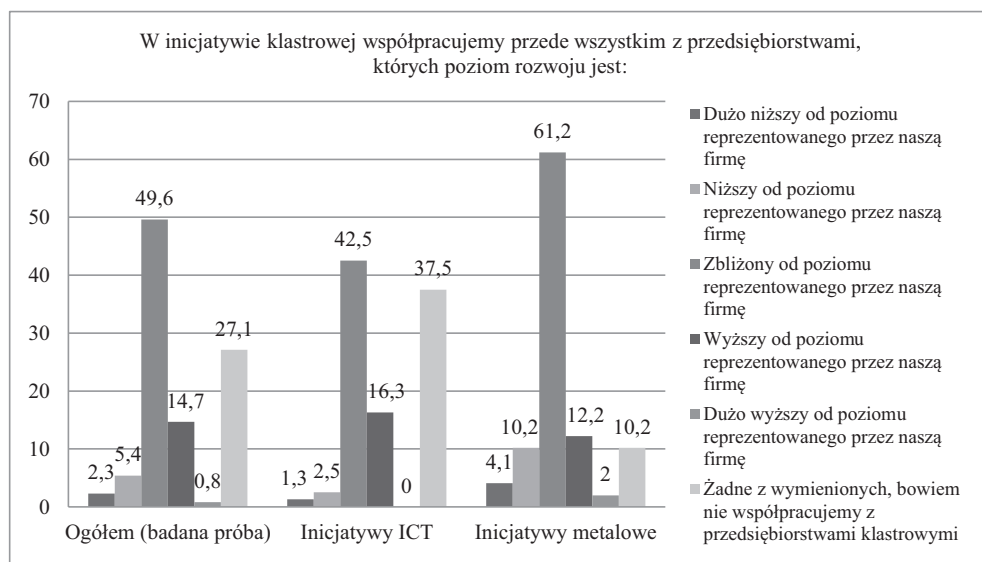
Źródło: opracowanie własne

Między inicjatywami metalowymi a ICT wystąpiły pewne różnice, które pozwoliły na przypisanie tej drugiej wymienionej grupie większej otwartości na współpracę opartą na wykorzystaniu odmiennych (a nawet całkowicie odmiennych) kompetencji. Na podstawie analizy rozkładu częstości w obu sektorach można stwierdzić, iż w branży metalowej udział podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwami klastrowymi o tym samym (lub bardzo podobnym) zakresie kompetencji przekraczał (choć nieznacznie) odsetek przedsiębiorstw, które nie nawiązywały podobnej kooperacji (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej tak” – ok. 43%, podczas gdy odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” – ok. 41%), zaś w inicjatywach ICT występująca różnica przechylała szalę w stronę braku współpracy (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej tak” – ok. 38%, a odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” – ok. 43%). Różnice uwidoczniły się również w dwóch pozostałych pytaniach. W pytaniu odnoszącym się do współpracy opartej na odmiennym, aczkolwiek komplementarnym zakresie kompetencji udział podmiotów w obu sektorach był bardzo zbliżony i wynosił ok. 30% (z tym, że w inicjatywach ICT zaobserwowano większy odsetek odpowiedzi zdecydowanie pozytywnych), jednakże w inicjatywach metalowych dużo większa była grupa podmiotów, które odżegnywały się od tego typu współpracy (58%, dla porównania w inicjatywach ICT – ok. 43%). Jeszcze większe rozbieżności wystąpiły w pytaniu o współpracę bazującą na całkowicie odmiennych kompetencjach – prawie 69% respondentów reprezentujących inicjatywy metalowe przyznało, iż nie nawiązało powyższej współpracy w inicjatywie klastrowej (zaś jedynie ok. 12% miało

podobne doświadczenia), podczas gdy w inicjatywach ICT udział negatywnych odpowiedzi wyniósł ok. 57% (pozytywne głosy stanowiły natomiast ok. 20%).

8.2.2. Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji

Kolejne wyniki przedstawia poziom bliskości kompetencyjnej w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji [Bkpr]. Badania wskazały, iż przedsiębiorstwa w analizowanych inicjatywach klastrowych współpracowały przede wszystkim z przedsiębiorstwami o zbliżonym (do prezentowanego przez własną organizację) poziomie rozwoju kompetencji – powyższej odpowiedzi (nr 3) udzieliła niemalże połowa respondentów (jest to tym samym najczęściej typowana odpowiedź w powyższym pytaniu). Dzieliąc próbę na dwa zbiory (inicjatywy metalowe i ICT) widać wyraźnie, iż powyższa postawa dominowała zwłaszcza w pierwszej wymienionej grupie (61% wskazań na pytanie nr 3), podczas gdy w inicjatywach ICT była mniej rozpowszechniona (42,5% wskazań). Rysunek 8.4 ilustruje procentowy rozkład odpowiedzi dla omawianej zmiennej.



Rys. 8.4. Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji

[Bkpr] [%] ($n = 132, 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

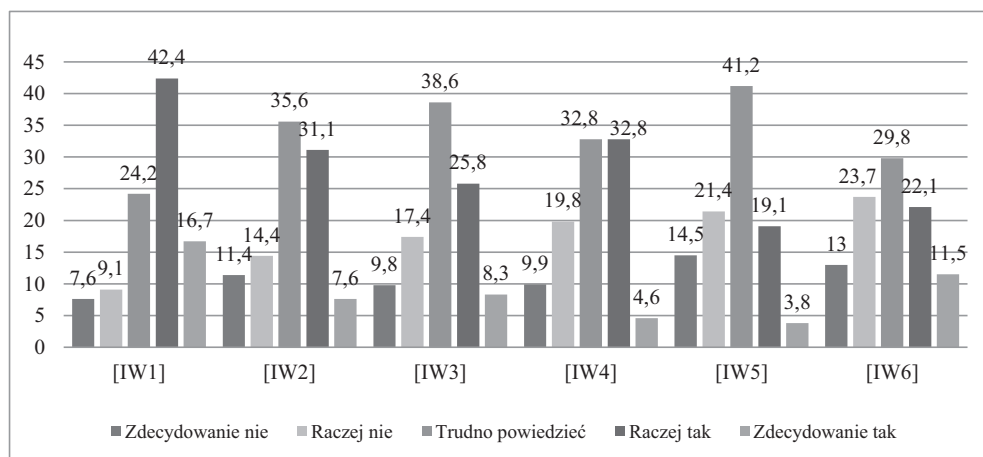
Dla ponad 15% przedsiębiorstw uczestnictwo w inicjatywie klastrowej było okazją do nawiązania współpracy z przedsiębiorstwami o wyższym poziomie rozwoju kompetencji (w inicjatywach metalowych i ICT kształtowało się to odpowiednio na poziomie: ok. 14% i 16%). Niepokojący był jednak odsetek respondentów (ponad 27%), którzy przyznali, iż nie współpracowali z pozostałymi przedsiębiorstwami klastrowymi (stąd też nie byli w stanie udzielić odpowiedzi na pytanie odnośnie poziomu rozwoju kompetencji partnerów w inicjatywie). Warto zaznaczyć, iż za powyższy słaby wynik odpowiedzialne były przede wszystkim inicjatywy ICT, albowiem to właśnie w tej grupie udział negatywnych odpowiedzi wyniósł ponad 37,5% (dla porównania: w inicjatywach metalowych było to ok. 27% głosów).

Zestawiając ze sobą opisane wyżej wyniki badań w zakresie bliskości kompetencyjnej [Bkz] i [Bkpr] można wysnuć wniosek, iż – pomimo dość dużego zróżnicowania członków

w analizowanych inicjatywach klastrowych – przedsiębiorstwa w nich zrzeszone łączyły się we wspólnych działaniach przede wszystkim z podmiotami podobnymi do siebie zarówno pod względem podobieństwa zestawu posiadanych kompetencji, jak również poziomu ich rozwoju.

Dostęp do informacji i wiedzy

Analizie poddano również dodatkowe efekty uczestnictwa, związane z dostępem do informacji i wiedzy w inicjatywie (zmienne [IW], ściśle powiązane z rozwojem bliskości kompetencyjnej w inicjatywach klastrowych (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji członków) (patrz rys. 8.5).



Legenda:

[IW1]: Jednym z efektów dołączenia mojej firmy do inicjatywy klastrowej jest uzyskanie szerokiego dostępu do wielu różnorodnych, choć ogólnych informacji

[IW2]: Jednym z efektów dołączenia mojej firmy do inicjatywy klastrowej jest uzyskanie dostępu do wyselekcjonowanej puli informacji, w pełni dopasowanej do profilu i potrzeb mojej firmy

[IW3]: Informacje uzyskiwane w ramach inicjatywy klastrowej umożliwiają mojej firmie lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów

[IW4]: Uczestnictwo mojej firmy w inicjatywie klastrowej przekłada się na pierwszeństwo w otrzymywaniu istotnych informacji na temat życia społ.-gosp. oraz warunków prowadzenia biznesu w regionie i w kraju

[IW5]: Uczestnictwo mojej firmy w inicjatywie klastrowej pozwala mojej firmie podejmować ryzyko podzielenia się z wybranymi członkami inicjatywy tymi informacjami, które są zarezerwowane jedynie dla zaufanych partnerów

[IW6]: Dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej moja firma uczestniczy wspólnie z innymi wybranymi członkami inicjatywy w procesach kreowania nowej wiedzy

Rys. 8.5. Dostęp do informacji i wiedzy [IW] [%] ($n = 132$)

Źródło: opracowanie własne

Największą uwagę zwraca relatywnie wysoki odsetek respondentów nie potrafiących udzielić jednoznacznej odpowiedzi w poszczególnych obszarach – w pięciu pytaniach odpowiedź „trudno powiedzieć” była tą najczęściej wskazywaną (osiągając odsetek wskazań na poziomie od ok. 30% do 41% wszystkich oddanych głosów w poszczególnych pytaniach).

Najmniejszy udział osób niezdecydowanych (ok. 1/4) wystąpił w pytaniu o szeroki dostęp do różnorodnych, ogólnych informacji w inicjatywie klastrowej [IW1]. Był to zarazem obszar najwyższej oceniony przez badane przedsiębiorstwa (wartość średniej wyniosła w tym przypadku 3,5 pkt), z najwyższym udziałem głosów usatysfakcjonowanych (w sumie prawie 60%, w tym nieco ponad 42% to głosy umiarkowanie pozytywne, zaś ok. 17% – zdecydowanie pozytywne). Niecałe 25% odpowiedzi „trudno powiedzieć” stanowiło drugą z najczęściej wybieranych odpowiedzi, a jedynie 17% ankietowanych nie była zadowolona z uzyskanych w tym obszarze efektów.

Wyniki zbliżone pod względem wartości średnich (ok. 3–3,1 pkt) uzyskano w pytaniach odnośnie dostępu do informacji wyselekcjonowanych [IW2], umożliwiających lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów [IW3] oraz kluczowych z punktu widzenia prowadzonej działalności biznesowej [IW4]. Wprawdzie w każdym z tych trzech obszarów sumaryczne głosy pozytywne przeważały nad negatywnymi, ale odnotowane różnice były niewielkie. Najwięcej głosów pozytywnych (niemal 39%), a zarazem najmniej negatywnych (ok. 26%) oddano na [IW2] (biorąc pod uwagę zarówno odpowiedzi umiarkowane, jak i skrajne). Kolejny obszar [IW3] zebrał ok. 34% odpowiedzi pozytywnych i ok. 27% negatywnych, podczas gdy dla [IW4] powyższe proporcje wyniosły: 37% usatysfakcjonowanych do 30% nieusatysfakcjonowanych.

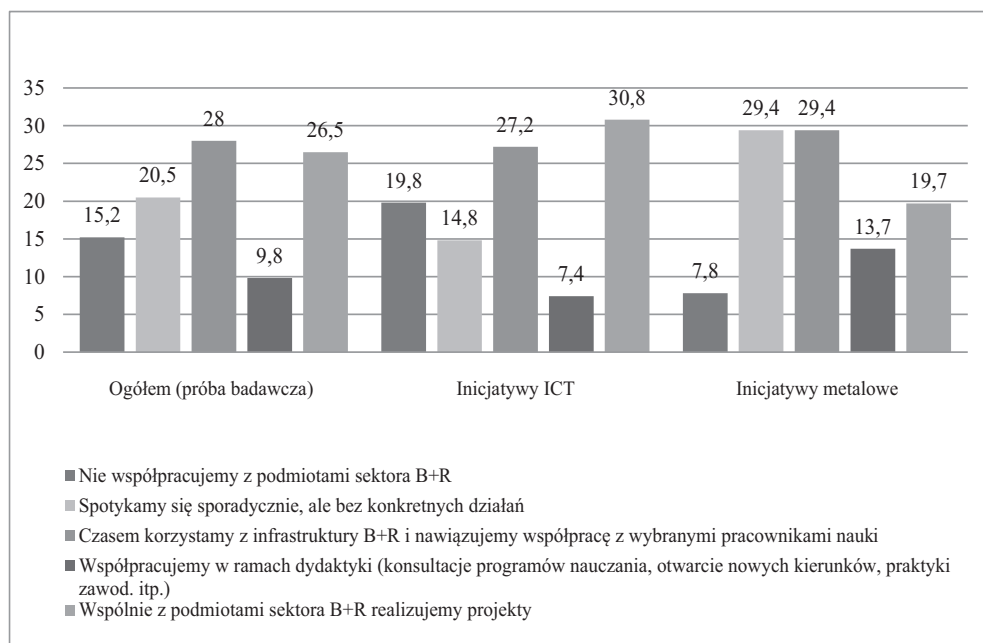
Odwrotna sytuacja (choć nie rzutująca zasadniczo na wartości średniej) wystąpiła w dwóch ostatnich analizowanych obszarach: podejmowanie ryzyka podzielenia się informacjami przeznaczonymi dla zaufanych partnerów [IW5] oraz uczestniczenie w procesach kreowania nowej wiedzy [IW6]. W obydwu przypadkach dominowały głosy negatywne, stanowiąc odpowiednio ok. 36% oraz 37% udzielonych odpowiedzi, przy ok. 23% oraz ok. 34% głosów pozytywnych.

Efekty uczestnictwa związane z dostępem do informacji i wiedzy w obu badanych grupach (tj. w inicjatywach metalowych i ICT) były bardzo podobne, zwłaszcza w pierwszych pięciu wymienionych obszarach (w każdym z tych pytań różnice między odsetkiem odpowiedzi pozytywnych i negatywnych wynosiły zaledwie kilka punktów procentowych, zaś w wartości średniej nie przekraczały 0,2 pkt). Najmniejsze rozbieżności odnotowano dla [IW4] (wspomniane różnice nie przekroczyły 2% przy głosach pozytywnych i 3% przy głosach negatywnych). Z kolei największe różnice (ale jedynie w odsetku odpowiedzi pozytywnych – aż 12%) dostrzeżono w ostatnim pytaniu [IW6] dotyczącym uczestnictwa przedsiębiorstw klastrowych w procesach kreowania nowej wiedzy. Różnice występujące w dwóch ostatnich pytaniach ([IW5] i [IW6]) przemawiały na korzyść inicjatyw ICT, podczas gdy w czterech pierwszych pytaniach nieznaczną przewagę osiągnęły inicjatywy metalowe.

Dostęp do informacji i wiedzy w badanych inicjatywach klastrowych ściśle związany jest z poziomem rozwoju systemów informacyjno-komunikacyjnych w tych inicjatywach. Koordynatorzy poproszeni zostali o ocenę systemu komunikacji i przepływu informacji, systemu gromadzenia i selekcji informacji, systemu monitorowania otoczenia zewnętrznego oraz systemu ochrony wiedzy. Z udzielonych przez nich odpowiedzi wynika, iż najlepiej rozwinięty jest system komunikacji i przepływu informacji (w dwóch inicjatywach poziom rozwoju tego systemu został oceniony jako „raczej wysoki”, w dwóch pozostałych – jako „średni”). Zarówno system gromadzenia i selekcji informacji, jak i system monitorowania otoczenia zewnętrznego zostały ocenione jako średnio rozwinięte. Skrajne punkty pojawiły się przy ocenie systemu ochrony wiedzy – w inicjatywach ICT poziom rozwoju tego systemu został oceniony jako „raczej wysoki” i wysoki, podczas gdy w inicjatywach metalowych jako „bardzo niski” i „niski”.

Współpraca z sektorem badawczo-rozwojowym

Uzupełnieniem powyższych refleksji może być analiza powiązań występujących między przedsiębiorstwami klastrowymi a instytucjami sektora B+R². Kafeteria odpowiedzi obejmowała różne formy aktywności, poczynając od braku jakichkolwiek powiązań, przez sporadyczne spotkania, korzystanie z infrastruktury B+R i nawiązywanie współpracy z wybranymi pracownikami nauki, wspólne działania w obszarze dydaktyki, aż po realizację wspólnych projektów. Z odpowiedzi udzielonych przez koordynatorów wynika, iż najczęściej podejmowaną aktywnością przez badane inicjatywy klastrowe było korzystanie z infrastruktury B+R i współpraca z wybranymi pracownikami nauki (z naciskiem na drugi wskazany obszar), co było szczególnie priorytetowe w przypadku dwóch inicjatyw (WKOM i MK ICT). Inicjatywa LKM podejmowała liczne aktywności w obszarze dydaktyki, podczas gdy Interizon z powodzeniem angażował się w realizację wspólnych projektów z instytucjami sektora B+R. Przechodząc do analizy wyników badania przedsiębiorstw – procentowy rozkład odpowiedzi dla tego zagadnienia zawiera rysunek 8.6



Rys. 8.6. Współpraca z sektorem B+R [WBR] [%] ($n = 132, 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki pokazują, iż badane podmioty najczęściej korzystały z infrastruktury badawczej oraz angażowały do konkretnych działań wybranych pracowników nauki – powyższa odpowiedź została wskazana przez 28% respondentów. Prawie 26,5% przedsiębiorstw klastrowych wspólnie z podmiotami sektora B+R realizowało projekty (często o charakterze badawczym) – co wymagało od wszystkich partnerów odpowiedniego poziomu innowacyjności. Zaskakująco niskie wyniki odnotowano w obszarze dydaktyki, albowiem okazało się, iż jedynie 10% badanych angażowało się w działania ukierunkowane

² W badaniu skupiono się na trzech grupach instytucji B+R: szkołach wyższych, placówkach naukowych PAN oraz jednostkach badawczo-rozwojowych.

na doskonalenie procesu kształcenia, a przecież – zważywszy na opisane wcześniej problemy występujące na rynku pracy – wydawał się to być obszar priorytetowy dla pracodawców. Jedynie 15% badanych nie wykazywało żadnej aktywności w zakresie współpracy z sektorem B+R, a w przypadku ok. 1/5 kontakt ten polegał na okazjonalnych spotkaniach (do których dochodziło również w ramach inicjatyw klastrowych, zrzeszających w swoich szeregach uczelnie wyższe i instytuty badawcze).

Różnice międzysektorowe wskazały wyraźnie, iż członkowie inicjatyw metalowych wykazywali większą aktywność w kontaktach z sektorem B+R (osiągając w pierwszych trzech obszarach dużo wyższe wyniki), ale bardziej zaawansowane formy współpracy (oparte na realizacji wspólnych projektów) występowały w inicjatywach ICT. Do braku jakichkolwiek powiązań z instytucjami B+R przyznało się ok. 8% respondentów z inicjatyw metalowych i niemal 20% badanych z inicjatyw ICT, ale jednocześnie prawie 20% w jednej i przeszło 30% w drugiej grupie zdołało wejść w tej sferze na najwyższy poziom współpracy, polegający na realizacji wspólnych projektów.

8.3. Bliskość społeczna

Bliskość społeczna odnosiła się w badaniu przede wszystkim do relacji kształtowanych w ramach inicjatywy klastrowej, a w szczególności skupiała się na takich zagadnieniach jak nawiązywanie kontaktów w inicjatywie [Bspo1], rozwój relacji między klastrowymi partnerami [Bspo2], budowa zaufania w grupie [Bspo3], umacnianie zaufania w oparciu o pozytywne doświadczenia współpracy [Bspo4] oraz relacje nawiązywane z regionalnymi partnerami [Bspo5]. Procentowy rozkład odpowiedzi na wskazane wyżej kwestie przedstawia rysunek 8.7.

Na początku opisu warto zaznaczyć, iż w przypadku każdej analizowanej zmiennej [Bspo] – niezależnie od reprezentowanego sektora – liczną grupę tworzyły osoby niezdecydowane, które z kafeterii odpowiedzi wybierały wariant „trudno powiedzieć”. Brak zdecydowania w odpowiedziach na temat relacji (zwłaszcza na temat zaufania w relacjach) mógł wynikać z pewnej „delikatności materii” i trudności w obiektywnej ocenie rozwijanych relacji (omawiane obszary są bardzo wrażliwe i wymagają zaawansowanego wglądu w naturę wykształconych powiązań).

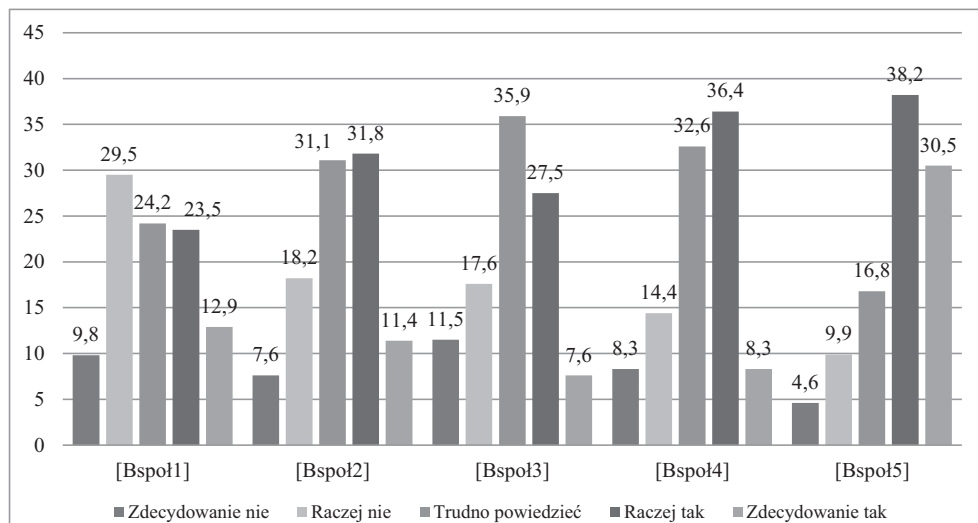
Z badań wynika, iż członkowie analizowanych inicjatyw klastrowych wykazywali umiarkowane zainteresowanie nawiązywaniem nowych kontaktów w ramach inicjatywy. Prawie 40% respondentów nie starało się wykorzystywać okazji do nawiązywania kontaktu z niepoznanymi lub słabo znanymi członkami inicjatywy (najczęściej typowaną odpowiedzią w analizowanym pytaniu była odpowiedź umiarkowanie negatywna), a – dla porównania – jedynie niewiele ponad 1/3 (ok. 36%) zadeklarowała postawę odmienną.

Nieco inny obraz wyłonił się w pytaniu o pielęgnowanie relacji zawartych w inicjatywie klastrowej. Okazało się, iż ok. 43% respondentów starało się dbać o relacje z klastrowymi partnerami i ciągle je polepszać (choć w większości były to głosy umiarkowanie pozytywne), natomiast dla 1/4 badanych – sądząc z udzielonych odpowiedzi (skrajnie i umiarkowanie negatywnych) – nie była to kwestia priorytetowa.

Z badań wynika również, iż ponad 1/3 członków analizowanych IK dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej zbudowała zaufanie w relacjach z niektórymi przedsiębiorstwami klastrowymi, czego jednak nie udało się osiągnąć innej, niemal tak samo licznej grupie przedsiębiorstw (stanowiącej 29% respondentów).

Najwięcej pozytywnych odpowiedzi uzyskano w pytaniu odnośnie opierania się na doświadczeniu w podejmowaniu współpracy w ramach inicjatywy klastrowej. Prawie 45% badanych przyznało, iż do kooperacji starało się wybierać jedynie te przedsiębiorstwa klastrowe, w kontaktach z którymi mieli pozytywne doświadczenia (odpowiedź umiarkowanie

pozytywna była – opierając się na wartości dominanty – najczęściej typowaną w omawianym pytaniu). Jedynie ok. 23% wydawało się marginalizować istotność wcześniejszych doświadczeń dla powodzenia współpracy (udzielając umiarkowanie lub skrajnie negatywnych odpowiedzi).



Legenda:

[Bspo1]: Staram się wykorzystać każdą nadarającą się okazję do nawiązywania kontaktu z niepoznanymi lub słabo znanymi członkami inicjatywy klastrowej

[Bspo2]: Dbam o relacje z członkami inicjatywy klastrowej i staram się ciągle je polepszać

[Bspo3]: Dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej udało nam się zbudować zaufanie w relacjach z niektórymi członkami inicjatywy

[Bspo4]: Do współpracy staram się wybierać jedynie te przedsiębiorstwa klastrowe, w kontaktach z którymi moja firma miała pozytywne doświadczenia

[Bspo5]: Dbam o relacje z regionalnymi partnerami (np. władze publiczne, szkoły, uczelnie wyższe) i staram się ciągle je polepszać

Rys. 8.7. Bliskość społeczna [Bspo] [%] ($n = 132$)

Źródło: opracowanie własne

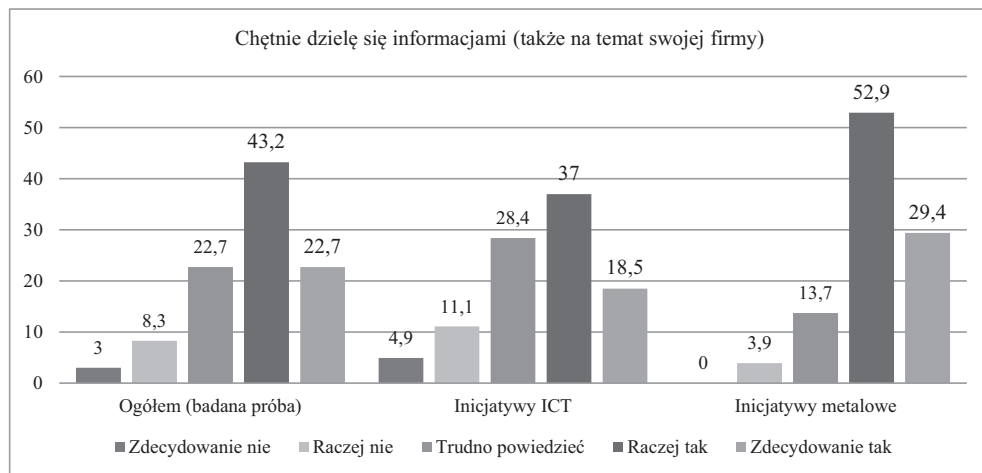
Przedsiębiorstwa klastrowe przyznawały, iż starały się dbać o relacje z regionalnymi partnerami oraz podejmowały wysiłki w celu ich polepszenia – takie podejście prezentowała większość badanych (prawie 69%), a – co warto dodatkowo zaznaczyć – w powyższej grupie ponad 44% głosów stanowiły odpowiedzi zdecydowanie pozytywne. Jedynie niecałe 15% respondentów nie wykazywało podobnych starań.

Należy podkreślić, iż we wszystkich czterech opisanych wyżej obszarach dane zaniżały odpowiedzi udzielane przez podmioty reprezentujące inicjatywy ICT. Największe rozbieżności uwidoczniły się w pierwszym pytaniu [Bspo1] – okazało się bowiem, iż ponad połowa przedsiębiorstw ICT nie była zainteresowana tym, aby wykorzystywać stwarzane im w inicjatywie okazje do nawiązywania kontaktów z niepoznanymi lub słabo znanymi członkami IK (postawę odmienną prezentowała jedynie ok. 1/4 badanych w tej grupie). Całkowicie odwrotne proporcje występowały w inicjatywach metalowych: tutaj ponad połowa przedsiębiorstw starała się wykorzystywać nadarzające się okazje do poznania pozostałych

uczestników zgrupowania (postawę odwrotną przejawiało ok. 22% badanych w tej grupie). Ponad połowa przedsiębiorstw metalowych (ok. 57%) deklarowała także, iż dbała o relacje z klastrowymi partnerami starając się je ciągle polepszać (tylko niecałe 10% nie wykazywało podobnych starań), podczas gdy w inicjatywach ICT odsetek jednej i drugiej kategorii odpowiedzi był do siebie zbliżony (ok. 35% głosów pozytywnych, ok. 36% odpowiedzi negatywnych). W kolejnych dwóch pytaniach występujące różnice nie były tak duże, chociaż wciąż świadczyły o większej aktywności inicjatyw metalowych w budowaniu poszczególnych aspektów bliskości społecznej. W kwestii budowy zaufania, ok. 42% podmiotów zrzeszonych w inicjatywach metalowych przyznało, iż udało im się rozwinąć z niektórymi członkami IK relacje oparte na zaufaniu (22% przedsiębiorstw temu zaprzeczyło), zaś w inicjatywach ICT odsetek głosów pozytywnych wyniósł ok. 31% (przy ok. 33% odpowiedzi negatywnych). W obu grupach wybór partnera do współpracy bazował w dużej mierze na wcześniejszych doświadczeniach (okazało się to istotne dla ok. 49% podmiotów w inicjatywach metalowych i ok. 42% w inicjatywach ICT, natomiast odpowiednio: 21,5% i 23% badanych wydawało się nie przywiązywać wagi do powyższej kwestii).

8.3.1 Postawy wykształcone w inicjatywie klastrowej

Analizując postawy przejawiane wobec innych uczestników zgrupowania wykształcone w badanych inicjatywach klastrowych (takie jak: otwartość na dzielenie się informacjami, czujność oraz wzajemność), należy zwrócić szczególną uwagę na bardzo dużą otwartość przedsiębiorstw – większość (bo aż 66%) respondentów deklarowała, iż chętnie dzieliła się informacjami (także na temat swojego przedsiębiorstwa) z pozostałymi członkami inicjatywy (odpowiedź umiarkowanie pozytywna była najczęściej wybieraną z całej kafeterii odpowiedzi) (patrz rys. 8.8).



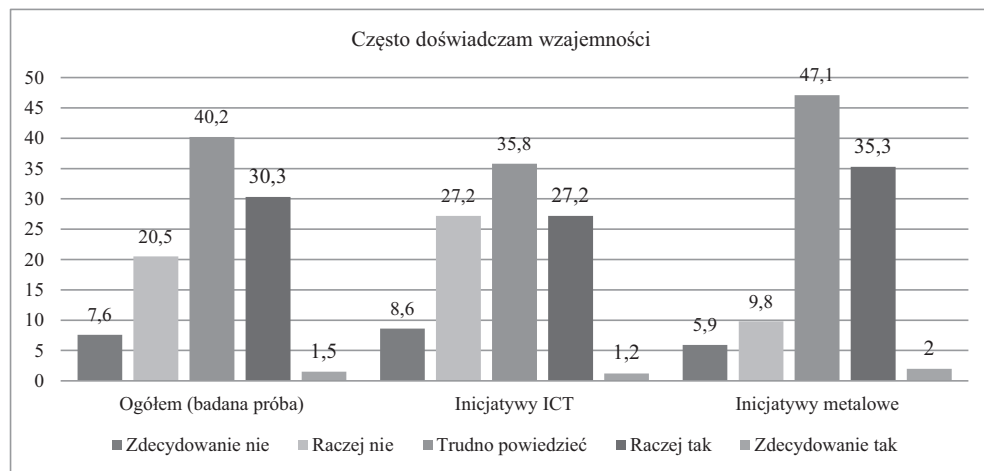
Rys. 8.8. Otwartość na dzielenie się informacjami [P1] [%] ($n = 132, 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Trochę więcej niż 1/5 badanych nie potrafiła jednoznacznie określić swoich zachowań w tym zakresie, a jedynie 10% respondentów starało się chronić posiadane informacje i nie przekazywać ich w kontaktach z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi. Z danych otrzymanych w ujęciu sektorowym wynika natomiast, iż dużo większą otwartością na dzielenie się informacjami wykazywały się przedsiębiorstwa należące do inicjatyw

metalowych (wartość średniej: 4,1 pkt; ponad 82% odpowiedzi pozytywnych przy niecałych 4% umiarkowanie negatywnych), niż inicjatyw ICT (wartość średniej 3,2 pkt; ok. 55% odpowiedzi pozytywnych przy 16% odpowiedzi negatywnych).

Nieco inny rozkład odpowiedzi pojawił się w odniesieniu do wzajemności doświadczanej w relacjach z klastrowymi współpartnerami – ilustruje to rysunek 8.9.

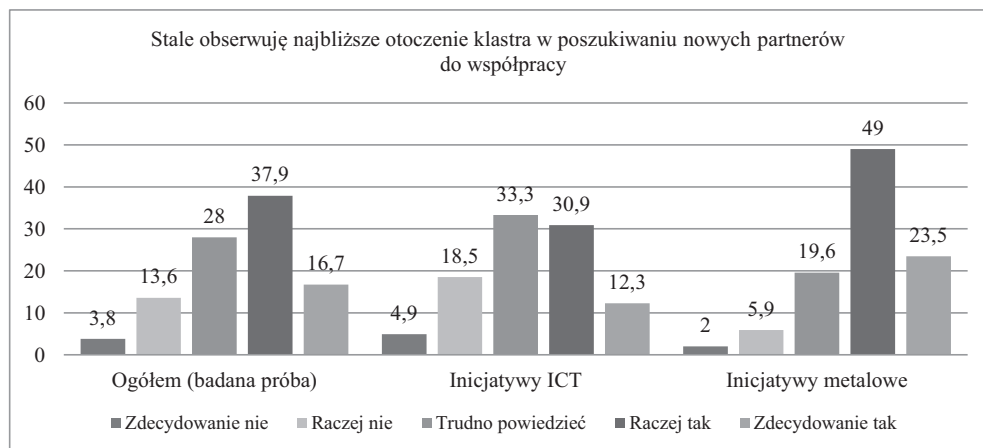


Rys. 8.9. Wzajemność w relacjach z klastrowymi współpartnerami [P2] [%] ($n = 132, 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Na plan pierwszy w kontekście „wzajemności” wysunął się stosunkowo duży procent przedsiębiorstw nie potrafiących jednoznacznie odnieść się do tej kwestii – aż ok. 40% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć” czyniąc ją jednocześnie odpowiedzią najczęściej wskazywaną w tym pytaniu. Bardziej zdecydowani respondenci podzielili się na dwie, mniej więcej równoliczne grupy (z niewielką przewagą głosów pozytywnych): tych, którzy doświadczyli wzajemności (ok. 32%) oraz tych, którzy nie mieli podobnych doświadczeń w związku ze swoim uczestnictwem w IK (ok. 28%). Z kolei w podziale na sektory, większą wzajemność można było dostrzec w inicjatywach metalowych (przewaga głosów pozytywnych – ok. 37%, przy ok. 16% odpowiedzi negatywnych) aniżeli w inicjatywach ICT (przewaga głosów negatywnych – ok. 36%, przy ok. 28% odpowiedzi pozytywnych). Niemniej jednak bardzo wysoki odsetek odpowiedzi niezdecydowanych w inicjatywach metalowych (ok. 47%, a więc o 11 punktów procentowych wyższy niż w inicjatywach ICT) znacząco obniżył wartość średniej w tym pytaniu, pozwalając na skrócenie dystansu przez inicjatywy ICT (3,2 pkt – przy średniej inicjatyw ICT równej 2,9 pkt).

Badane podmioty wykazywały także dość dużą czujność, starając się wykorzystywać nadarżające się okazje do nawiązywania nowych kontaktów biznesowych. Precyzyjny rozkład odpowiedzi dla tej kwestii przedstawia rysunek 8.10.



Rys. 8.10. Czujność – współpraca inicjatywy klastrowej z otoczeniem [P3] [%] ($n = 132, 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

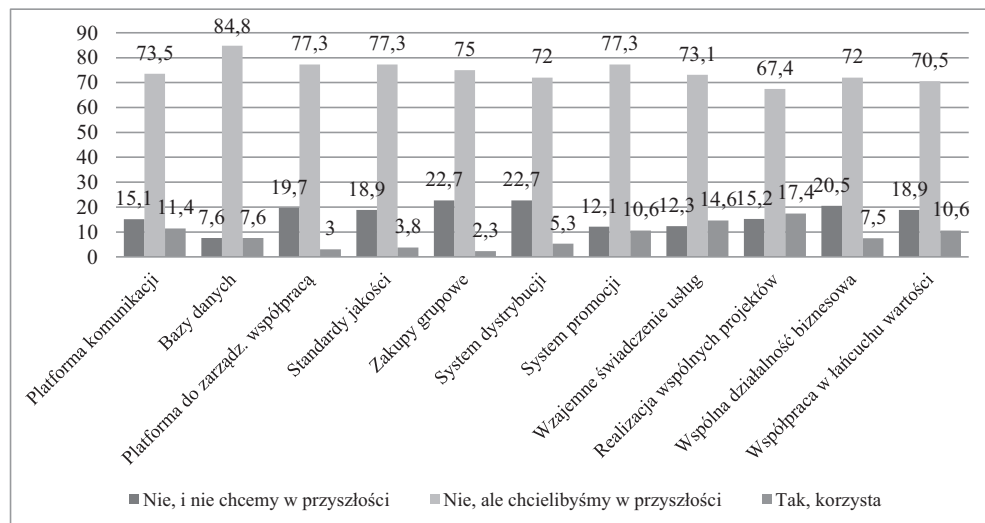
Ponad połowa (ok. 55%) przedsiębiorstw przyznała, iż stale obserwowała najbliższe (regionalne) otoczenie inicjatywy klastrowej w poszukiwaniu nowych partnerów do współpracy. Postawę niezdecydowaną wykazywało natomiast 28% respondentów, a jedynie 17% badanych przedsiębiorstw nie przejawiało w tym zakresie żadnej aktywności. W omawianym obszarze zaznaczyły się nieco większe sektorowe rozbieżności między badanymi inicjatywami klastrowymi (co sygnalizowała na wstępie wartość średniej: 3,7 pkt w inicjatywach metalowych i 3,3 pkt w inicjatywach ICT): większość (ponad 72%) przedsiębiorców zrzeszonych w inicjatywach metalowych przyznała, iż prowadziła stałą obserwację otoczenia w celu znalezienia partnerów do współpracy (a jedynie ok. 8% nie podejmowało podobnych działań). Powyższa aktywność występowała u mniej niż połowy badanych członków inicjatyw ICT (ok. 43%, przy ok. 23% podmiotów przywiązujących nikłą lub żadną wagę do działań tego typu).

8.4. Bliskość organizacyjna

Respondenci badania zostali poproszeni o wskazanie tych obszarów funkcjonowania inicjatyw klastrowych, z których korzystały reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa. Na liście znalazło się w sumie 11 obszarów współdziałania, które pogrupowano w trzy główne kategorie stanowiące o bliskości organizacyjnej w analizowanych inicjatywach klastrowych: komunikację, integrację na poziomie procesów oraz integrację na poziomie organizacyjnym. Z punktu widzenia stworzonej koncepcji bliskości w inicjatywach klastrowych najistotniejsze były jednak dwie ostatnie wymienione kategorie, będące elementami składowymi dwóch spośród czterech wyróżnionych poziomów współpracy: II poziomu („Alokacja i integracja na poziomie procesów”) i IV poziomu („Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”).

Pierwsza kategoria – komunikacja [Borg1] – obejmowała korzystanie ze wspólnej platformy komunikacji, bazy danych, platformy do zarządzania współpracą; kategoria druga – integracja na poziomie procesów [Borg2] – wspólne standardy jakości, zakupy grupowe, system dystrybucji, system promocji, zaś kategoria trzecia – integracja na poziomie organizacyjnym [Borg3] – świadczenie usług dla innych podmiotów klastrowych, realizację

wspólnych projektów, prowadzenie wspólnej działalności biznesowej, współpracę w łańcuchu wartości z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi. Procentowy rozkład odpowiedzi dla tych kategorii przedstawia rysunek 8.11:



Rys. 8.11. Bliskość organizacyjna [Borg] [%] ($n = 132$)

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, iż zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw członkowskich nie uczestniczyła w żadnym z wymienionych wyżej obszarów funkcjonowania inicjatyw klastrowych. Dotyczyło to zarówno działań ujętych w pierwszej kategorii – stosunkowo łatwych do zaaplikowania (jak np. platforma do komunikacji, którą wykorzystywało zaledwie 11% członków IK) – jak również działań charakterystycznych dla wyższych poziomów integracji.

Relatywnie najslabiej eksploatowany był poziom II: choć wspólny system promocji był elementem wykorzystywanym w tej grupie najczęściej, to i tak korzystało z niego jedynie nieco ponad 10% przedsiębiorstw. Pozostałe czynniki – zakupy grupowe, wspólne standardy jakości, wspólny system dystrybucji – stosowane były już tylko przez (odpowiednio): ok. 2%, 4% i 5% przedsiębiorstw klastrowych.

Na tym tle względnie najlepiej wypadł poziom najwyższy – integracja na poziomie organizacyjnym. Największa aktywność w ramach tej kategorii związana była ze wspólną realizacją projektów (najwyższe noty ze wszystkich 11 działań, ze wskazaniem 17% respondentów) oraz wzajemnego świadczenia usług (prawie 15% wskazań). Nawet dwie niżej ocenione formy współpracy w ramach integracji [Borg3] – współpraca w łańcuchu wartości i wspólna działalność biznesowa – okazały się być jednymi z częściej pojawiających się (nawet biorąc pod uwagę wszystkie dostępne w badaniu formy współpracy).

Zdecydowana większość przedsiębiorstw klastrowych deklarowała chęć uczestnictwa we wszystkich wymienionych obszarach funkcjonowania inicjatywy. Z wypowiedzi respondentów wynikało, iż szczególnie zależałoby im na działaniach zdefiniowanych w obszarze komunikacji, w szczególności na dostępie do baz danych, które zawierałyby szczegółowe informacje na temat pozostałych członków inicjatywy (chęć używania takiej bazy zadeklarowało prawie 85% badanych) oraz możliwościach korzystania ze wspólnej, klastrowej platformy do zarządzania współpracą (ok. 77% wskazań). Dużą popularnością cieszyły

się również wybrane działania na II poziomie współpracy – dotyczyło to zwłaszcza wprowadzenia wspólnych standardów jakości i rozwoju wspólnego systemu promocji (za czym opowiedziało się ponad 77% badanych). Relatywnie najmniej głosów (jednakże wciąż sporo, bo odpowiednio: 72%, 70,5% oraz 67%) uzyskały działania związane ze współpracą na IV poziomie: wspólna działalność biznesowa, współpraca w łańcuchu wartości oraz wspólna realizacja projektów.

Badane przedsiębiorstwa wskazały również na te działania w inicjatywie klastrowej, których nie potrzebują dla prowadzonej przez siebie działalności biznesowej. Zaliczono do nich przede wszystkim działania przewidziane na II poziomie: wspólne zakupy grupowe i wspólny system dystrybucji (po ok. 23% wskazań), ale również wspólne standardy jakości (ok. 19%). Mniej więcej 1/5 badanych nie była również zainteresowana podejmowaniem wspólnej działalności biznesowej oraz współpracą w łańcuchu wartości wspólnie z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi.

Między inicjatywami metalowymi a ICT nie zaobserwowano znaczących różnic w odpowiedziach, z wyjątkiem wybranych form współpracy na III poziomie integracji. Okazało się, iż tylko ok. 4% członków inicjatyw metalowych zdecydowało się na uruchomienie wspólnej działalności biznesowej z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi, a ponad 31% nie widziało potrzeby podejmowania takich działań (dla porównania w inicjatywach ICT było to 10% korzystających i 13% głosów niechętnych). Podobne podejście charakteryzowało obie grupy w zakresie współpracy projektowej: w przypadku inicjatyw metalowych odsetek przedsiębiorstw realizujących wspólne projekty wyniósł niecałe 10%, zaś udział podmiotów niezainteresowanych powyższą formą współpracy to ok. 23,5% badanych (w inicjatywach ICT proporcje były niemalże odwrotne). Rozbieżności ujawniły się również w odniesieniu do wspólnej platformy komunikacji – sądząc po wypowiedziach respondentów większe wykorzystanie takiej platformy występowało w inicjatywach ICT (ok. 16% badanych w tej grupie korzystało z tej formy komunikacji, podczas gdy w inicjatywach metalowych było to jedynie 4% przedsiębiorstw).

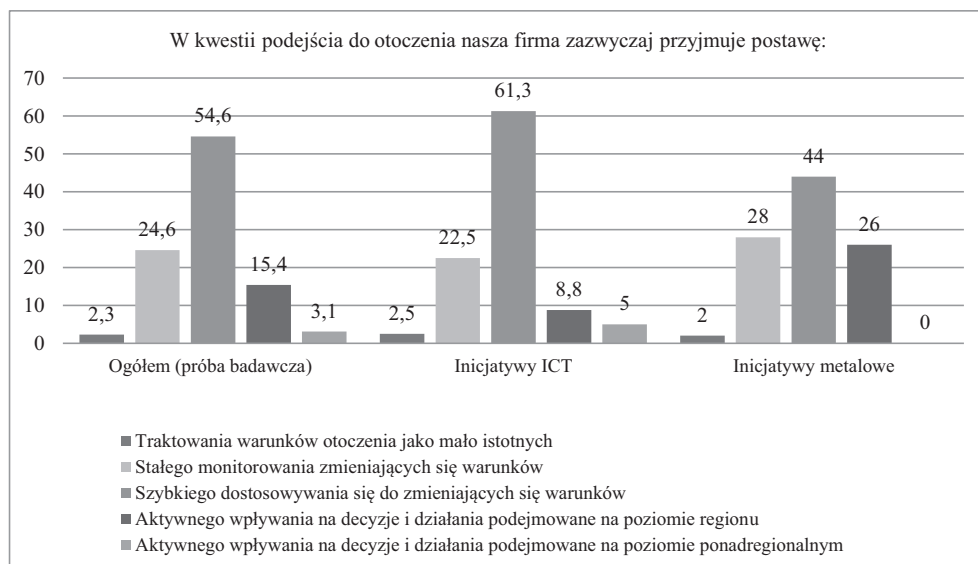
Nieco inny obraz wyłonił się z wypowiedzi koordynatorów badanych inicjatyw klastrowych, których poproszono o wskazanie obszarów rozwiniętych w reprezentowanych przez nich inicjatywach (pokrywały się one – z wyjątkiem jednego: „wzajemne świadczenie usług”, usuniętego z kafeterii odpowiedzi przygotowanej dla koordynatorów – z tymi, które przedstawiono przedsiębiorstwom członkowskim). Na 40 sumarycznych wskazań (każdy z czterech koordynatorów odnosił się do 10 obszarów), 15 było twierdzących („tak, oferuje”), co oznaczało, że dany obszar w inicjatywie był rozwinięty, a zaledwie 7 negatywnych („nie, i nie chcemy w przyszłości”). Odpowiedź pośrednia (tj. „nie, ale chcielibyśmy w przyszłości”) typowana była aż 18 razy, co można interpretować jako przejaw chęci rozwoju analizowanych inicjatyw klastrowych.

Sądząc po deklaracjach koordynatorów – więcej do zaoferowania swoim członkom miały inicjatywy ICT, w których rozwiniętych było 5 (w przypadku Interizon) lub 6 (Mazowiecki Klaster ICT) spośród 10 obszarów (dla porównania w inicjatywach metalowych były to tylko po 2 obszary). Ze względu na bardzo zróżnicowane odpowiedzi trudno było wyłonić obszary funkcjonujące najlepiej i najsłabiej (było to bowiem uzależnione od danej inicjatywy). Zaskakującym wydaje się jednak fakt, iż najsłabiej zostały ocenione działania wyróżnione na poziomie komunikacji, najwyżej zaś te, przypisane do II poziomu współpracy (integracja na poziomie procesów), zwłaszcza wspólny system promocji (dostępny w trzech inicjatywach). Niedużo gorsze oceny uzyskał IV poziom współpracy, głównie za sprawą inicjatyw ICT, w których członkowie realizowali wspólne projekty i podejmowali wspólną działalność biznesową. Ze wszystkich obszarów, które nie były jeszcze dostatecznie rozwinięte w analizowanych inicjatywach klastrowych, największym zainteresowaniem koordynatorów cieszyła się współpraca w łańcuchu wartości oraz platforma do zarządzania współpracą (po 3 wskazania na odpowiedź „chcielibyśmy w przyszłości”),

zaś najmniejszym – wspólny system dystrybucji (po 3 wskazania na odpowiedź „nie chcemy w przyszłości”). Reprezentanci inicjatyw metalowych nie widzieli także potrzeby uruchamiania wspólnej działalności biznesowej w ramach koordynowanych przez nich inicjatyw.

8.5. Podejście do otoczenia

Bliskość instytucjonalną w badaniu przeanalizowano przede wszystkim w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw członkowskich w bliższym i dalszym otoczeniu. Otrzymane wyniki prezentuje rysunek 8.12:



Rys. 8.12. Podejście do otoczenia [PdO] [%] ($n = 132, 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań pokazują, iż przedsiębiorstwa klastrowe charakteryzowała dość duża pasywność. Dominującym podejściem – zaobserwowanym u ponad połowy (ok. 55%) badanych podmiotów – było szybkie dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia, zaś prawie 1/4 przedsiębiorstw ograniczała się jedynie do stałego monitorowania dokonujących się zmian. Jedynie ok. 18% respondentów wykazywało postawę aktywną, starając się realnie oddziaływać na decyzje i działania podejmowane przede wszystkim na poziomie regionu (ok. 15%) i w nielicznych przypadkach (ok. 3%) – na poziomie ponadregionalnym (np. w obszarze prawodawstwa).

Patrząc przez pryzmat reprezentowanych w badaniu sektorów, nieco większą aktywność w omawianym obszarze wykazywali członkowie inicjatyw metalowych, z których ponad 1/4 starała się wpływać na regionalne otoczenie, podczas gdy w inicjatywach ICT było to jedynie 9% badanych, ale – co warto zaznaczyć – wysiłki niektórych przedsiębiorstw sektora ICT (ok. 5%) miały większy zasięg oddziaływania i wybiegały poza region (czego nie zaobserwowano w przypadku przedsiębiorstw sektora metalowego). W inicjatywach ICT zwracał również uwagę duży odsetek przedsiębiorstw deklarujących postawę szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia (ponad 61%, dla porównania w inicjatywach metalowych było to ok. 44%).

Podobne pytanie zostało postawione koordynatorom badanych inicjatyw klastrowych (w wywiadach dla potrzeb badań jakościowych) z tym, że odnosiło się ono do funkcjonowania inicjatywy w bliższym i dalszym otoczeniu. Najbardziej pasywną postawę prezentował WKOM, w którym podejmowane działania sprowadzały się co najwyżej do stałego monitorowania zmieniających się warunków otoczenia. Pozostałe trzy inicjatywy klastrowe zadeklarowały podejmowanie prób aktywnego oddziaływania na otoczenie, przede wszystkim w wymiarze regionalnym (w przypadku LKM i MK ICT), ale także ponadregionalnym (Interizon).

8.6. Cele główne

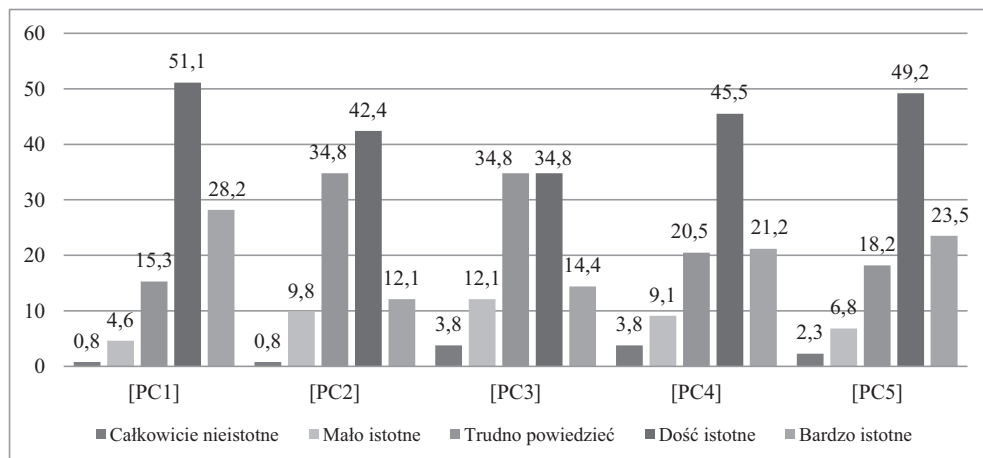
8.6.1. Cele postawione do osiągnięcia

Badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o udzielenie odpowiedzi na pytanie, które z celów były dla nich istotne z punktu widzenia przystąpienia i dalszego uczestnictwa w inicjatywie klastrowej. Cele zostały tak zdefiniowane, aby można je było przypisać do poszczególnych poziomów współpracy, zidentyfikowanych w ramach opracowanej koncepcji. Na poziomach: I, III i IV zdefiniowano po jednym głównym celu, podczas gdy na poziomie II wyróżniono dwa cele rozwojowe. Stopień rozproszenia wyników był relatywnie niewysoki, co może świadczyć o tym, iż respondenci byli raczej zgodni w swoich opiniach.

Opierając się na dokonanych szacunkach, wszystkie przedstawione cele należy uznać za dość istotne z punktu widzenia przedsiębiorstw klastrowych, chociaż każdy w innym stopniu. Z odpowiedzi respondentów wynika, iż najważniejszym celem (który stanowił główną motywację do wstąpienia do inicjatywy klastrowej) była ułatwiona możliwość zbudowania sieci relacji z innymi członkami inicjatywy [PC1]. Tuż za nim uplasowały się cele zdefiniowane na poziomach IV i III – związane z możliwością podejmowania różnorodnej współpracy z innymi podmiotami klastrowymi [PC5] oraz wywierania większego wpływu na otoczenie [PC4]. Na końcowych miejscach znalazły się cele przyświecające II poziomowi współpracy w inicjatywie klastrowej, a dotyczące uzyskania dostępu do szerokiej puli zasobów [PC2] oraz podwyższenia jakości produktów i obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej [PC3]. W każdym przypadku wartość średniej przekroczyła 3 pkt (minimum równe 3,4 pkt dla [PC3] i maksimum – 4 pkt dla [PC1]), zaś wartości mediany i dominanty wyniosły 4 pkt (z wyjątkiem celu [PC3]), co wskazuje, iż dla połowy badanych cele [PC1], [PC2], [PC4] i [PC5] były ważne (najczęściej typowana odpowiedź) lub bardzo ważne. Szczegółowy, procentowy rozkład odpowiedzi dotyczący omawianej kwestii prezentuje rysunek 8.13.

Dwa najważniejsze cele odnoszące się do możliwości zbudowania sieci relacji w inicjatywie klastrowej [PC1] oraz współpracy z innymi podmiotami klastrowymi [PC5] stanowiły obszary priorytetowe dla zdecydowanej większości respondentów (odpowiednio dla prawie 80% i ok. 73% badanych). Jedynie odpowiednio ok. 5% i 9% badanych nie uznała powyższych celów jako istotnych z punktu widzenia reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw, zaś pozostałe głosy (a więc odpowiednio: ok. 15% i 18%) pochodziły od respondentów, którzy w każdym z omawianych przypadków nie potrafili wyrazić konkretnego zdania. Cel związany z możliwością wywierania większego wpływu na otoczenie [PC4] zajął środkową pozycję w rankingu – prawie 68% uznało go za ważny, ok. 13% miało w tym temacie zdanie przeciwne, zaś mniej więcej 1/5 badanych nie potrafiła ocenić jego istotności. Z kolei dwa cele plasujące się na końcu listy, związane z uzyskaniem dostępu do różnorodnych zasobów [PC2] oraz podwyższeniem jakości bądź obniżką kosztów [PC3] zostały uznane za istotne przez połowę respondentów badania (w przypadku pierwszego z wymienionych celów liczba głosów pozytywnych wynosi nawet nieco więcej, bo ok. 55%).

Co więcej, odsetek głosów negatywnych (a więc osób, które uznały powyższe obszary za mało ważne dla ich działalności) to jedynie 11% w pierwszym i 16% w drugim przypadku. Stosunkowo liczna była natomiast grupa respondentów nie posiadających w rozpatrywanych kwestiach jednoznacznej opinii (w obu przypadkach ponad 1/3 badanych).



Legenda:

[PC1]: Ułatwiona możliwość zbudowania sieci relacji

[PC2]: Uzyskanie dostępu do szerokiej puli zasobów materialnych i niematerialnych

[PC3]: Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub uzyskanie możliwości obniżenia kosztów

[PC4]: Możliwość wywierania większego wpływu na władze publiczne i inne instytucje (np. edukacyjne)

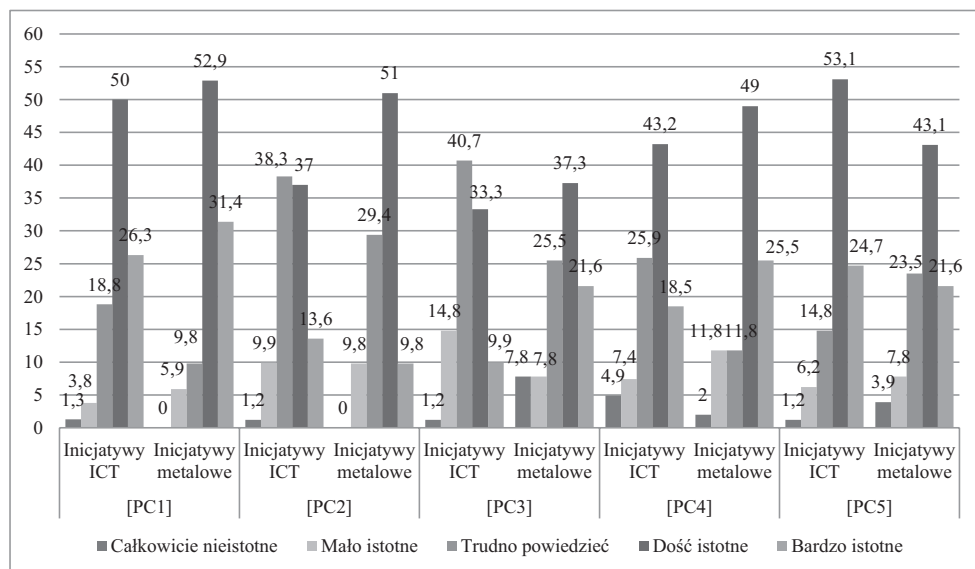
[PC5]: Możliwość współpracy w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju wspólnych produktów/usług, uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej

Rys. 8.13. Cele postawione do osiągnięcia [PC] [%] ($n = 132$)

Źródło: opracowanie własne

Wyniki uzyskane w poszczególnych sektorach zasadniczo od siebie nie odbiegają – ilustruje to rysunek 8.14. Odnosząc się do rozkładu częstości: różnice między głosami pozytywnymi oddanymi w inicjatywach metalowych i ICT wahały się od ok. 8% w przypadku celu nr 1 [PC1], do ok. 16% w przypadku celu nr 3 [PC3]. Przy głosach negatywnych odnotowano jeszcze mniejsze rozbieżności (w granicach 1%, z wyjątkiem IV poziomu – cel [PC5] – gdzie różnica nieznacznie przekroczyła 4%).

Cele stawiane na pierwszych trzech poziomach wydawały się być nieco bardziej istotne dla inicjatyw z branży metalowej (dwa priorytetowe cele w omawianej grupie to [PC1], związany z budowaniem sieci relacji w inicjatywie – ponad 84% głosów pozytywnych oraz [PC4], dotyczący wywierania większego wpływu na otoczenie – ok. 74,5%), podczas gdy cel [PC5], zdefiniowany na poziomie IV wydawał się być kluczowy dla inicjatyw ICT (o czym świadczy prawie 78% wszystkich zebranych odpowiedzi pozytywnych w powyższej grupie), wyprzedzając nieznacznie cel [PC1] (który wskazało ok. 76% głosów).



Rys. 8.14. Cele postawione do osiągnięcia [PC] – inicjatywy z branży ICT i metalowej [%]
($n = 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

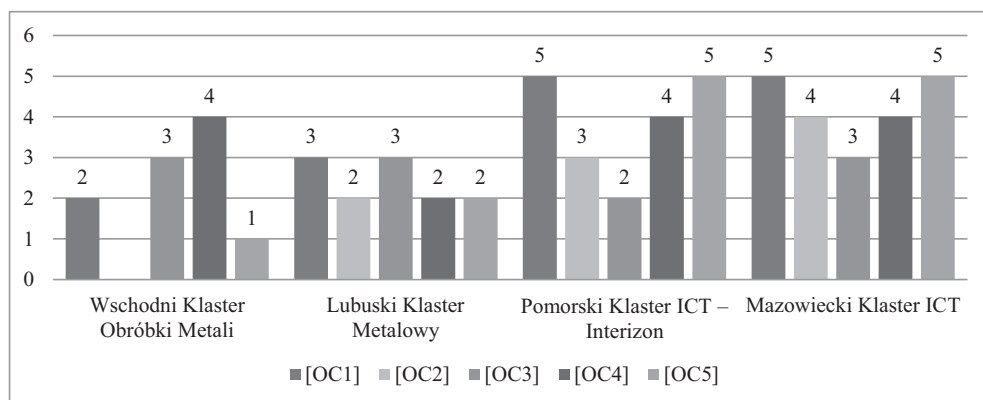
W opinii koordynatorów analizowanych inicjatyw klastrowych wszystkie wymienione cele były albo bardzo istotne (w sumie 14 wskazań) albo dość istotne (łącznie 6 wskazań). Odpowiedzi udzielone przez koordynatorów uszeregowały cele (wg priorytetu) w tej samej kolejności jak wskazania przedsiębiorstw klastrowych. Najważniejsze (tylko odpowiedzi „bardzo istotne”) okazały się cele zdefiniowane na I i IV poziomie współpracy, a więc zbudowanie sieci relacji [PC1] oraz rozwój różnorodnych form współpracy w inicjatywie [PC5], następnymi w kolejności były cele [PC4] i [PC2], zaś względnie najmniejszy odsetek wskazań uzyskał cel [PC3], odnoszący się do podwyższenia jakości produktów i obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

8.6.2. Cele osiągnięte

Pomimo wagi, jaką przedsiębiorstwa klastrowe przykładały do poszczególnych celów stawianych w ramach IK, ich oczekiwania w żadnym z omawianych obszarów – sądząc z udzielonych wypowiedzi – nie zostały w pełni zaspokojone. O niesatysfakcjonującym poziomie realizacji celów świadczyć mogą w pierwszej kolejności wartości średnie odpowiedzi badanych w odniesieniu do poszczególnych celów. Wartości średnie we wszystkich przypadkach nie przekroczyły 3 pkt, osiągając najwyższą wartość (tj. 2,8 pkt) na I poziomie współpracy w związku z realizacją celu [OC1], związanego z możliwością budowania sieci relacji z innymi członkami inicjatywy (wcześniej uznanym za najbardziej priorytetowy). Niskie wyniki osiągnęły dwa cele odnoszące się do obszarów uznanych przez respondentów za dość ważne: możliwość wywierania większego wpływu na władze publiczne i inne instytucje [OC4] oraz podejmowanie różnorodnej współpracy z innymi podmiotami klastrowymi [OC5] (odpowiednio: 2,3 pkt oraz 2,2 pkt). Natomiast najniższe wartości średniej (2 pkt i 2,1 pkt) odnotowano w związku z osiągnięciem celów przypisanych do II poziomu

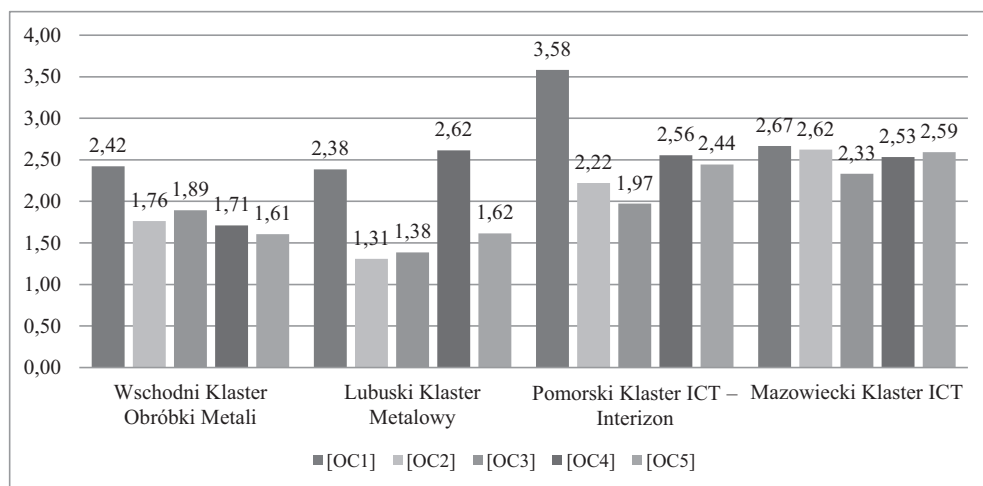
współpracy ([OC2] i [OC3]). W każdym przypadku najczęściej typowaną przez respondentów odpowiedzią była odpowiedź zdecydowanie negatywna (oznaczająca brak osiągnięcia danego celu).

Dużo mniej surowi w swojej ocenie byli koordynatorzy badanych inicjatyw klastrowych (patrz rys. 8.15). Opierając się na ocenie koordynatorów cel ustanowiony na I poziomie współpracy – zbudowanie sieci relacji [OC1] – udało się zrealizować (i to w pełni) obu inicjatywom ICT, w przeciwieństwie do inicjatyw metalowych (1 głos niezdecydowany, drugi umiarkowanie negatywny). Na II poziomie odnotowano najslabsze rezultaty, zwłaszcza w odniesieniu do celu [OC3] (podwyższenie jakości i/lub obniżenie kosztów), który nie został osiągnięty w żadnej z badanych inicjatyw klastrowych (trzech koordynatorów nie potrafiło wyrazić w tej sprawie jednoznacznej opinii). Dość wysoko oceniona została realizacja celu [OC4] (wpływ na władze publiczne i inne instytucje), albowiem trzech na czterech koordynatorów uznało go za osiągnięty (choćby były to umiarkowanie pozytywne odpowiedzi). Cel zdefiniowany na IV poziomie, związany z rozwojem różnorodnych form współpracy [OC5] został osiągnięty przez obie inicjatywy ICT i jedną inicjatywę metalową (w dwóch pierwszych przypadkach były to zdecydowanie pozytywne odpowiedzi).



Rys. 8.15. Osiągnięte cele [OC] w badanych inicjatywach klastrowych – perspektywa koordynatorów
Źródło: opracowanie własne

Analizę opartą na ocenach członków przeprowadzono również oddzielnie dla każdej z czterech badanych inicjatyw klastrowych (patrz rys. 8.16). Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, iż obie inicjatywy metalowe znajdują się wciąż na początkowym – I etapie rozwoju powiązań kooperacyjnych, chociaż nawet i w tym wypadku wartości średnie odnoszące się do stopnia realizacji celu przypisanego do omawianego poziomu [OC1] wyniosły zaledwie 2,42 (WKOM) i 2,38 (LKM). Wyniki dotyczące osiągnięcia pozostałych celów [OC2]–[OC5] świadczą o tym, iż żadnej inicjatywie metalowej nie udało się wspiąć na wyższy poziom współpracy (wartości średnie wyniosły poniżej 2,0 z wyjątkiem celu [OC4] w klastrze LKM – tutaj wartość średnia wyniosła 2,62). Odpowiedzi koordynatorów obu inicjatyw metalowych nie odbiegały zasadniczo od ocen członków (por. rys. 8.15). W przypadku WKOM ocena koordynatora była wyższa w odniesieniu do celów [OC3] i [OC4] przypisanych do II i III poziomu współpracy, zaś w inicjatywie LKM ocena koordynatora niemal pokrywała się z oceną członków.

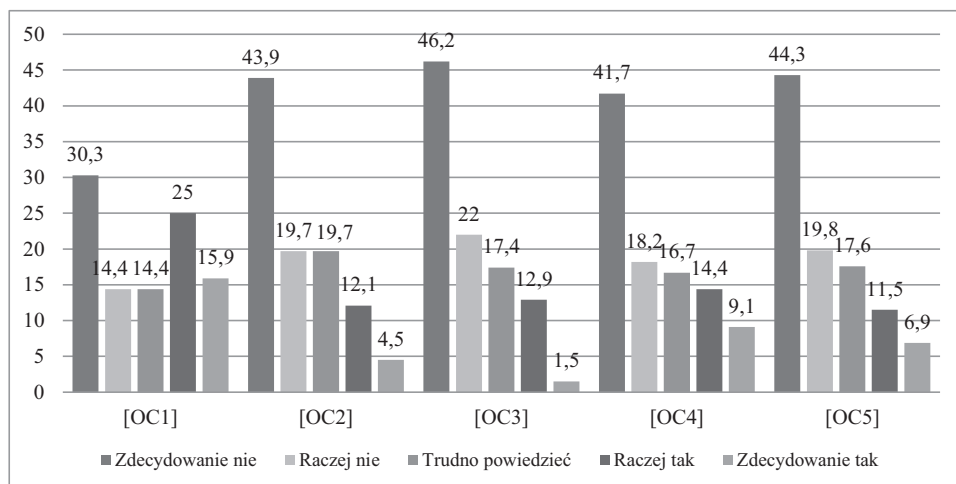


Rys. 8.16. Osiągnięte cele [OC] w badanych inicjatywach klastrowych ($n = 38, 13, 36, 45$)

Źródło: opracowanie własne

W inicjatywach ICT, pomimo iż otrzymane wartości średnie były wyższe w porównaniu z inicjatywami metalowymi, również zaobserwowano problem z osiągnięciem poszczególnych celów rozwojowych. Najwyższe wartości osiągnięto na I poziomie współpracy, zwłaszcza w Pomorskim Klastrze ICT – Interizon (wartość średniej wyniosła aż 3,58). W przypadku pozostałych celów wartości średnie nie przekroczyły 3,0, a więc poziomu przyporządkowanego odpowiedzi neutralnej, co nie pozwala jednak ułożyć powyższych inicjatyw na wyższych poziomach współpracy klastrowej. Oceny koordynatorów były za to dużo bardziej optymistyczne. Wynikałoby z nich, iż inicjatywa Interizon osiąga I, III i IV poziom współpracy, podobnie jak Mazowiecki Klaster ICT, który połowicznie osiąga także i II poziom (o czym świadczy dość wysoka ocena stopnia osiągnięcia celu [OC2]).

Należy jednak podkreślić, iż zgodnie z założeniami leżącymi u podstaw opracowanej koncepcji trajektorii powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych (patrz rozdz. 5) członkowie tej samej inicjatywy klastrowej mogą w różnym tempie osiągać poszczególne poziomy współpracy (dowodem na to jest bardzo duże rozproszenie otrzymanych wyników dotyczących omawianej zmiennej [OC] – patrz zał. 1). Opieranie się na wartościach średnich nie odzwierciedla w pełni poziomu rozwoju inicjatywy klastrowej mierzonego stopniem osiągnięcia zdefiniowanych celów. Z tego względu przeprowadzono dodatkową analizę procentowego rozkładu częstości odpowiedzi dla każdej wyróżnionej zmiennej [OC] – ilustruje ją rysunek 8.17.



Legenda:

[OC1]: Ułatwiona możliwość zbudowania sieci relacji

[OC2]: Uzyskanie dostępu do szerokiej puli zasobów materialnych i niematerialnych

[OC3]: Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub uzyskanie możliwości obniżenia kosztów

[OC4]: Możliwość wywierania większego wpływu na władze publiczne i inne instytucje (np. edukacyjne)

[OC5]: Możliwość współpracy w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju wspólnych produktów/usług, uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej

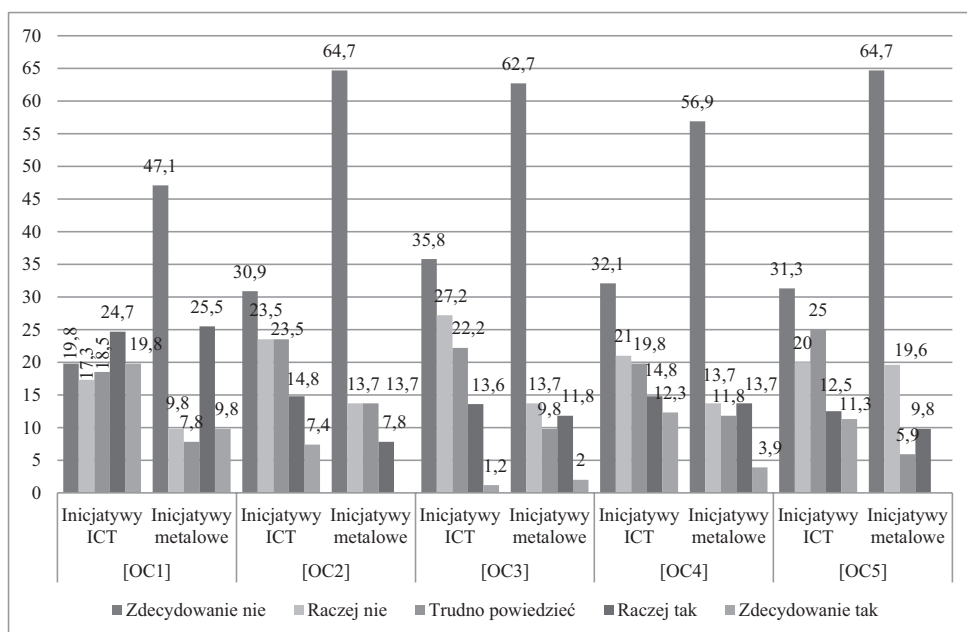
Rys. 8.17. Osiągnięte cele [OC] [%] ($n = 132$)

Źródło: opracowanie własne

Cel [OC1] (zbudowanie sieci powiązań) nie został osiągnięty przez ok. 45% badanych, zaś przez nieco mniej liczną grupę (ok. 41%) został uznany za osiągnięty (głosy zdecydowanie pozytywne oddało jedynie 16% respondentów).

W przypadku czterech pozostałych celów, rozkład odpowiedzi przedstawiał się bardzo podobnie – kolejne odpowiedzi (począwszy od zdecydowanie negatywnej, a kończąc na zdecydowanie pozytywnej) układały się kaskadowo osiągając coraz niższe wartości. Dominowały odpowiedzi skrajnie negatywne (od ok. 46% w przypadku najslabiej ocenionego pod tym względem celu [OC3], do ok. 42% w odniesieniu do celu [OC4]). Warto zwrócić uwagę, iż cel [OC5] uplasował się w tym aspekcie podobnie nisko (a nawet nieznacznie niżej) co [OC2] – odsetek zdecydowanie negatywnych opinii wyniósł w obu przypadkach ok. 44%. Z kolei licząc łącznie odpowiedzi umiarkowane i zdecydowanie pozytywne stanowiły one: od ok. 23,5% [OC4], poprzez ok. 18% i 17% ([OC5] i [OC2]) do ok. 14% [OC3]. Zbliżone do siebie były również odsetki osób nie potrafiących jednoznacznie określić, czy dany cel został osiągnięty czy też nie (między 17% a 20%, w zależności od danego celu).

W ujęciu sektorowym odnotowano dość znaczące różnice w zakresie realizacji poszczególnych celów rozwojowych. Szczegółowe dane przedstawia rysunek 8.18.



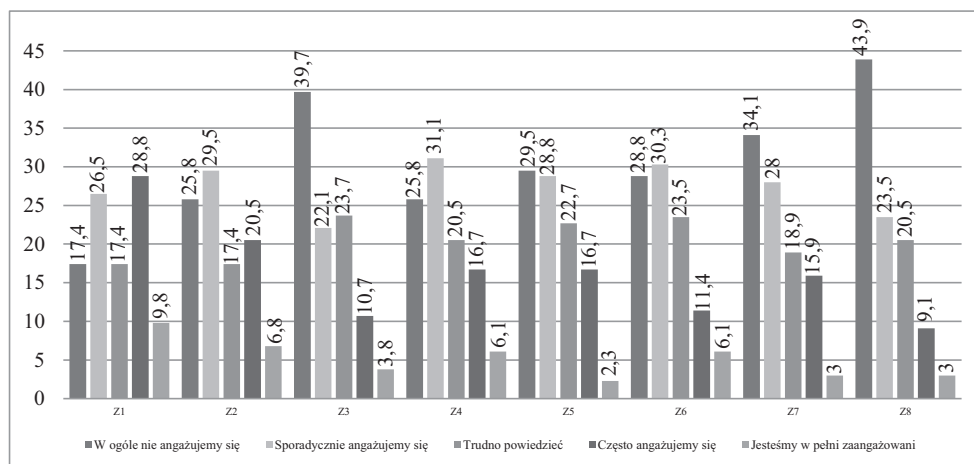
Rys. 8.18. Osiągnięte cele [OC] – inicjatywy z branży ICT i metalowej [%] ($n = 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Pomimo nadania przez inicjatywy metalowe (a ściślej przynależne do nich przedsiębiorstwa) większego znaczenia aż czterem z pięciu zdefiniowanych celów (wyjątek stanowił [OC5]), stopień ich realizacji na każdym poziomie (łącznie z przywołanym celem [OC5]) był niższy w porównaniu z rezultatami osiągniętymi przez inicjatywy ICT. Największa różnica (aż 0,9 w wartości średniej, która w inicjatywach metalowych wyniosła 1,6 pkt, zaś w inicjatywach ICT: 2,5 pkt) uwidoczniła się na IV poziomie współpracy. Spowodowane było to tym, iż zdecydowana większość respondentów z inicjatyw metalowych (ponad 84%) uznała cel [OC5] za niezrealizowany (i były to w przeważającej części głosy zdecydowanie negatywne), a jedynie 10% stanowiły głosy pozytywne (same umiarkowane), podczas gdy w inicjatywach ICT odsetek ten wyniósł odpowiednio: ok 51% (odpowiedzi negatywne) i ok. 24% (odpowiedzi pozytywne). Wyraźne rozbieżności wystąpiły także w przypadku [OC2] (ok. 0,8 różnicy w wartości średniej), natomiast w odniesieniu do drugiego celu zdefiniowanego na tym poziomie [OC3] stanowiska w obu grupach były już bardziej zgodne (ok. 0,4 różnicy w wartości średniej i tylko 1% w odsetku odpowiedzi pozytywnych między inicjatywami, chociaż 13% w odpowiedziach negatywnych). Z kolei na poziomach I i III różnice w wartościach średniej wyniosły odpowiednio: 0,7 pkt i 0,6 pkt, zaś w odsetku odpowiedzi pozytywnych między inicjatywami metalowymi i ICT oscylowały wokół 9% (w odpowiedziach negatywnych wyniosły nieco więcej, bo odpowiednio: ok. 20 i 17,5%). Warto również zwrócić uwagę na stosunkowo duży udział opinii niejednoznacznych (tj. odpowiedzi: „trudno powiedzieć”) w inicjatywach ICT, co – w stosunku do odpowiedzi członków klastrów metalowych – przyniosło różnice na poziomie od minimum 8 (dla [OC4]) do maksimum 19% (dla [OC5]).

8.7. Zaangażowanie w działalność inicjatywy klastrowej

W ostatnim kroku przeanalizowane zostało zaangażowanie członków w różnych obszarach funkcjonowania inicjatywy klastrowej. Poszczególne formy aktywności (w sumie wyróżniono osiem podstawowych) odpowiadały wyróżnionym poziomom współpracy (po dwie formy aktywności przypadające na każdy z poziomów) (patrz rys. 8.19).



Legenda:

[Z1]: Systematyczny udział w cyklicznych spotkaniach

[Z2]: Uczestnictwo w wydarzeniach dodatkowych

[Z3]: Udział w grupach zadaniowych

[Z4]: Udział w szkoleniach

[Z5]: Działania ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych

[Z6]: Działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych

[Z7]: Udział w grupach i konsorcjach projektowych

[Z8]: Udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji

Rys. 8.19. Zaangażowanie w działalność inicjatywy klastrowej [Z] [%] ($n = 132$)

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań pokazały, że przedsiębiorstwa klastrowe wykazywały niską aktywność na każdym poziomie współpracy w inicjatywie klastrowej (w siedmiu na osiem wyróżnionych form aktywności wartość średniej nie przekroczyła 2,5 pkt). Jednakże ze względu na duże rozproszenie wyników (wysokie wartości klasycznego współczynnika zmienności) bardziej miarodajne wydaje się oparcie się na procentowym rozkładzie częstości.

Największe zaangażowanie badane podmioty wykazywały na I poziomie, zwłaszcza w pierwszym wyróżnionym obszarze, jakim było uczestnictwo w cyklicznych spotkaniach organizowanych w inicjatywie [Z1] (najwyższa odnotowana wartość średniej: 2,9 pkt). Biorąc jednak pod uwagę stosunkowo niewielki wysiłek wiążący się z powyższą aktywnością uzyskanych wyników nie można uznać za dowody świadczące o choćby umiarkowanym zaangażowaniu badanych przedsiębiorstw. Z badań wynika bowiem, iż większy był odsetek członków w ogóle bądź słabo zaangażowanych (łącznie ok 44%) aniżeli wykazujących ponadprzeciętną aktywność (w sumie niecałe 39%). Powyższe dysproporcje występowały we wszystkich analizowanych obszarach, z jeszcze większą różnicą uwidaczniającą się między

liczbą niezaangażowanych i zaangażowanych członków. Na uwagę zasługuje również fakt, iż ok. 17% wszystkich badanych wybrało w odniesieniu do pierwszej kategorii zaangażowania [Z1] odpowiedź „w ogóle nie angażujemy się”, co pozwalało wnioskować o ich stałej absencji podczas spotkań organizowanych w inicjatywie. Innym elementem wskazującym na spore braki w zaangażowaniu przedsiębiorstw klastrowych (nawet w najprostszą formę klastrowej aktywności) jest to, iż jedynie niecałe 10% przedsiębiorstw zadeklarowało swój systematyczny udział w tego typu spotkaniach.

Jeszcze niższą aktywność (choć wciąż wyższą niż na pozostałych poziomach współpracy) przedsiębiorstwa klastrowe wykazywały w zakresie uczestnictwa w różnorodnych wydarzeniach (typu: wyjazdy na targi i konferencje) organizowanych przez inicjatywę [Z2]. Jak wskazała wartość dominanty – najczęściej wybieraną przez respondentów odpowiedzią było „sporadycznie się angażujemy”, co zaznaczyło ponad 30% badanych. Niewiele mniej, bo ok. 26% (a więc przeszło 1/4 badanych) przyznało, że „w ogóle nie angażuje się” w tego typu działania podejmowane w inicjatywie klastrowej. Odsetek podmiotów o średniej i dużej aktywności wyniósł w tym przypadku odpowiednio: ok. 20,5% i 7% (co pozwoliło oszacować wielkość grupy członków zaangażowanych w ten obszar działalności inicjatywy na ok. 27% wszystkich przedsiębiorstw tworzących badane organizacje klastrowe).

Na II poziomie współpracy aktywność przedsiębiorstw przejawiała się przede wszystkim w uczestnictwie w szkoleniach organizowanych w inicjatywie [Z4]. Największą grupę stanowiły tu jednak przedsiębiorstwa angażujące się sporadycznie (ok. 31%), co łącznie z podmiotami zupełnie niezaangażowanymi w powyższe działania oznaczało już większość badanych (ok. 57%) w ogóle lub bardzo słabo zaangażowanych w uczestnictwo w szkoleniach. Udział członków zaangażowanych, którzy zaznaczyli odpowiedź „jesteśmy w pełni zaangażowani” (ok. 6%) oraz „często angażujemy się” (kolejne 17%) wyniósł sumarycznie ok. 23%.

Jedną z kategorii najniżej ocenionych przez respondentów (pod względem wykazywanego zaangażowania) był udział w grupach zadaniowych powołanych w ramach inicjatyw klastrowych [Z3]. Większość (bo prawie 68%) w ogóle (dominująca postawa) bądź sporadycznie angażowała się w działania podejmowane przez podgrupy wyłonione w inicjatywach klastrowych, a jedynie niecałe 15% respondentów zadeklarowało w powyższym obszarze ponadprzeciętną aktywność.

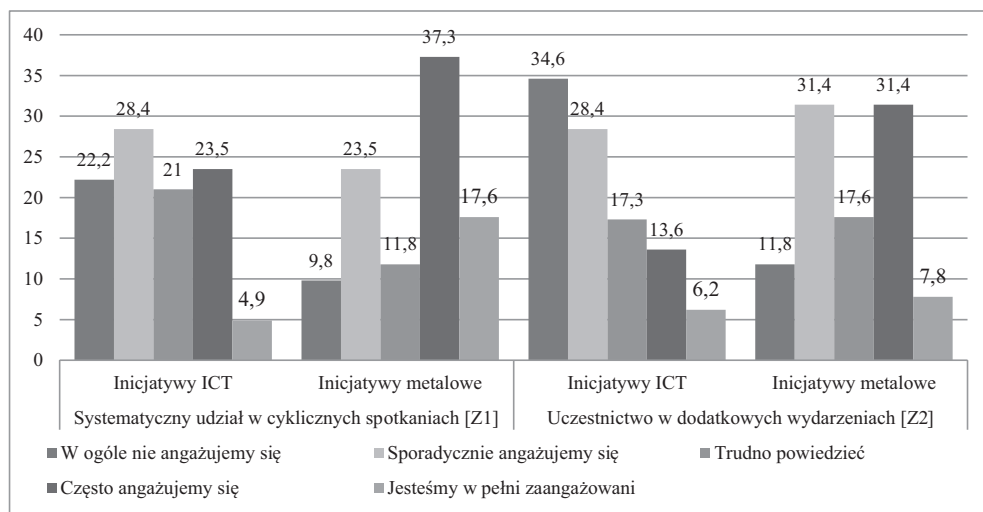
Na poziomie III, w obydwu wyróżnionych tu obszarach (tj. kreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych – [Z5] – oraz dopasowanie profilu kształcenia do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych – [Z6]) odnotowano bardzo zbliżone wyniki. Brak lub niskie zaangażowanie charakteryzowały większość badanych (odpowiednio: ok. 58% i 59%), a tylko niecała 1/5 podmiotów (odpowiednio: 19% i 17,5%) starała się inicjować i aktywnie uczestniczyć w działaniach mających na celu wprowadzanie zmian w otoczeniu zewnętrznym, zgodnie z wizją prezentowaną przez inicjatywę klastrową oraz ich własne organizacje.

Jednak najmniejsze zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych można było zaobserwować na ostatnim, IV poziomie współpracy. Ponad 1/3 członków przyznała, iż w ogóle nie brała udziału w grupach ani konsorcjach projektowych tworzonych w ramach inicjatywy [Z7], a ponad 44% nie wykazywała żadnej aktywności w zakresie rozwoju stałej kooperacji w inicjatywie, na przykład w formie współpracy w łańcuchu wartości, czy też uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej [Z8] – odpowiedzi zdecydowanie negatywne były w obu przypadkach tymi najczęściej wskazywanymi. Po dodaniu do powyższej grupy tych respondentów, którzy angażowali się w każdy z powyższych obszarów jedynie „sporadycznie” okazało się, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (odpowiednio: 62% – współpraca projektowa, 67% – stała kooperacja) wcale lub prawie wcale nie angażowała się w te obszary funkcjonowania inicjatywy. Dla porównania: odsetek osób ze średnim lub bardzo dużym zaangażowaniem wynosił w przypadku współpracy projektowej

ok. 19%, zaś w odniesieniu do działań ukierunkowanych na rozwój stałej kooperacji między partnerami klastrowymi jedynie ok. 12% (po 3% odpowiedzi „jesteśmy w pełni zaangażowani” w każdej kategorii).

Na każdym z omówionych wyżej poziomów współpracy wyodrębniła się grupa członków, którzy nie potrafili ocenić swojego zaangażowania we wskazanych obszarach funkcjonowania inicjatywy klastrowej. To mniej więcej 1/5 wszystkich respondentów, z tym, że najmniej niezdecydowanych głosów pojawiło się na I poziomie (ok. 17%), najwięcej zaś (ok. 23%) na poziomie III. Biorąc pod uwagę poszczególne formy aktywności, największe problemy z jednoznaczną odpowiedzią wystąpiły w pytaniu na temat udziału przedsiębiorstw w grupach zadaniowych, skupionych na realizacji określonego celu (ok. 24%).

Analiza dokonana w ujęciu sektorowym wykazała nieco większe zaangażowanie po stronie członków inicjatyw metalowych, zwłaszcza na trzech pierwszych poziomach współpracy (z wyjątkiem zaangażowania w grupy zadaniowe). Szczegółowe rozkłady odpowiedzi dla kategorii [Z1] i [Z2] z podziałem na sektory zaprezentowano na rysunku 8.20.

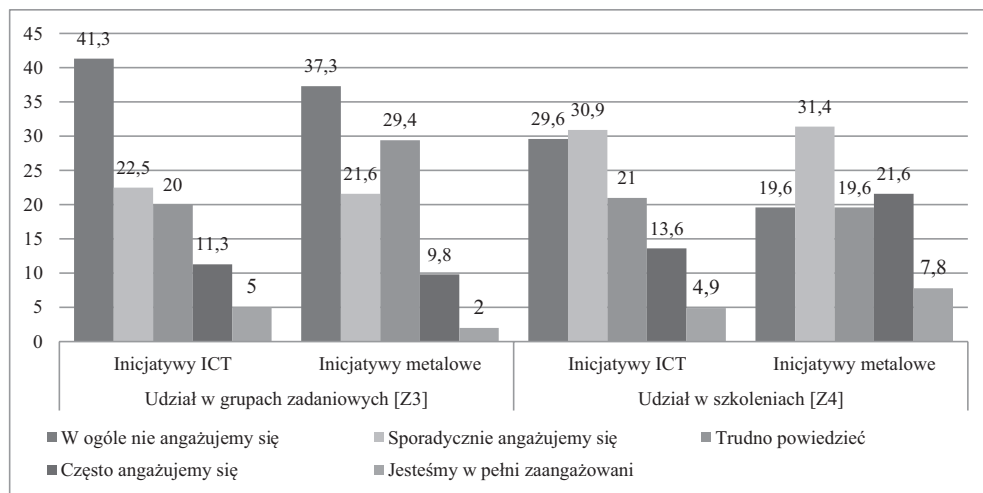


Rys. 8.20. Zaangażowanie na I poziomie współpracy [Z1] i [Z2] [%] ($n = 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Wspomniana tendencja była szczególnie widoczna na I poziomie – przedsiębiorstwa z inicjatyw metalowych dużo częściej (w porównaniu z przedsiębiorstwami z inicjatyw ICT) uczestniczyły zarówno w cyklicznych spotkaniach, jak i w dodatkowych wydarzeniach organizowanych w ramach inicjatywy (wartość średniej w inicjatywach metalowych wyniosła odpowiednio: 3,3 pkt oraz 2,9 pkt, podczas gdy w inicjatywach ICT: 2,6 pkt i 2,3 pkt). W inicjatywach z branży metalowej ponad połowa respondentów (ok. 55%) zadeklarowała systematyczny udział w spotkaniach klastrowych (odpowiedź umiarkowanie pozytywna – „często angażujemy się” – była najczęściej typowaną z kafeterii odpowiedzi), zaś ok. 1/3 zaprezentowała brak lub bardzo słabe zaangażowanie w tym obszarze. W inicjatywach ICT proporcje były odwrotne: ok. 28% aktywnych do ok. 51% nieaktywnych członków (zaś odpowiedzią najczęściej wybieraną była odpowiedź umiarkowanie negatywna, tj. „sporadycznie angażujemy się”). W drugim wymienionym obszarze aktywności [Z2] różnice były nieco mniejsze, ale proporcje między aktywnością inicjatyw metalowych a ICT były zachowane.

Kolejny rysunek 8.21 przedstawia rozkład procentowy odpowiedzi dotyczących kategorii [Z3] i [Z4], przypisanych do II poziomu współpracy.



Rys. 8.21. Zaangażowanie na II poziomie współpracy [Z3] i [Z4] [%] ($n = 81, 51$)

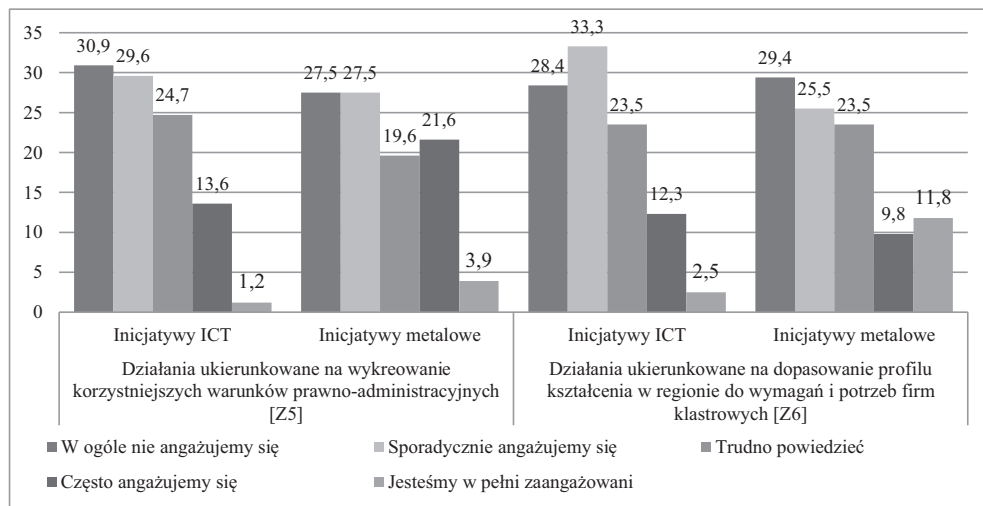
Źródło: opracowanie własne

Na poziomie II zarysowała się różnica w zakresie aktywności szkoleniowej [Z4], przemawiająca na korzyść inicjatyw z branży metalowej (różnice w wartościach średniej wynoszą odpowiednio: 2,7 pkt do 2,3 pkt). Prawie 30% respondentów reprezentujących inicjatywy metalowe brało udział w szkoleniach organizowanych przez inicjatywy (a ponad połowa w ogóle nie korzystała z powyższej formy wsparcia lub robiła to sporadycznie), zaś w inicjatywach ICT było to niecałe 19% podmiotów (przy ok. 60,5% mniej lub w ogóle niezaangażowanych).

Członkowie inicjatyw metalowych i ICT wykazywali zbliżony poziom aktywności w zakresie uczestnictwa w grupach zadaniowych – w obu grupach wartość średniej wyniosła 2,2 pkt. Zaistniała różnica (ok. 4%) w łącznym odsetku odpowiedzi umiarkowanie i zdecydowanie pozytywnych została zrównoważona przez różnice w odpowiedziach umiarkowanie i zdecydowanie negatywnych.

Na poziomie III ujawniły się także niewielkie różnice w aktywności przedsiębiorstw klastrowych w obu analizowanych sektorach (patrz rys. 8.22). W obu wyróżnionych tutaj formach aktywności ([Z5] i [Z6]) prym wiodły przedsiębiorstwa z inicjatyw metalowych, niemniej jednak także i ich zaangażowanie w powyższych obszarach można ocenić jako dość niskie (wartości średnie w inicjatywach metalowych wynosiły w obu typach działań ok. 2,5 pkt, dla porównania w inicjatywach ICT było to odpowiednio: 2,2 pkt i 2,3 pkt). Ponad połowa badanych podmiotów (ok. 55% w inicjatywach metalowych i więcej niż 60% w inicjatywach ICT) wykazywała postawę pasywną (angażując się sporadycznie lub w ogóle) w działania związane z kształtowaniem warunków otoczenia zewnętrznego (zarówno w aspekcie administracyjno-prawnym, jak i dotyczącym systemu kształcenia). Jedynie co czwarty respondent z inicjatyw metalowych angażował się w działania mające na celu wypracowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych, zaś nieco ponad 1/5 członków inicjatyw metalowych współpracowała z instytucjami edukacyjnymi i naukowymi w zakresie lepszego dopasowania profilu kształcenia do potrzeb lokalnej i regionalnej gospodarki (dla porównania odsetek podmiotów zaangażowanych w inicjatywach ICT wyniósł ok. 15%

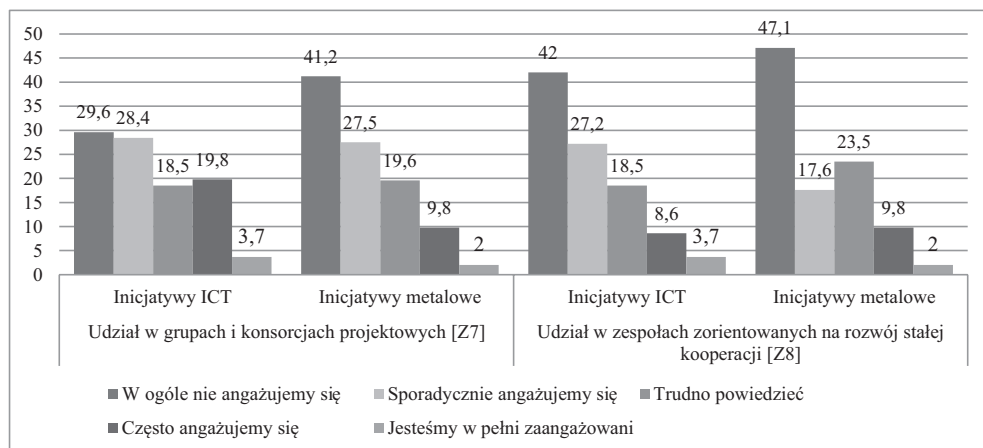
w obu wymienionych wyżej obszarach, przy czym zarówno w inicjatywach metalowych, jak i ICT nawet wśród odpowiedzi pozytywnych przeważały te bardziej umiarkowane, tzn. „często angażujemy się”).



Rys. 8.22. Zaangażowanie na III poziomie współpracy [Z5] i [Z6] [%] ($n = 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Pewne odwrócenie ról można zaobserwować dopiero w przypadku zaangażowania w działania przyporządkowane do IV poziomu współpracy. Procentowy rozkład odpowiedzi, uwzględniający sektorową przynależność analizowanych podmiotów zawiera rysunek 8.23:



Rys. 8.23. Zaangażowanie na IV poziomie współpracy [Z7] i [Z8] [%] ($n = 81, 51$)

Źródło: opracowanie własne

Jedynym obszarem, w którym zaangażowanie w inicjatywach ICT osiągnęło wyższy poziom w stosunku do inicjatyw metalowych było uczestnictwo w grupach i konsorcjach

projektowych, chociaż – zważywszy na fakt, iż był to obszar uznany za najbardziej priorytetowy w tej grupie – uzyskane wyniki można uznać za bardzo niskie. Ponad połowa (ok. 58%) angażowała się jedynie sporadycznie lub wykazywała całkowity brak zaangażowania w omawianym obszarze, a mniej niż 1/4 członków analizowanych inicjatyw ICT wykazywała ponadprzeciętną aktywność, angażując się „często” lub „w pełni” (dla porównania, w inicjatywach metalowych było to odpowiednio: 69% i 12% respondentów).

Ze wszystkich wyróżnionych obszarów wspólnej aktywności w inicjatywie klastrowej, najniższe oceny punktowe uzyskał ostatni obszar: udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi – zarówno w inicjatywach metalowych, jak i ICT wartość średniej wyniosła tu zaledwie 2 pkt, zaś najczęściej typowaną była odpowiedź „w ogóle nie angażujemy się” (zaznaczona przez 47% członków inicjatyw metalowych i 42% przedsiębiorstw z inicjatyw ICT). Jedynie ok. 12% respondentów w obu grupach wykazywało w powyższym obszarze średnie lub pełne zaangażowanie.

Zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych na poszczególnych poziomach współpracy zostało również ocenione z perspektywy koordynatora. Koordynatorów badanych inicjatyw poproszono o ustalenie jak duża grupa przedsiębiorstw członkowskich jest zaangażowana w każdym z ośmiu wyróżnionych obszarów (pokrywały się one z tymi obszarami, które przedstawiono w badaniu przedsiębiorstwom klastrowym). W kafeterii udostępniono pięć różnych opcji odpowiedzi: od skrajnie negatywnej „żadna firma nie jest zaangażowana”, poprzez warianty pośrednie: „jedynie nieliczne firmy są zaangażowane, większość jest niezaangażowana”, „trudno powiedzieć” i „większość firm jest zaangażowana”, aż po skrajnie pozytywną: „wszystkie firmy są zaangażowane”. Zaangażowanie członków zostało ocenione jako dość słabe (nieco słabsze w inicjatywach metalowych w porównaniu z ICT). Z wypowiedzi koordynatorów można wnioskować, iż prawie we wszystkie działania podejmowane w ramach analizowanych inicjatyw klastrowych angażowała się jedynie nieliczna grupa członków, większość zaś przyjmowała postawę pasywną. Najczęściej typowaną (w sumie 20 wskazań na ogólną liczbę 32 wskazań) była bowiem odpowiedź, którą można uznać za umiarkowanie negatywną („jedynie nieliczne firmy są zaangażowane, większość jest niezaangażowana”).

Skrajnie negatywne odpowiedzi zostały wskazane trzykrotnie i odnosiły się do dwóch ostatnich obszarów wyróżnionych na poziomie IV (które z perspektywy koordynatorów można uznać za obszary najmniejszej aktywności przedsiębiorstw klastrowych). Koordynatorzy obu inicjatyw metalowych przyznali, iż żadne z ich przedsiębiorstw klastrowych nie brało udziału w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji w inicjatywie, a w przypadku WKOM dotyczyło to również uczestnictwa w grupach i konsorcjach projektowych. Warto zaznaczyć, iż ani razu nie wybrana została odpowiedź skrajnie pozytywna (tj. „wszystkie firmy są zaangażowane”), zaś umiarkowanie pozytywna („większość firm jest zaangażowana”) została wskazana dwukrotnie na I poziomie oraz po jednym wskazaniu na II i III poziomie. Koordynatorzy obu inicjatyw ICT w ten sposób ocenili zaangażowanie swoich członków w zakresie uczestnictwa w cyklicznych spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy (obszar o największej aktywności we wszystkich czterech inicjatywach), a w przypadku Interizon podobny poziom aktywności członków występował też podczas szkoleń organizowanych w inicjatywie. Z doświadczeń koordynatora LKM wynikało również, że większość przedsiębiorstw członkowskich zrzeszona w tejże inicjatywie angażowała się w działania ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych.

Dodatkowo, każdy z koordynatorów został poproszony o przeprowadzenie samooceny poprzez określenie poziomu rozwoju reprezentowanej przez niego organizacji klastrowej we wszystkich ośmiu wyróżnionych obszarach. Powyższy zabieg pozwolił ustalić na ile poziom rozwoju inicjatywy wzmacniał albo hamował aktywność członków. W przypadku bowiem, gdyby dane działania były słabo rozwinięte w inicjatywie klastrowej (albo w ogóle

nie były podejmowane), trudno byłoby spodziewać się tam silnego zaangażowania po stronie przedsiębiorstw klastrowych. Wyniki samooceny były wprawdzie dużo wyższe niż oceny wystawione przedsiębiorstwom klastrowym za poziom ich zaangażowania, aczkolwiek nie można ich uznać za satysfakcjonujące. Odpowiedzi (w sumie 32 wskazania) ułożyły się w trzy grupy: niemal tyle samo było głosów pozytywnych, co negatywnych i niezdecydowanych (odpowiednio: 11, 10, 11). Ze względu na to, iż oceny koordynatorów rzadko były zbieżne, trudno jest wskazać obszary najlepiej i najslabiej rozwinięte (jest to bardzo indywidualna kwestia), chociaż – sądząc po rozkładzie głosów – można przyjąć, iż były to obszary umieszczone na skrajnych pozycjach na przygotowanej liście (tj. [Z1] – najwyżej oceniony, [Z8] – oceniony najniżej). Podobnie jak przy ocenie zaangażowania członków, tak i w przypadku samooceny, przodowały inicjatywy ICT, które w każdym obszarze wystawiły sobie wyższe noty aniżeli inicjatywy metalowe – szczególnie wysokie w trzech obszarach, które były zarazem bardzo nisko ocenione przez koordynatorów inicjatyw metalowych: organizacji cyklicznych spotkań [Z1], organizacji grup zadaniowych [Z3] oraz organizacji grup i konsorcjów projektowych [Z7].

8.8. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wyłania się raczej niekorzystny obraz funkcjonowania badanych inicjatyw klastrowych, tym bardziej iż w badaniu – zgodnie z założeniami przyjętymi na etapie doboru próby badawczej – brali udział najbardziej zaangażowani ich członkowie. Postawę przedsiębiorstw klastrowych można ocenić jako pasywną, zarówno w zakresie nawiązywania kontaktów w ramach danej inicjatywy, podejścia do otoczenia, jak i współdziałania z innymi podmiotami klastrowymi.

Z badań wynika, iż tylko nieco ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw klastrowych starała się wykorzystywać okazje do nawiązania kontaktu z innymi (niepoznanymi lub słabo znanymi) członkami. Ponadto, choć większość przedsiębiorstw zadeklarowała czujność w zakresie obserwacji najbliższego otoczenia (w poszukiwaniu nowych partnerów do współpracy), to odsetek ten ledwie przekroczył 50%. Taka zdystansowana postawa wobec innych członków zgrupowania nie sprzyja budowaniu bliskości społecznej. Zaobserwowany brak chęci poznawania podmiotów współtworzących nadrzędną strukturę może również wyjaśniać niską orientację podmiotów w zakresie sytuacji ich klastrowych współpartnerów – nawet w kwestiach tak podstawowych jak ich lokalizacja (dla przypomnienia: prawie połowa badanych nie potrafiła ocenić dystansu dzielącego ich od innych przedsiębiorstw klastrowych). Stoi to w sprzeczności z deklarowaną postawą otwartości, bo pomimo że ok. 2/3 przedsiębiorstw klastrowych oceniło siebie jako otwartych na innych członków inicjatywy (w aspekcie dzielenia się informacjami – także na swój temat), to jednak nie wystarczyło to do tego, aby chęć poznania partnerów klastrowych okazała się być powszechna.

Pasywność przedsiębiorstw klastrowych znalazła swoje potwierdzenie także i w obszarze zjawisk przyporządkowanych do instytucjonalnego wymiaru bliskości. Ponad połowa przedsiębiorstw (ok. 55%) poprzestała na szybkim dostosowywaniu się do zmieniających się warunków otoczenia, a blisko 1/4 ograniczyła się jedynie do stałego monitorowania zmieniających się warunków otoczenia. Jedynie niewielka grupa badanych (zaledwie 15% w próbie) starała się wyjść poza te zachowawcze schematy i aktywnie wpływać na decyzje i działania podejmowane na poziomie regionu.

Bierność przedsiębiorstw klastrowych w największym stopniu ujawniła się w pytaniu o ich zaangażowanie w działalność inicjatywy. Okazało się bowiem, iż badane przedsiębiorstwa wykazywały niską aktywność na każdym wyróżnionym poziomie współpracy klastrowej, pomimo iż współpraca w badanych inicjatywach klastrowych była w zasadzie wolna od ograniczeń związanych z dystansem geograficznym (zważywszy na zasięg

przestrzenny badanych inicjatyw oraz biorąc pod uwagę wyniki dotyczące lokalizacji przedsiębiorstw klastrowych względem koordynatora można przyjąć, iż badane przedsiębiorstwa funkcjonowały w dość dużej bliskości geograficznej). Relatywnie największe zaangażowanie występowało na I poziomie („Integracja na poziomie jednostkowym”), jednakże biorąc pod uwagę, iż w tak podstawowych a zarazem mało obciążających (z punktu widzenia zaangażowania) formach aktywności jak cykliczne spotkania czy dodatkowe wydarzenia organizowane w ramach inicjatyw angażowało się mniej niż 40% (spotkania) i nieco ponad 1/4 (wydarzenia dodatkowe) badanych przedsiębiorstw, uzyskane wyniki należy zinterpretować jako mało zadowalające. Na wyższych poziomach współpracy zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych było jeszcze mniejsze – w pięciu obszarach wspólnej aktywności (przypisanych do II, III i IV poziomu) angażowało się mniej niż 1/5 badanych (wyjątek stanowiły szkolenia organizowane w inicjatywach, w których brała udział ok. 1/4 badanych). Szczególnie niskie zaangażowanie odnotowano w przypadku udziału w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji w inicjatywie klastrowej (ok. 12% badanych zadeklarowało aktywność w tej sferze) i udziału w grupach zadaniowych (ok. 14%), a więc tam, gdzie wymagane było zaangażowanie inwestycyjne lub operacyjne członków.

Badane przedsiębiorstwa względnie najchętniej podejmowały współpracę z tymi klastrowymi partnerami, którzy reprezentowali tę samą branżę i podobny zakres kompetencji (nie była to jednak nawet połowa badanych – zaledwie 40%). W przypadku przedsiębiorstw o odmiennym zakresie kompetencji było już znacznie gorzej – z przedsiębiorstwami z tej samej branży, ale legitymującymi się odmiennym (choć komplementarnym) zakresem kompetencji współpracowało ok. 30% respondentów, zaś z podmiotami innych branż, o całkowicie odmiennym zakresie kompetencji – tylko ok. 17% (na otrzymane wyniki w dużym stopniu wpłynęła struktura podmiotów w badanych inicjatywach, zrzeszających przedsiębiorstwa o podobnym zakresie kompetencji). W obraz pasywności wpisywała się także współpraca przedsiębiorstw klastrowych z podmiotami sektora B+R, bowiem choć jedynie 15% przedsiębiorstw klastrowych nie kooperowało z przedstawicielami sektora B+R w żaden sposób, to jedynie 1/4 przedsiębiorstw realizowała konkretne projekty wspólnie z podmiotami badawczo-rozwojowymi.

O słabej współpracy w badanych inicjatywach klastrowych świadczy również bardzo niski poziom wspólnej działalności wpisującej się w kategorię bliskości organizacyjnej, pomimo że deklaratywnie zamiar współpracy zgłosiła zdecydowana większość respondentów. Jednak tylko niewielki odsetek przedsiębiorstw klastrowych uczestniczył w wyróżnionych w badaniu formach organizacyjnego współdziałania (zgrupowanych w trzy bloki: komunikację, integrację na poziomie procesów i integrację na poziomie organizacyjnym). Relatywnie wyższy był udział przedsiębiorstw w zakresie realizacji wspólnych projektów i wzajemnego świadczenia usług – niemniej jednak także i w tych obszarach aktywność dotyczyła niewielkiej grupy badanych (ok. 17% i 15%).

Dochodząc do oceny skuteczności badanych inicjatyw klastrowych, należy ocenić ją jako dość niską (w oparciu o subiektywne opinie respondentów). Pomimo iż w zasadzie wszystkie przedstawione cele (przypisane do poszczególnych poziomów współpracy i odzwierciedlające w ten sposób trajektorię rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych) uznane zostały przez większość badanych za istotne, zostały one osiągnięte przez niewielką grupę badanych przedsiębiorstw klastrowych. Cel zdefiniowany na I poziomie współpracy – priorytetowy (sądząc na podstawie 80% udziału wskazań) – zrealizowany był faktycznie dla ok. 40% badanych. Kolejne cele uznane zostały za osiągnięte przez mniej niż 1/4 badanych (końcowe miejsca pod tym względem przypadły celom poziomu II – ok. 17% i ok. 14% wskazań). Największe rozbieżności uwidoczniły się przy celu ustanowionym dla IV poziomu – mimo iż zdecydowana większość badanych (ok. 73%) oceniła go jako istotny, jedynie ok. 1/5 respondentów udało się go zrealizować.

Dość nisko ocenione zostały również korzyści związane z dostępem do informacji i wiedzy w badanych inicjatywach klastrowych, przy czym w tym obszarze analizy charakterystyczny był relatywnie duży odsetek przedsiębiorstw nie potrafiących dokonać jednoznacznej oceny (może to świadczyć o niskiej świadomości uzyskiwania tego typu korzyści w inicjatywach przez przedsiębiorstwa klastrowe). Badani względnie najczęściej deklarowali uzyskanie szerokiego dostępu do wielu różnorodnych, choć ogólnych informacji (bliżej 60%) oraz uzyskanie dostępu do wyselekcjonowanej puli informacji (niecałe 40%).

Otrzymane wyniki pokazują, iż współpraca wewnątrz badanych inicjatyw klastrowych była – ogólnie rzecz biorąc – daleka od oczekiwań wynikających ze specyfiki struktury klastrowej. Jedynie niewielkiej grupie przedsiębiorstw (z dokonanych szacunków wynika, iż jest to nie więcej niż 1/5 badanych) udało się dotrzeć do IV poziomu i rozwinąć relacje współpracy oparte na wzajemności i zaufaniu. Wydaje się zatem, iż potencjał wynikający z idei „klastrowania” nie jest dostatecznie wykorzystywany zarówno przez koordynatorów, jak i przedsiębiorstwa członkowskie. Wątek związany z wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwa szans stwarzanych przez inicjatywy klastrowe warto byłoby zatem pogłębić w kolejnych badaniach (patrz: „Zakończenie”, sekcja: „Kierunek dalszych badań”).

ROZWÓJ BLISKOŚCI W INICJATYWACH KLASTROWYCH –
TESTOWANIE HIPOTEZ BADAWCZYCH

W poniższym rozdziale zaprezentowano dwa wielowymiarowe modele badawcze odwzorowujące zidentyfikowane powiązania między poszczególnymi wymiarami bliskości w inicjatywach klastrowych, opisane w formie hipotez badawczych H1 i H2. Oba modele zostały sprawdzone według tej samej procedury: w pierwszym kroku przeprowadzona została analiza ścieżek zależności w oparciu o modelowanie strukturalne, w drugim zaś – analiza współzależności zmiennych z wykorzystaniem współczynnika tau-b Kendalla. Zastosowanie podejścia dwuetapowego służyć miało wzmocnieniu wysuwanych wniosków i uzyskaniu szerszej perspektywy przy analizie zależności występujących między zmiennymi w skonstruowanych modelach.

9.1. Model 1 – testowanie hipotezy H1

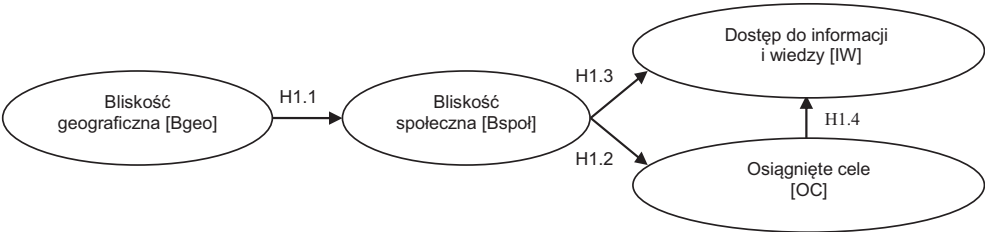
Pierwszy model koncepcyjny (model 1) odpowiada pierwszej postawionej hipotezie badawczej H1 i ustanowionym tam hipotezom składowym H1.1–H1.4 (patrz tab. 9.1). Relacje pomiędzy zmiennymi (wynikające z treści hipotez H1.1–H1.4) zostały przedstawione na rysunku 9.1.

Tabela 9.1

Zbiór hipotez składających się na hipotezę główną H1

H1. Bliskość społeczna, która wytwarza się w oparciu o bliskość geograficzną ma pozytywny wpływ na rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej.	H1.1. Bliskość geograficzna wpływa pozytywnie na rozwój bliskości społecznej.
	H1.2. Bliskość społeczna wpływa pozytywnie na osiągnięcie celów rozwojowych w inicjatywie klastrowej, bezpośrednio związanych z rozwojem bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej.
	H1.3. Bliskość społeczna wpływa pozytywnie na uzyskanie dostępu do informacji i wiedzy w inicjatywie klastrowej, determinujących rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji).
	H1.4. Osiągnięcie celów rozwojowych w inicjatywie klastrowej bezpośrednio związanych z rozwojem bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej wpływa pozytywnie na uzyskanie dostępu do informacji i wiedzy w inicjatywie.

Źródło: opracowanie własne



Rys. 9.1. Model 1

Źródło: opracowanie własne

W modelu 1 zastosowano łącznie 4 konstrukty latentne i 15 wskaźników obserwowalnych (patrz tab. 9.2).

Tabela 9.2

Zmienne w modelu 1

Bliskość geograficzna [Bgeo]	
Symbol	Treść pytania
Bgeo1	Nasza firma zlokalizowana jest dość blisko siedziby klastra (koordynatora).
Bgeo2	Dojazd z siedziby mojej firmy do siedziby klastra (koordynatora) zajmuje mi zwykle mało czasu.
Bgeo3	Nasza firma zlokalizowana jest w pobliżu większości pozostałych firm klastrowych.
Bliskość społeczna [Bspo]	
Symbol	Treść pytania
Bspo2	Dbam o relacje z członkami inicjatywy klastrowej i staram się ciągle je polepszać.
Bspo3	Dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej udało nam się zbudować zaufanie w relacjach z niektórymi członkami inicjatywy.
Bspo4	Do współpracy staram się wybierać jedynie te przedsiębiorstwa klastrowe, w kontaktach z którymi moja firma miała pozytywne doświadczenia.
Osiągnięte cele [OC]	
Symbol	Treść pytania
OC2	Uzyskanie dostępu do szerokiej puli zasobów materialnych i niematerialnych, zarówno zapewnianych przez inicjatywę klastrową, jak i należących do członków inicjatywy.
OC3	Podwyższenie jakości produktów i usług i/lub uzyskanie możliwości obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (np. poprzez zakupy grupowe, wspólną promocję, kanały dystrybucji itd.).
OC5	Możliwość współpracy z innymi członkami inicjatywy klastrowej w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju wspólnych produktów/usług, uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej.
Dostęp do informacji i wiedzy [IW]	
Symbol	Treść pytania
IW1	Jednym z efektów dołączenia mojej firmy do inicjatywy klastrowej jest uzyskanie szerokiego dostępu do wielu różnorodnych, choć ogólnych informacji.
IW2	Jednym z efektów dołączenia mojej firmy do inicjatywy klastrowej jest uzyskanie dostępu do wyselekcjonowanej puli informacji, w pełni dopasowanej do profilu i potrzeb mojej firmy.
IW3	Informacje uzyskiwane w ramach inicjatywy klastrowej umożliwiają mojej firmie lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów (zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym).
IW4	Uczestnictwo mojej firmy w inicjatywie klastrowej przekłada się na pierwszeństwo w otrzymywaniu istotnych informacji na temat życia społ.-gosp. oraz warunków prowadzenia biznesu w regionie i w kraju.
IW5	Uczestnictwo mojej firmy w inicjatywie klastrowej pozwala mojej firmie podejmować ryzyko podzielenia się z wybranymi członkami inicjatywy tymi informacjami, które są zarezerwowane jedynie dla zaufanych partnerów.
IW6	Dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej moja firma uczestniczy wspólnie z innymi wybranymi członkami inicjatywy w procesach kreowania nowej wiedzy (np. w grupach zadaniowych, projektowych itd.).

Źródło: opracowanie własne

Zmienne latentne zastosowane w modelu zostały wcześniej zoperacjonalizowane poprzez dobór przystających do nich wskaźników obserwowalnych (patrz rozdz. 7). Przy ostatecznym wyborze zmiennych obserwowalnych kierowano się wcześniej przeprowadzoną eksploracyjną analizą czynnikową (patrz zał. 2), na podstawie której można było jednoznacznie przydzielić wytypowane zmienne obserwowalne do poszczególnych konstruktywów latentnych. W przypadku dwóch konstruktywów (tj. bliskości społecznej i osiągniętych celów) zdecydowano – kierując się względami koncepcyjnymi – zredukować niektóre wskaźniki

obserwowalne (z jednoczesnym zastrzeżeniem, iż każdy konstrukt w modelu będzie opisany przez minimum trzy zmienne obserwowalne)¹.

Przy pomiarze bliskości geograficznej posłużono się trzema zmiennymi obserwowalnymi, które zostały ustanowione na poziomie operacjonalizacji zmiennych. Bliskość społeczna została ograniczona do trzech spośród pięciu zdefiniowanych tutaj wskaźników obserwowalnych – najlepiej ukazujących proces tworzenia więzi między członkami inicjatywy klastrowej: począwszy od rozwoju relacji, poprzez budowę zaufania aż po weryfikację zaufania w oparciu o zgromadzone doświadczenia współpracy. Kolejna zmienna – osiągnięte cele – zdefiniowana pierwotnie w postaci pięciu czynników (odpowiadających celom na poszczególnych poziomach współpracy) została zredukowana do trzech celów bezpośrednio związanych z rozwojem bliskości kompetencyjnej, w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji (na poziomie II – cel 2) i organizacyjnej (na poziomie II – cel 3 i na poziomie IV – cel 5). Ostatnia zmienna w modelu – dostęp do informacji i wiedzy – została przyjęta do modelu bez wprowadzania żadnych zmian. Wszystkie opisujące ją zmienne obserwowalne (zdefiniowane w formie sześciu stwierdzeń) mają ścisły związek z rozwojem bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) w inicjatywie.

9.1.1. Modelowanie strukturalne

Testowanie modelu teoretycznego z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych przebiegało w dwóch etapach (opisanych w rozdz. 7). W pierwszym etapie przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA), która została uzupełniona o eksploracyjną analizę czynnikową (EFA). Po przetestowaniu ważności miar modelu pomiarowego skonstruowano model strukturalny i przeanalizowano wszystkie cztery ścieżki zależności występujące w tym modelu, co pozwoliło na przetestowanie hipotez H1.1–H1.4.

Eksploracyjna analiza czynników wykonana z wykorzystaniem estymatora największej wiarygodności (*maximum likelihood*) wykazała bardzo duże dopasowanie zmiennych obserwowalnych do konstruktów latentnych (wartość miary adekwatności doboru próby KMO wyniosła 0,818, test sferyczności Bartletta statystycznie istotny, poziom istotności $p < 0,001$).

Główną analizą służącą weryfikacji modelu koncepcyjnego była jednak konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA), wykonana – podobnie jak EFA – w oparciu o estymator największej wiarygodności. Dla przyjętego modelu wartość χ^2 wyniosła 150,25 (DF = 84), zaś wartość CMIN/DF – 1,79. Wskaźnik RMR osiągnięto na akceptowalnym poziomie 0,07, podobnie jak błąd aproksymacji RMSEA, który osiągnął wartość 0,078 (co mieści się w akceptowalnych ramach, ale w górnej granicy przyjętej dla dobrego dopasowania). Indeks względny dopasowania CFI i współczynnik TLI przekroczyły minimalne wartości 0,9 przyjęte dla dobrze dopasowanych modeli (wynosząc odpowiednio: CFI = 0,94 i TLI = 0,93). W tabeli 9.3 zaprezentowano wartości wybranych wskaźników, osiągnięte w oparciu o analizę CFA.

W kolejnym kroku przeprowadzono ocenę trafności wszystkich konstruktów zastosowanych w zaproponowanym modelu. Standaryzowana wartość ładunków czynnikowych wszystkich przyjętych zmiennych obserwowalnych przekroczyła 0,5, a w zdecydowanej większości (z wyjątkiem dwóch ładunków cząstkowych: [Bgeo3] oraz [Bspo4]) także i 0,7 (wszystkie ładunki były także istotne statystycznie, $p \leq 0,001$). Wskaźnik AVE obliczony dla każdej zmiennej ukrytej przekroczył rekomendowaną wartość 0,5 (najwyższa wartość AVE: 0,67 wystąpiła w przypadku zmiennej [Bgeo], najniższa zaś: 0,54 dla [Bspo]). Do oceny zbieżności posłużyły także mierniki rzetelności: α -Cronbacha oraz CR, które dla każdego konstruktów przekroczyły graniczne wartości 0,7 (najwyższe wartości współczynników

¹ Wyłączone z modelu czynniki nie zmieniają założeń przyjętych w koncepcji teoretycznej.

α -Cronbacha i CR odnotowano przy zmiennej [IW]; oba na poziomie 0,91, a najniższe przy [Bspoł]: odpowiednio 0,77 i 0,78). Wszystkie wartości zastosowanych wskaźników dopasowania i zbieżności przekroczyły swoje progi akceptowalności (Hair i in., 2014), co zadecydowało o przyjęciu modelu pomiarowego do procesu modelowania strukturalnego.

Tabela 9.3

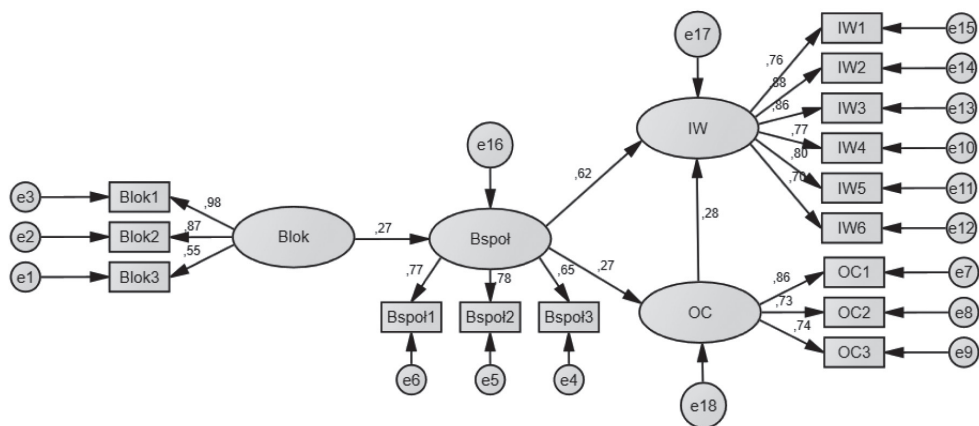
Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) dla modelu 1

Konstrukty	α -Cronbacha	CR	AVE	Korelacje pomiędzy zmiennymi			
				[Bgeo]	[Bspoł]	[OC]	[IW]
Bliskość geograficzna [Bgeo]	0,83	0,85	0,67	0,82			
Bliskość społeczna [Bspoł]	0,77	0,78	0,54	0,28	0,73		
Osiągnięte cele [OC]	0,82	0,82	0,6	0,11	0,26	0,77	
Dostęp do informacji i wiedzy [IW]	0,91	0,91	0,64	0,17	0,7	0,44	0,80

Legenda: $\chi^2 = 150,25$ (DF = 84); CFI = 0,94; TLI = 0,92; RMSEA = 0,078 (90%CI = 0,057–0,097); RMR = 0,07; CMIN/DF = 1,79; AIC = 222,25; n = 132

Źródło: opracowanie własne

W drugiej fazie nastąpiła budowa modelu strukturalnego, w którym przeprowadzono ocenę oddziaływania między zmiennymi latentnymi. Na tej podstawie możliwe stało się przetestowanie postawionych w modelu koncepcyjnym hipotez badawczych. Na rysunku 9.2 przedstawiono model ścieżkowy zależności między konstruktami:



Rys. 9.2. Model strukturalny oparty na hipotezie H1 – estymacja w AMOS

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o przeprowadzoną analizę (z wykorzystaniem estymatora największej wiarygodności) ustalono, iż model 1 osiągnął rekomendowany w literaturze stopień dopasowania. Wartość statystyki χ^2 wyniosła dla modelu 150,58 (DF = 86), współczynnik CMIN/DF osiągnął poziom 1,75, natomiast współczynniki CFI i TLI odpowiednio 0,94 i 0,93. Błąd aproksymacji RMSEA został oszacowany na poziomie 0,076. W tabeli 9.4 pokazano parametry ścieżkowe uzyskane w modelu 1.

Tabela 9.4

Wyniki analizy ścieżek dla modelu 1

Hipotezy	β	t	p	Akceptacja/ odrzućcie
H1.1. Bliskość geograficzna [Bgeo] → Bliskość społeczna [Bspoł]	0,27	2,53	0,011	akceptacja
H1.2. Bliskość społeczna [Bspoł] → Osiągnięte cele [OC]	0,27	2,44	0,015	akceptacja
H1.3. Bliskość społeczna [Bspoł] → Dostęp do informacji i wiedzy [IW]	0,62	5,35	0,000	akceptacja
H1.4. Osiągnięte cele [OC] → Dostęp do informacji i wiedzy [IW]	0,28	3,23	0,001	akceptacja

Legenda: $\chi^2 = 150,58$ (DF = 86); CFI = 0,94; TLI = 0,93; RMSEA = 0,076 (90%CI = 0,055–0,095); RMR = 0,07; CMIN/DF = 1,75; n = 132

Źródło: opracowanie własne

Analiza ścieżek nie dała podstaw do odrzucenia hipotez H1.1–H1.4 (wszystkie cztery wyznaczone ścieżki okazały się istotne statystycznie). Ustalono zatem, iż bliskość geograficzna miała dodatni wpływ na bliskość społeczną, co wsparło hipotezę H1.1. Z kolei bliskość społeczna wpływała dodatnio na osiągnięte cele, związane – w tym wypadku – z bliskością kompetencyjną (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjną (co z kolei wsparło hipotezę H1.2). Bardzo wysoka wartość β związana z hipotezą H1.3 wspiera tym samym argument o silnym dodatnim wpływie bliskości społecznej na dostęp do informacji i wiedzy. Zostało również potwierdzone, iż osiągnięte cele dodatnio wpływały na dostęp do informacji i wiedzy w inicjatywie klastrowej (wsparcie dla hipotezy H1.4), co – zgodnie z założeniami opracowanej koncepcji – przyczyniało się do dalszego rozwoju bliskości kompetencyjnej (we wskazanym aspekcie).

9.1.2. Analiza współzależności zmiennych

W celu uzupełnienia wyników uzyskanych w oparciu o analizę ścieżek dla modelu 1, dodatkowo przeanalizowane zostały powiązania występujące pomiędzy wybranymi parami zmiennych, opisanymi w poszczególnych hipotezach składowych H1.1–H1.4 (w oparciu o analizę współzależności zmiennych).

H1.1. Bliskość geograficzna wpływa pozytywnie na rozwój bliskości społecznej

Otrzymane wyniki analizy współzależności zmiennych nie dały podstaw do odrzucenia hipotezy H1.1. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż między bliskością geograficzną a bliskością społeczną istniała zależność wprost proporcjonalna (patrz tab. 9.5). Dotyczy to właściwie wszystkich form relacji składających się na opisywany konstrukt [Bspoł]: począwszy od kontaktów z niepoznanymi lub słabo znanymi członkami inicjatywy [Bspoł1], poprzez rozwój relacji tak wewnątrz inicjatywy [Bspoł2], jak i na zewnątrz – z regionalnymi partnerami [Bspoł5], aż po budowę zaufania w relacjach z niektórymi firmami współtworzącymi inicjatywę klastrową [Bspoł3] i umocnienie tych relacji w wyniku wspólnych doświadczeń współpracy [Bspoł4].

Koncentrując się jedynie na trzech wyodrębnionych w analizowanym modelu czynnikach bliskości społecznej ([Bspoł2], [Bspoł3] i [Bspoł4]) istotne statystycznie, najsilniejsze pozytywne zależności zauważono w przypadku, gdy przedsiębiorstwa klastrowe zlokalizowane były blisko siebie [Bgeo3]. Najwyższe wartości współczynnika korelacji odnotowano z czynnikami przypisanymi do IV poziomu współpracy, odnoszącymi się do umacniania zaufania między klastrowymi partnerami w oparciu o pozytywne doświadczenia współpracy

[Bspoł4] (0,236, $p \leq 0,001$) oraz budowy zaufania w inicjatywie klastrowej [Bspoł3] (0,205, $p \leq 0,005$). Nieco słabsze zależności wystąpiły z czynnikiem zdefiniowanym na II poziomie współpracy, dotyczącym rozwoju relacji w inicjatywie [Bspoł2] (0,187, $p \leq 0,01$).

Tabela 9.5

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bgeo]–[Bspoł]

		Bspoł2	Bspoł3	Bspoł4
Bgeo1	Współczynnik korelacji	,148*	,132	,227**
	Istotność (dwustronna)	,041	,070	,002
Bgeo2	Współczynnik korelacji	,111	,110	,188*
	Istotność (dwustronna)	,127	,129	,010
Bgeo3	Współczynnik korelacji	,187*	,205**	,236**
	Istotność (dwustronna)	,011	,005	,001

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę bliskość względem siedziby koordynatora, rozpatrywaną w kategoriach odległości fizycznej [Bgeo1] zaobserwowano dwie pozytywne, istotne statystycznie zależności – z czynnikiem [Bspoł4] (0,227, $p \leq 0,01$) oraz – nieco słabszą – z czynnikiem [Bspoł2] (0,148, $p \leq 0,05$). Tylko jedna z tych korelacji potwierdziła się w przypadku, gdy dystans do siedziby koordynatora rozpatrywany był w kategoriach czasu potrzebnego na jego pokonanie – dotyczyło to [Bspoł4] (0,188, $p \leq 0,01$). W tym wypadku można było umownie zdefiniować strony relacji przyczynowo-skutkowej przyjmując, iż to bliskość geograficzna wpływała na wykształcenie się bliskości społecznej między partnerami klastrowymi (założenie odwrotne byłoby w tym wypadku nonsensowne). Na podstawie otrzymanych wyników można zatem wywnioskować, iż bliskość geograficzna nie tylko ułatwiała rozwój relacji w inicjatywie klastrowej, ale przede wszystkim umożliwiała wykształcenie się zaufania między partnerami klastrowymi, które – co okazało się najbardziej istotne – mogło być dodatkowo zweryfikowane w oparciu o akty współpracy podejmowane w ramach inicjatywy. Wraz ze zwiększaniem się fizycznego dystansu między członkami inicjatywy (oraz między członkami a koordynatorem) kontakt z innymi uczestnikami zgrupowania mógł stawać się coraz bardziej utrudniony, podobnie jak możliwości angażowania się w różnorodne formy współpracy w inicjatywie. Uniemożliwiało to (lub przynajmniej w dużym stopniu utrudniało) przeniesienie relacji między podmiotami klastrowymi na wyższy poziom rozwoju, a w przypadku braku powtarzalnych kontaktów osobistych mogło prowadzić do jej osłabienia, a nawet całkowitego wygaśnięcia.

Opisane wyżej zależności między zmiennymi [Bgeo] a [Bspoł] potwierdziły się jedynie w inicjatywach ICT (i to one zdecydowały o wynikach uzyskanych dla wszystkich badanych inicjatyw klastrowych łącznie) (patrz tab. 9.6).

Najsilniejsze korelacje odnotowano – podobnie jak na poziomie całej próby – w przypadku zmiennej [Bspoł4] (wartości współczynnika korelacji rozciągały się od 0,237 przy [Bgeo2], poprzez 0,279 przy [Bgeo1], do 0,315 przy [Bgeo3]). Bliskość geograficzna [Bgeo1] (w kontekście dystansu wobec koordynatora) była także pozytywnie skorelowana ze zmienną [Bspoł2], oznaczającą rozwój relacji między członkami inicjatywy klastrowej. Z kolei w drugiej grupie – w inicjatywach metalowych – między analizowanymi zmiennymi [Bgeo] i [Bspoł] nie wystąpiły żadne zależności.

Tabela 9.6

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bgeo]–[Bspo] w podziale na inicjatywy metalowe i ICT

		Inicjatywy metalowe			Inicjatywy ICT		
		Bspo2	Bspo3	Bspo4	Bspo2	Bspo3	Bspo4
Bgeo1	Współczynnik korelacji	–,009	,063	,141	,212*	,168	,279**
	Istotność (dwustronna)	,942	,599	,235	,022	,072	,003
Bgeo2	Współczynnik korelacji	,087	,082	,112	,127	,117	,237*
	Istotność (dwustronna)	,471	,495	,347	,175	,210	,012
Bgeo3	Współczynnik korelacji	,199	,222	,146	,179	,208*	,315**
	Istotność (dwustronna)	,098	,063	,219	,059	,029	,001

Źródło: opracowanie własne

H1.2. *Bliskość społeczna wpływa pozytywnie na osiągnięcie celów rozwojowych w inicjatywie klastrowej, bezpośrednio związanych z rozwojem bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej.*

Oporając się na wynikach badań jakościowych i stworzonej na tej podstawie koncepcji teoretycznej można założyć, iż bliskość społeczna była istotna na każdym poziomie współpracy klastrowej (z tym, że na każdym poziomie objawiała się nieco inaczej, przyjmując różne formy). Wyniki analizy współzależności, przeprowadzonej między wszystkimi zmiennymi opisującymi bliskość społeczną [Bspo1–5] i osiągnięcie celów rozwojowych w inicjatywie klastrowej [OC1–5] częściowo potwierdziły te założenia (patrz tab. 9.7). Najwięcej współzależności zidentyfikowano w przypadku zmiennej [OC1], która wprost odnosiła się do budowania sieci relacji z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi – pozytywne korelacje wystąpiły z najbardziej dojrzałymi formami [Bspo3] i [Bspo4] (odpowiednio: 0,359 i 0,357, przy $p \leq 0,001$), a w następnej kolejności z [Bspo2] (0,222, $p \leq 0,01$).

Tabela 9.7

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bspo]–[OC]

		OC2	OC3	OC5
Bspo2	Współczynnik korelacji	,031	,037	,083
	Istotność (dwustronna)	,669	,613	,255
Bspo3	Współczynnik korelacji	,160*	,132	,135
	Istotność (dwustronna)	,028	,072	,064
Bspo4	Współczynnik korelacji	,123	,107	,181*
	Istotność (dwustronna)	,093	,148	,013

Źródło: opracowanie własne

Analiza współzależności przeprowadzona dla trzech najważniejszych z punktu widzenia postawionej hipotezy celów, odnoszących się do rozwoju bliskości kompetencyjnej, w analizowanym aspekcie poziomu rozwoju kompetencji [OC2] i organizacyjnej [OC3] i [OC5] nie wykazała już tak silnych zależności jak przy [OC1]. W przypadku [OC2] (odnoszącego się do uzyskania dostępu do szerokiej puli zasobów materialnych i niematerialnych w inicjatywie klastrowej) jedyna korelacja wystąpiła w powiązaniu z [Bspo3] (budowa zaufania w inicjatywie) (0,160, $p \leq 0,05$). Nieco silniejsza zależność (0,181, $p \leq 0,05$) zaistniała

między [OC5] (współpraca z innymi podmiotami klastrowymi w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju wspólnych produktów/usług, uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej) a [Bspoł4] (umocnienie zaufania dzięki pozytywnym doświadczeniom współpracy), podczas gdy przy [OC3] (cel związany z możliwością podwyższenia jakości produktów lub obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej) nie odnotowano żadnych korelacji z którymkolwiek z czynników opisujących bliskość społeczną.

Analiza współzależności przeprowadzona oddzielnie w inicjatywach metalowych i ICT wykazała, iż w pierwszej grupie nie wystąpiły żadne zależności, podczas gdy w drugiej grupie zaobserwowano nawet więcej korelacji aniżeli na poziomie całej próby (patrz tab. 9.8).

Tabela 9.8

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bspoł]–[OC] w podziale na inicjatywy metalowe i ICT

		Inicjatywy metalowe			Inicjatywy ICT		
		OC2	OC3	OC5	OC2	OC3	OC5
Bspoł2	Współczynnik korelacji	,029	–,001	,127	,172	,161	,210'
	Istotność (dwustronna)	,814	,992	,311	,060	,083	,022
Bspoł3	Współczynnik korelacji	,096	,024	,063	,277''	,267''	,270''
	Istotność (dwustronna)	,440	,846	,616	,003	,004	,003
Bspoł4	Współczynnik korelacji	,169	,193	,199	,138	,075	,231'
	Istotność (dwustronna)	,170	,114	,108	,136	,426	,013

Źródło: opracowanie własne

Okazało się, iż zmienna [Bspoł] (budowanie zaufania w inicjatywie) była w grupie inicjatyw ICT pozytywnie skorelowana ze wszystkimi trzema wyróżnionymi celami (wartości współczynnika korelacji były zbliżone i oscylowały w granicach 0,267–0,277 przy $p \leq 0,01$). Dodatkowo, ale nieco słabsze zależności zaobserwowano między zmiennymi [Bspoł2] i [Bspoł4] a zmienną [OC5].

H1.3. *Bliskość społeczna wpływa pozytywnie na uzyskanie dostępu do informacji i wiedzy w inicjatywie klastrowej, determinujących rozwój bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji).*

Dużo więcej zależności przyniosła analiza korelacji między bliskością społeczną [Bspoł] a dostępem do informacji i wiedzy w inicjatywie klastrowej [IW]. Na każdym z czterech poziomów współpracy zmienne odnoszące się do bliskości społecznej (począwszy od [Bspoł1] do [Bspoł5]) skorelowane były ze zmiennymi [IW]. Najsilniejsze zależności wystąpiły w przypadku trzech analizowanych zmiennych związanych z rozwojem bliskości społecznej: [Bspoł2–4]. Pozytywna, istotna statystycznie zależność (przyjmująca wartości w przedziale między 0,279 a 0,426, $p \leq 0,001$) wystąpiła między wszystkimi analizowanymi tu parami czynników (patrz tab. 9.9). Otrzymane wyniki analizy współzależności zmiennych nie dały zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H1.3.

Tabela 9.9

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bspoł]–[IW]

		IW1	IW2	IW3	IW4	IW5	IW6
Bspoł2	Współczynnik korelacji	,347**	,322**	,297**	,335**	,286**	,348**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bspoł3	Współczynnik korelacji	,365**	,357**	,388**	,279**	,294**	,426**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Bspoł4	Współczynnik korelacji	,279**	,359**	,317**	,290**	,284**	,296**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Źródło: opracowanie własne

Okazało się, iż rozwój relacji w inicjatywie [Bspoł2], prowadzący do budowy zaufania między partnerami [Bspoł3] i jego umocnienia w wyniku podejmowanej kooperacji [Bspoł4] dodatnio wpływał zarówno na dostęp do informacji ogólnych [IW1], (stosunkowo łatwo osiągalnych już na I poziomie współpracy), informacji wyselekcjonowanych i dopasowanych do profilu i potrzeb przedsiębiorstw klastrowych [IW2] oraz takich, które umożliwiały lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów [IW3] ([IW2] i [IW3] przypisane zostały do II poziomu współpracy), jak również kluczowych informacji na temat życia społeczno-gospodarczego oraz warunków prowadzenia biznesu w regionie i w kraju [IW4] (przyporządkowanych do III poziomu współpracy). Oczekiwane zależności wystąpiły także na IV poziomie, albowiem okazało się, iż wszystkie trzy zmienne odnoszące się do bliskości społecznej [Bspoł 1–3] były pozytywnie skorelowane ze zmienną [IW5] (podejmowanie ryzyka podzielenia się informacjami, zarezerwowanymi dla zaufanych partnerów) oraz [IW6] (uczestnictwo w procesach kreowania nowej wiedzy w inicjatywie).

Najwyższe wartości współczynnika korelacji wystąpiły między [Bspoł3] a [IW6] (korelacja umiarkowana: 0,426, $p < 0,001$) oraz między [Bspoł3] a [IW3] (korelacja umiarkowana: 0,388, $p < 0,001$), co oznaczało, iż istniał wyraźny związek zaufania zbudowanego między partnerami klastrowymi, a dostępem do wiedzy wytworzonej wspólnie z innymi klastrowymi partnerami (na przykład w grupach zadaniowych lub projektowych) oraz między wytworzonym zaufaniem, a możliwościami dotarcia do takich informacji w inicjatywie klastrowej, które mogły służyć identyfikacji źródeł brakujących zasobów (zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym).

Zależności zidentyfikowane na poziomie całej próby potwierdziły się zarówno w inicjatywach metalowych, jak i w ICT (patrz tab. 9.10).

Różnice między obydwooma analizowanymi sektorami uwidoczniły się jedynie w osiągniętych wartościach wskaźników korelacji. W inicjatywach metalowych widać było wyraźnie, iż to zmienna [Bspoł3] była najsilniej powiązana ze zmiennymi [IW], zwłaszcza – wymieniając w kolejności zgodnie z siłą korelacji – ze zmienną [IW6], zdefiniowaną dla IV poziomu współpracy (a odnoszącą się do wspólnego uczestnictwa w procesach kreowania wiedzy w inicjatywie klastrowej), ze zmiennymi [IW3] i [IW2] (II poziom współpracy) oraz [IW1] (I poziom współpracy) (wartość współczynnika korelacji zamykała się w przedziale od 0,475 do 0,393, $p \leq 0,001$). Ze wszystkich zmiennych [IW], najsilniej powiązany z bliskością społeczną okazał się czynnik [IW3] (dostęp do takich informacji w inicjatywie, który umożliwił firmie lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów). W inicjatywach ICT najsilniejsze zależności wystąpiły między zmiennymi: [Bspoł3] i [IW6] (podobnie jak w inicjatywach metalowych, z tym, że z nieco niższą wartością współczynnika korelacji: 0,443, $p < 0,001$), a także między [Bspoł2] i [IW6] oraz [Bspoł4] a [IW2] (odpowiednio: 0,381 oraz 0,378, $p \leq 0,001$).

Tabela 9.10

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bspoł]–[IW] w podziale na inicjatywy metalowe i ICT

		Inicjatywy metalowe						Inicjatywy ICT					
		IW1	IW2	IW3	IW4	IW5	IW6	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5	IW6
Bspoł2	Współczynnik korelacji	,313"	,306"	,373"	,315"	,343"	,382"	,365"	,315"	,245"	,349"	,267"	,381"
	Istotność (dwustronna)	,009	,011	,002	,009	,005	,002	,000	,001	,008	,000	,004	,000
Bspoł3	Współczynnik korelacji	,393"	,408"	,451"	,323"	,305"	,475"	,359"	,339"	,362"	,279"	,311"	,443"
	Istotność (dwustronna)	,001	,001	,000	,008	,012	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,000
Bspoł4	Współczynnik korelacji	,268"	,337"	,370"	,263"	,308"	,239"	,292"	,378"	,294"	,318"	,281"	,358"
	Istotność (dwustronna)	,025	,005	,002	,028	,011	,045	,002	,000	,002	,001	,003	,000

Źródło: opracowanie własne

H1.4. *Osiągnięcie celów rozwojowych w inicjatywie klastrowej bezpośrednio związanych z rozwojem bliskości kompetencyjnej (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej wpływa pozytywnie na uzyskanie dostępu do informacji i wiedzy w inicjatywie.*

Otrzymane wyniki analizy współzależności zmiennych nie dały podstaw do odrzucenia hipotezy H1.4. Przeprowadzona analiza współzależności między czynnikami opisującymi zmienne [OC] i [IW] wykazała, iż osiągnięcie każdego z trzech wyróżnionych celów było pozytywnie związane z uzyskaniem dostępu do określonej puli informacji w inicjatywie klastrowej (patrz tab. 9.11). Osiągnięcie celu związanego z uzyskaniem dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych [OC2] (co w konsekwencji prowadziło do rozwoju bliskości kompetencyjnej [w ujęciu poziomu rozwoju kompetencji] między partnerami klastrowymi) skorelowane było pozytywnie ze wszystkimi zmiennymi [IW] – w pierwszym rzędzie ze zmiennymi zdefiniowanymi na IV poziomie współpracy: [IW5] (dzielenie się informacjami zarezerwowanymi dla zaufanych partnerów) i [IW6] (możliwość uczestnictwa w procesach kreowania wiedzy) (wartość współczynnika korelacji wyniosła odpowiednio: 0,357 i 0,270, $p \leq 0,001$), dopiero w dalszej kolejności ze zmiennymi [IW3] (dostęp do informacji umożliwiających lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów) i [IW2] (dostęp do sprofilowanych informacji), przyporządkowanymi – podobnie jak [OC2] – do II poziomu współpracy (odpowiednio: 0,263 i 0,262, $p \leq 0,001$).

Tabela 9.11

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [OC]–[IW]

		IW1	IW2	IW3	IW4	IW5	IW6
OC2	Współczynnik korelacji	,209"	,262"	,263"	,231"	,357"	,270"
	Istotność (dwustronna)	,004	,000	,000	,002	,000	,000
OC3	Współczynnik korelacji	,071	,156'	,222"	,108	,188'	,096
	Istotność (dwustronna)	,337	,034	,003	,145	,011	,185
OC5	Współczynnik korelacji	,167'	,143'	,142	,180'	,245"	,292"
	Istotność (dwustronna)	,022	,050	,052	,014	,001	,000

Źródło: opracowanie własne

Kolejne dwie zmienne [OC], powiązane z rozwojem bliskości organizacyjnej były najsilniej skorelowane ze zmiennymi zdefiniowanymi na przystających do nich poziomach: [OC3] z [IW3] ($0,222, p \leq 0,01$), zaś [OC5] z [IW6] i [IW5]. Widać wyraźnie, iż na ostatnim wyróżnionym poziomie współpracy najważniejszym zasobem [IW] była wiedza wspólnie wytwarzana przy realizacji projektów, w trakcie rozwoju wspólnych produktów (lub usług) czy też uruchomieniu wspólnej działalności gospodarczej ($0,292, p \leq 0,001$), na drugim zaś miejscu znalazły się informacje zarezerwowane dla zaufanych partnerów, którymi dzielili się między sobą klastrowi współpartnerzy ($0,245, p \leq 0,001$).

Warto przy okazji nadmienić, iż najlepszy dostęp do informacji i wiedzy w inicjatywie klastrowej uzyskiwało się w przypadku osiągnięcia przez członków inicjatywy pierwszego ze zdefiniowanych celów – między zmienną [OC1] (wykluczoną z powyższej analizy) a [IW] wystąpiły bowiem najsilniejsze korelacje. Można zatem przypuszczać (na podstawie wyników badań jakościowych), iż zbudowanie sieci relacji z innymi przedsiębiorstwami klastrowymi wpływało pozytywnie nie tylko na dostęp do różnorodnych informacji pochodzących z inicjatywy, ale i spoza zgrupowania.

Wyniki otrzymane w inicjatywach metalowych i ICT znacząco się jednak od siebie różnią (patrz tab. 9.12).

Tabela 9.12

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [OC]–[IW] w podziale na inicjatywy metalowe i ICT

		Inicjatywy metalowe						Inicjatywy ICT					
		IW1	IW2	IW3	IW4	IW5	IW6	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5	IW6
OC2	Współczynnik korelacji	,108	,111	,150	–,001	,295*	,220	,317**	,380**	,381**	,369**	,410**	,295**
	Istotność (dwustronna)	,381	,367	,220	,992	,018	,074	,001	,000	,000	,000	,000	,001
OC3	Współczynnik korelacji	–,022	,008	,133	–,036	,173	,082	,154	,259**	,311**	,196*	,201*	,097
	Istotność (dwustronna)	,858	,945	,273	,767	,163	,501	,100	,006	,001	,037	,031	,295
OC5	Współczynnik korelacji	,120	,057	,119	,031	,263*	,187	,227*	,197*	,205*	,246**	,258**	,331**
	Istotność (dwustronna)	,333	,644	,334	,802	,036	,131	,014	,033	,027	,008	,005	,000

Źródło: opracowanie własne

W inicjatywach metalowych wystąpiły jedynie dwie słabe korelacje (między [OC2] i [OC5] a [IW5]), podczas gdy w inicjatywach ICT prawie wszystkie analizowane czynniki okazały się ze sobą w jakimś stopniu powiązane (z wyjątkiem [OC3] i [IW1] oraz [OC3] i [IW6]). Ze wszystkich zmiennych [OC], najsilniejsze zależności wystąpiły w przypadku zmiennej [OC2] (a więc podobnie jak na poziomie całej próby) – osiągnięcie celu związane z uzyskaniem dostępu do zasobów zapewnianych przez inicjatywę klastrową oraz klastrowych współpartnerów było skorelowane w pierwszym rzędzie ze zmienną [IW5] ($0,410, p \leq 0,001$) oraz [IW3] i [IW2] (odpowiednio: $0,381$ i $0,380, p \leq 0,001$).

9.2. Model 2 – testowanie hipotezy H2

Drugi model koncepcyjny (model 2) odzwierciedla zależności zachodzące między bliskością geograficzną, zaangażowaniem przedsiębiorstw klastrowych i rozwojem bliskości społecznej w inicjatywie klastrowej, opisane w drugiej hipotezie badawczej H2

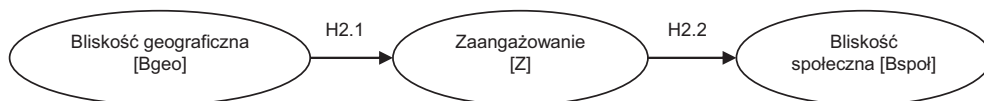
i w uzupełniających ją hipotezach składowych (H2.1–H2.2)² (patrz tab. 9.13). Relacje pomiędzy zmiennymi (wynikające z treści hipotez) zostały przedstawione na rysunku 9.3.

Tabela 9.13

Zbiór hipotez składających się na hipotezę główną H2

H2: Bliskość geograficzna jest istotna dla ukonstytuowania się i rozwoju inicjatywy klastrowej, albowiem wpływa ona pozytywnie na zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych, które ma pozytywny wpływ na rozwój bliskości społecznej.	H2.1. Bliskość geograficzna wpływa pozytywnie na zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych.
	H2.2. Zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych wpływa pozytywnie na rozwój bliskości społecznej.

Źródło: opracowanie własne



Rys. 9.3. Model 2

Źródło: opracowanie własne

W modelu 2 zastosowano 3 konstrukty latentne i 14 wskaźników obserwowalnych (patrz tab. 9.14).

Tabela 9.14

Zmienne w modelu 2

Bliskość geograficzna [Bgeo]	
Symbol	Treść pytania
Bgeo1	Nasza firma zlokalizowana jest dość blisko siedziby klastra (koordynatora).
Bgeo2	Dojazd z siedziby mojej firmy do siedziby klastra (koordynatora) zajmuje mi zwykle mało czasu.
Bgeo3	Nasza firma zlokalizowana jest w pobliżu większości pozostałych firm klastrowych.
Zaangażowanie [Z]	
Symbol	Treść pytania
Z1	Systematyczny udział w cyklicznych spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej.
Z2	Uczestnictwo w wydarzeniach dodatkowych organizowanych przez inicjatywę klastrową (np. wyjazdy na targi, konferencje).
Z3	Udział w grupach zadaniowych w ramach inicjatywy klastrowej, skupionych na realizacji określonego celu (np. wprowadzeniu wspólnych zakupów grupowych, wyboru wspólnego usługodawcy itp.).
Z4	Udział w szkoleniach organizowanych w inicjatywie klastrowej.
Z5	Współdziałanie z częścią pozostałych członków inicjatywy klastrowej, ukierunkowane na wykreowanie korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu.
Z6	Współdziałanie z częścią pozostałych firm klastrowych, ukierunkowane na dopasowanie profilu kształcenia w regionie (na różnych szczeblach edukacji) do wymagań i potrzeb firm klastrowych.
Z7	Udział w grupach i konsorcjach projektowych, zorientowanych na realizację wspólnych projektów.
Z8	Udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi (np. podział prac w łańcuchu wartości, w procesach związanych z wytwarzaniem produktów/oferowaniem usług, uruchomienie wspólnej działalności gospodarczej).

² Rozdzielenie hipotez H1 i H2 wynikało ze względów koncepcyjnych (zamierzeniem było wyjaśnienie zależności między dwoma wybranymi wymiarami bliskości – geograficznym i społecznym, bez wprowadzania dodatkowych zmiennych występujących w hipotezie H1) i metodologicznych (zalecenia dotyczące wielkości próby badawczej w zależności od liczby zmiennych w modelu SEM).

cd. tab. 9.14

Bliskość społeczna [Bspoł]	
Symbol	Treść pytania
Bspoł2	Dbam o relacje z członkami inicjatywy klastrowej i staram się ciągle je polepszać.
Bspoł3	Dzięki uczestnictwu w inicjatywie klastrowej udało nam się zbudować zaufanie w relacjach z niektórymi członkami inicjatywy.
Bspoł4	Do współpracy staram się wybierać jedynie te przedsiębiorstwa klastrowe, w kontaktach z którymi moja firma miała pozytywne doświadczenia.

Źródło: opracowanie własne

Do pomiaru bliskości geograficznej i społecznej przyjęte zostały te same czynniki, co w modelu poprzednim (patrz tab. 9.2). Zmienna „zaangażowanie” zmierzona została w oparciu o wcześniej zdefiniowane (na etapie operacjonalizacji – patrz rozdz. 7) zmienne obserwowalne, odpowiadające wyróżnionym formom zaangażowania na każdym poziomie współpracy (na każdy poziom przypadały po dwie formy zaangażowania).

9.2.1. Modelowanie strukturalne

Procedura zastosowana do oceny modelu pomiarowego z wykorzystaniem eksploracyjnej i konfirmacyjnej analizy czynnikowej była taka sama jak w przypadku modelu 1. Obie analizy wykonano z wykorzystaniem estymatora największej wiarygodności (*maximum likelihood*).

Analiza eksploracyjna (EFA) wykazała duże dopasowanie opracowanych konstruktów (wartość miary adekwatności doboru próby KMO wyniosła 0,861, test sferyczności Bartletta statystycznie istotny, poziom istotności $p < 0,001$).

W oparciu o konfirmacyjną analizę czynnikową wyjściowy model został nieznacznie zmodyfikowany. Indeksy modyfikacji pokazały bowiem, że warto skorelować latentne zmienne resztowe w konstrukcie „zaangażowanie” [Z] (ze względu na wysokie wartości kowariancji: e4 z e5, e5 z e9, e10 z e11). Pozwoliło to na poprawę dopasowania modelu do planowanych konstruktów zgodnie z założeniami³. Po dokonaniu powyższej modyfikacji wartości wszystkich wskaźników przyjętych do analizy zmieściły się w rekomendowanych przedziałach: wartość χ^2 wyniosła 123,18 (DF = 71), wartość CMIN/DF – 1,73, RMR – 0,061, RMSEA – 0,075. Przyrostowe wskaźniki dopasowania ukształtowały się na poziomie wyższym niż 0,9: współczynnik CFI osiągnięto na poziomie 0,96, zaś współczynnik TLI na poziomie 0,95. W tabeli 9.15 przedstawione zostały wartości wybranych wskaźników uzyskanych z analizy CFA.

Pomyślnie wypadły również testy na trafność zaproponowanego modelu: standaryzowane ładunki czynnikowe osiągnęły wartości wyższe niż akceptowalny poziom 0,5, a prawie wszystkie (z tymi samymi wyjątkami jak w modelu pierwszym, tj. [Bgeo3] i [Bspoł4]) przekroczyły minimalny poziom 0,7. Dla każdej zmiennej latentnej wartość wskaźnika AVE wyniosła ponad 0,5, zaś wartości współczynników rzetelności α -Cronbacha i CR ukształtowały się na poziomie przekraczającym minimalny próg 0,7. Pozytywne wyniki przeprowadzonej oceny modelu pomiarowego pozwoliły na jego przyjęcie do kolejnego etapu – modelowania strukturalnego.

³ Wartości wskaźników dopasowania przed dokonaniem modyfikacji wynosiły: $\chi^2 = 186,23$ (DF = 74); CFI = 0,91; TLI = 0,89; RMSEA = 0,11 (90% CI = 0,088–0,127); RMR = 0,067; CMIN/DF = 2,52; AIC = 248,23; $n = 132$.

Tabela 9.15

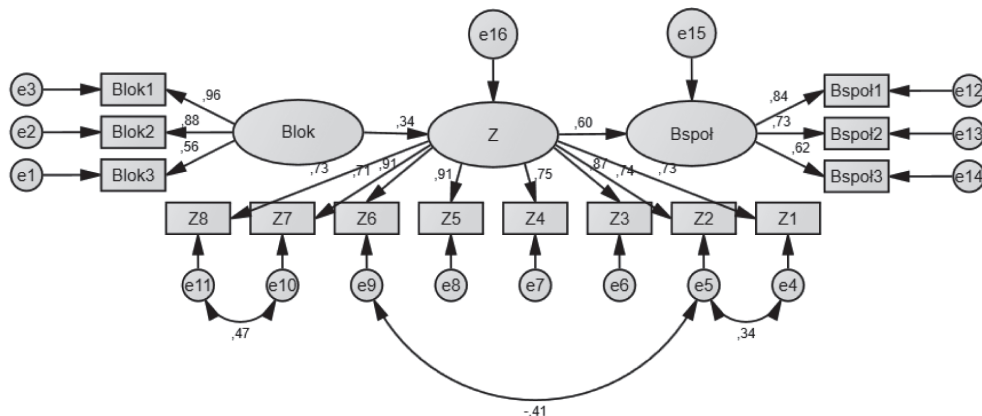
Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) dla modelu 2

Konstrukty	α -Cronbacha	CR	AVE	Korelacje pomiędzy zmiennymi		
				[Bgeo]	[Z]	[Bspo]
Bliskość geograficzna [Bgeo]	0,83	0,85	0,67	0,82		
Zaangażowanie [Z]	0,93	0,93	0,64	0,34	0,80	
Bliskość społeczna [Bspo]	0,77	0,78	0,54	0,27	0,60	0,73

Legenda: $\chi^2 = 123$ (DF = 71), 18; CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,075 (90%CI = 0,052–0,097);RMR = 0,061; CMIN/DF = 1,73; AIC = 191,18; $n = 132$

Źródło: opracowanie własne

W kolejnym kroku, przeprowadzono ocenę oddziaływania między zmiennymi latentnymi, co pozwoliło przetestować postawione hipotezy badawcze. Na rysunku 9.4 zaprezentowany został model ścieżkowy zależności konstruktywnymi:



Rys. 9.4. Model strukturalny oparty na hipotezie H2 – estymacja w AMOS

Źródło: opracowanie własne

Analiza przeprowadzona z wykorzystaniem estymatora największej wiarygodności wykazała dobre dopasowanie modelu. Wartość statystyki χ^2 wyniosła 123,93 (DF = 72), współczynnik CMIN/DF – 1,72, współczynnik CFI – 0,96, zaś TLI – 0,95, natomiast wskaźnik RMSEA osiągnął poziom 0,074 (patrz tab. 9.16).

Tabela 9.16

Wyniki analizy ścieżek dla modelu 2

Hipotezy	β	t	p	Akceptacja/ odrzućenie
H2.1. Bliskość geograficzna [Bgeo] → Zaangażowanie [Z]	0,34	3,66	0,000	akceptacja
H2.2. Zaangażowanie [Z] → Bliskość społeczna [Bspo]	0,60	5,84	0,000	akceptacja

Legenda: $\chi^2 = 123,93$ (DF = 72); CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,074 (90%CI = 0,051–0,096);RMR = 0,064; CMIN/DF = 1,72; $n = 132$

Źródło: opracowanie własne

Analiza ścieżek nie dała podstaw do odrzucenia postawionych hipotez H2.1–H2.2. Wartość β związana z hipotezą H2.1 potwierdziła istotny statystycznie, dodatni wpływ bliskości geograficznej na zaangażowanie przejawiane na wszystkich wyróżnionych poziomach współpracy w inicjatywie klastrowej. Natomiast zaangażowanie miało istotne statycznie, silne, pozytywne oddziaływanie na rozwój bliskości społecznej w inicjatywie, co wsparło hipotezę H2.2. Oznacza to, iż wzrost zaangażowania w działalność inicjatywy klastrowej będzie powodował rozwój relacji między klastrowymi współpartnerami i odwrotnie – spadek zaangażowania spowoduje osłabienie tychże relacji.

9.2.2. Analiza współzależności zmiennych

Zależności występujące między trzema zmiennymi: bliskością geograficzną [Bgeo], zaangażowaniem [Z] i bliskością społeczną [Bspoł], opisane w modelu 2 przeanalizowano dodatkowo (w oparciu o analizę współzależności zmiennych).

H2.1. *Bliskość geograficzna wpływa pozytywnie na zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych.*

Otrzymane wyniki analizy współzależności zmiennych nie dały podstaw do odrzucenia hipotezy H2.1. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż pomiędzy bliskością geograficzną [Bgeo] a poziomem zaangażowania [Z] występowała pozytywna korelacja (patrz tab. 9.17). Powyższa zależność była widoczna w zasadzie na wszystkich czterech etapach rozwoju inicjatywy klastrowej, chociaż – biorąc pod uwagę każdą parę zmiennych przypisanych do poszczególnych poziomów współpracy (poziom I – [Z1–2], poziom II – [Z3–4], poziom III – [Z5–6] i poziom IV – [Z7–8]) – najbardziej uwidaczniała się na poziomie I i III, co zdaje się potwierdzać założenia przyjęte w opracowanej koncepcji teoretycznej. Bliskość geograficzna stanowiła istotny wymiar bliskości na I poziomie współpracy, albowiem pozwalała członkom inicjatyw klastrowych na uczestnictwo w spotkaniach [Z1] (wartości współczynnika korelacji między [Bgeo1–3] a [Z1] rozciągały się od 0,201 do 0,235, przy $p \leq 0,01$) i różnorodnych wydarzeniach organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej [Z2] (między [Bgeo1–3] a [Z2] wystąpiła nieco słabsza korelacja: od 0,169 do 0,240, przy $p \leq 0,05$). Z kolei na III poziomie współpracy, funkcjonowanie w tej samej lokalizacji mogło stanowić podstawę dla wytyczania wspólnych celów, związanych zarówno z kreowaniem korzystniejszych warunków prawno-administracyjnych dla prowadzenia biznesu [Z5], czy też dopasowaniem profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb firm klastrowych [Z6] (najwyższe wartości współczynnika korelacji odnotowano między [Bgeo1–3] a [Z6]: od 0,221 do 0,255, przy $p \leq 0,01$).

Tabela 9.17

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bgeo]–[Z]

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Bgeo1	Współczynnik korelacji	,235**	,240**	,236**	,170*	,191**	,245**	,276**	,118
	Istotność (dwustronna)	,001	,001	,001	,019	,008	,001	,000	,109
Bgeo2	Współczynnik korelacji	,201**	,169*	,228**	,179*	,192**	,255**	,269**	,128
	Istotność (dwustronna)	,005	,019	,002	,013	,008	,000	,000	,082
Bgeo3	Współczynnik korelacji	,216**	,191**	,277**	,089	,176*	,221**	,189*	,102
	Istotność (dwustronna)	,003	,009	,000	,220	,016	,002	,010	,168

Źródło: opracowanie własne

Na szczególną uwagę zasługują również dwie spośród wszystkich wyróżnionych form zaangażowania, które uzyskały najwyższe wartości współczynnika korelacji – udział w grupach zadaniowych w ramach inicjatywy klastrowej, skupionych na realizacji określonego celu [Z3] oraz udział w grupach i konsorcjach projektowych zorientowanych na realizację wspólnych projektów [Z7]. W przypadku grup zadaniowych podobna korelacja wystąpiła we wszystkich analizowanych aspektach bliskości geograficznej (z nieco wyższą wartością wskaźnika korelacji przy bliskości lokalizacji analizowanego podmiotu względem umiejscowienia pozostałych przedsiębiorstw klastrowych [Bgeo3]–[Z3]: 0,277, przy $p \leq 0,001$), co może oznaczać, iż o powołaniu i aktywności takich grup decydowali głównie członkowie inicjatywy klastrowej, wspierani przez koordynatora. W odniesieniu do grup projektowych sytuacja była nieco odmienna, albowiem większa korelacja istniała w sytuacji, gdy członkowie inicjatywy zlokalizowani byli blisko koordynatora aniżeli względem siebie (wartość współczynnika korelacji: 0,276, przy $p \leq 0,001$). Może to oznaczać, iż to koordynator był podmiotem, który odgrywał kluczową rolę w inicjowaniu grup projektowych, aktywnie uczestnicząc również na etapie realizacji projektów w inicjatywie klastrowej. Tylko w przypadku jednej z wyróżnionych form zaangażowania nie odnotowano żadnej korelacji z bliskością geograficzną – dotyczyło to udziału w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji między przedsiębiorstwami klastrowymi [Z8]. Wyjaśnieniem powyższego może być mała popularność omawianej formy aktywności wśród członków badanych inicjatyw klastrowych.

Odnosząc się do poziomu sektorowego należy po raz kolejny zauważyć, iż bliskość geograficzna miała mniejsze znaczenie w branży metalowej aniżeli w ICT (patrz tab. 9.18).

Tabela 9.18

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Bgeo]–[Z] w podziale na inicjatywy metalowe i ICT

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
Inicjatywy metalowe									
Bgeo1	Współczynnik korelacji	,108	,141	,144	,024	,088	,144	,113	,057
	Istotność (dwustronna)	,356	,228	,227	,840	,454	,218	,344	,635
Bgeo2	Współczynnik korelacji	,162	,164	,233	,132	,197	,253*	,234*	,162
	Istotność (dwustronna)	,169	,164	,050	,258	,093	,030	,050	,177
Bgeo3	Współczynnik korelacji	,188	,031	,145	,053	,144	,215	,139	,018
	Istotność (dwustronna)	,109	,790	,222	,652	,219	,066	,244	,883
Inicjatywy ICT									
Bgeo1	Współczynnik korelacji	,306**	,283**	,298**	,262**	,256**	,314**	,388**	,158
	Istotność (dwustronna)	,001	,002	,002	,005	,006	,001	,000	,094
Bgeo2	Współczynnik korelacji	,242**	,180	,236*	,207*	,185	,256**	,297**	,101
	Istotność (dwustronna)	,009	,055	,013	,027	,050	,007	,002	,287
Bgeo3	Współczynnik korelacji	,273**	,308**	,379**	,118	,205*	,225*	,219*	,168
	Istotność (dwustronna)	,004	,001	,000	,216	,032	,019	,021	,082

Źródło: opracowanie własne

W inicjatywach metalowych zależności wystąpiły jedynie między zmienną [Bgeo2] a zmiennymi [Z6] i [Z7]. Korelacje zaobserwowane w próbie badawczej bazowały przede wszystkim na zależnościach występujących w inicjatywach ICT – uzyskano tam bowiem podobne korelacje jak w całej próbie, z tym, iż w każdym przypadku współczynniki korelacji osiągały wyższe wartości. Najsilniejsze korelacje odnotowano dla zmiennej

[Bgeo1] – otrzymane wartości współczynnika korelacji wskazują, iż bliskość względem siedziby koordynatora była w najwyższym stopniu skorelowana z udziałem w grupach i konsorcjach projektowych [Z7] ($0,388, p \leq 0,001$), podejmowaniem wspólnych działań ukierunkowanych na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb firm klastrowych [Z6] ($0,314, p \leq 0,001$) oraz uczestnictwem w spotkaniach organizowanych w ramach klastra [Z1] ($0,306, p \leq 0,001$). Na uwagę zasługuje również korelacja występująca między [Bgeo3] a [Z3] – podobnie jak na poziomie próby, tak i w inicjatywach ICT udział w grupach zadaniowych był związany z usytuowaniem uczestnika inicjatywy względem innych przedsiębiorstw klastrowych ($0,379, p \leq 0,001$).

Należałoby rozważyć, czy słabsze wyniki korelacji między bliskością geograficzną a omawianymi wyżej zmiennymi (dotyczącymi bliskości społecznej, wykształconych postaw czy zaangażowania w aktywności inicjatywy) uzyskane w inicjatywach metalowych (w porównaniu do inicjatyw ICT) nie były przyczyną niższej aktywności członków tychże inicjatyw bądź zbyt małej próby przyjętej do badania. Z tego względu zasadne byłoby powtórzenie badań na jeszcze większej próbie, z uwzględnieniem dodatkowych sektorów gospodarki.

H2.2. *Zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych wpływa pozytywnie na rozwój bliskości społecznej.*

Otrzymane wyniki analizy współzależności zmiennych nie dały podstaw do odrzucenia hipotezy H2.2. Jak pokazują wyniki przeprowadzonej analizy współzależności na każdym z czterech wyróżnionych poziomów współpracy w inicjatywie klastrowej istniała wprost proporcjonalna zależność pomiędzy zaangażowaniem a bliskością społeczną (patrz tab. 9.19). Jest to widoczne zarówno w odniesieniu do zmiennych [Bspo1] i [Bspo5], wyłączonych z niniejszej analizy, jak i trzech analizowanych zmiennych [Bspo2–4].

Tabela 9.19

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Z]–[Bspo]

		Bspo2	Bspo3	Bspo4
Z1	Współczynnik korelacji	,472**	,339**	,305**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000
Z2	Współczynnik korelacji	,372**	,295**	,212**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,003
Z3	Współczynnik korelacji	,406**	,261**	,266**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000
Z4	Współczynnik korelacji	,375**	,259**	,205**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,005
Z5	Współczynnik korelacji	,371**	,299**	,262**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000
Z6	Współczynnik korelacji	,382**	,339**	,307**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000
Z7	Współczynnik korelacji	,304**	,296**	,239**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,001
Z8	Współczynnik korelacji	,316**	,291**	,223**
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,002

Źródło: opracowanie własne

Rozwój relacji w inicjatywie [Bspoł2] był wyraźnie powiązany ze wszystkimi wyróżnionymi formami zaangażowania (wartości współczynnika korelacji są umiarkowane i zamykają się w przedziale od 0,304 do 0,472, $p \leq 0,001$). Najwyraźniejszą zależność zaobserwowano w odniesieniu do dwóch zmiennych przypisanych do I i II poziomu: [Z1] (0,472, $p \leq 0,001$) i [Z3] (0,406, $p \leq 0,001$). Oznacza to, iż spotkania organizowane w ramach inicjatywy służyły nie tylko nawiązywaniu kontaktów, ale również pielęgnowaniu więzi wytworzonych między partnerami klastrowymi. Przyczyniało się do tego również wspólne uczestnictwo w grupach zadaniowych tworzonych w ramach inicjatywy.

Podobne zależności zaobserwowano w przypadku drugiej zmiennej bliskości społecznej [Bspoł3] – zaufanie między członkami inicjatywy wytwarzało się w trakcie wspólnie podejmowanych aktywności na każdym poziomie współpracy (w tym przypadku wartości współczynnika korelacji były tylko nieznacznie niższe w porównaniu z [Bspoł2]: od 0,261 do 0,339, $p \leq 0,001$). Wnioskując na podstawie wartości współczynnika korelacji, największy wpływ na rozwój zaufania w inicjatywie klastrowej mogły mieć dwie wyróżnione formy zaangażowania: udział w cyklicznych spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy [Z1] (0,339, $p \leq 0,001$) oraz podejmowanie wspólnych działań ukierunkowanych na dopasowanie profilu kształcenia w regionie do wymagań i potrzeb firm klastrowych [Z6] (0,339, $p \leq 0,001$). Warto podkreślić, iż z analizowaną zmienną [Bspoł3], która została przypisana do IV poziomu współpracy skorelowane były dwie zmienne [Z], zdefiniowane na tym samym poziomie: [Z7] (udział w grupach i konsorcjach projektowych) oraz [Z8] (udział w zespołach zorientowanych na rozwój stałej kooperacji w inicjatywie) (otrzymane wartości współczynnika korelacji były dość zbliżone i wynosiły odpowiednio: 0,296 i 0,291, $p \leq 0,001$). Spośród trzech analizowanych zmiennych opisujących bliskość społeczną, zmienna [Bspoł4] była najslabiej powiązana z wyszczególnionymi formami zaangażowania w inicjatywie klastrowej, ale także i tutaj najsilniejsze zależności wystąpiły z wymienionymi wyżej zmiennymi: [Z6], [Z1] i [Z3] (odpowiednio: 0,307, 0,305, 0,266, $p \leq 0,001$).

Analiza współzależności przeprowadzona oddzielnie w inicjatywach metalowych i ICT przyniosła interesujące wyniki. Okazało się bowiem, iż w pierwszej grupie korelacje wystąpiły przede wszystkim dla pierwszej analizowanej zmiennej bliskości społecznej – [Bspoł2], związanej z rozwojem relacji w inicjatywie (patrz tab. 9.20).

Tabela 9.20

Wyniki analizy współzależności zmiennych: [Z]–[Bspoł] w podziale na inicjatywy metalowe i ICT

		Inicjatywy metalowe			Inicjatywy ICT		
		Bspoł2	Bspoł3	Bspoł4	Bspoł2	Bspoł3	Bspoł4
Z1	Współczynnik korelacji	,425**	,250*	,162	,482**	,368**	,403**
	Istotność (dwustronna)	,000	,035	,170	,000	,000	,000
Z2	Współczynnik korelacji	,321**	,209	,104	,361**	,326**	,279**
	Istotność (dwustronna)	,007	,079	,378	,000	,000	,003
Z3	Współczynnik korelacji	,276**	,116	,090	,501**	,358**	,377**
	Istotność (dwustronna)	,022	,338	,450	,000	,000	,000
Z4	Współczynnik korelacji	,360**	,180	,053	,400**	,303**	,300**
	Istotność (dwustronna)	,002	,129	,652	,000	,001	,001
Z5	Współczynnik korelacji	,264*	,241*	,162	,448**	,344**	,335**
	Istotność (dwustronna)	,027	,043	,170	,000	,000	,000
Z6	Współczynnik korelacji	,275*	,233*	,195	,463**	,415**	,390**
	Istotność (dwustronna)	,020	,049	,096	,000	,000	,000

cd. tab. 9.20

Z7	Współczynnik korelacji	,286*	,200	,163	,390**	,413**	,303**
	Istotność (dwustronna)	,018	,099	,175	,000	,000	,001
Z8	Współczynnik korelacji	,261*	,199	,099	,372**	,371**	,308**
	Istotność (dwustronna)	,032	,102	,409	,000	,000	,001

Źródło: opracowanie własne

Co więcej, najsilniejsze zależności zaobserwowano między formami zaangażowania zdefiniowanymi na najniższych poziomach współpracy w inicjatywie klastrowej – [Z1] i [Z2], przypisanymi do I poziomu (0,415 i 0,321, $p < 0,01$) oraz [Z4] – przyporządkowanego do poziomu II (0,360, $p \leq 0,01$). W przypadku zmiennej [Bspoł3] wystąpiły jedynie trzy korelacje – ze zmienną [Z1] oraz z dwoma zmiennymi zdefiniowanymi na III poziomie: [Z5] i [Z6] (odpowiednio: 0,250; 0,241 i 0,233, $p \leq 0,05$).

W inicjatywach ICT pozytywne korelacje wystąpiły między wszystkimi analizowanymi zmiennymi [Z] i [Bspoł]. Podobnie jak w inicjatywach metalowych, najwyższe wartości wskaźnika korelacji odnotowano dla [Bspoł2] (rozciągały się od 0,501 do 0,361, przy $p \leq 0,001$), ale tutaj znaczące zależności wystąpiły także przy zmiennych odnoszących się do najbardziej dojrzałych form relacji między klastrowymi współpartnerami: [Bspoł3] i [Bspoł4].

Należy zauważyć, iż zarówno w inicjatywach metalowych, jak i w ICT najbardziej kluczową formą zaangażowania – sądząc po wysokich wartościach współczynnika korelacji – był udział w spotkaniach organizowanych w inicjatywie, który pozwalał członkom rozwijać więzi w grupie i budować zaufanie w relacjach z wybranymi partnerami klastrowymi. Zaufanie było również wzmacniane poprzez wspólne działania podejmowane na III poziomie współpracy (zwłaszcza w zakresie doskonalenia systemu kształcenia – [Z6]), a w przypadku inicjatyw ICT także przez wspólny udział w projektach [Z7].

9.3. Podsumowanie

Przeprowadzone analizy (modelowanie równań strukturalnych oraz analizy współzależności) podporządkowane były chęci przetestowania hipotez H1 i H2 sformułowanych na podstawie wcześniej przeprowadzonych badań jakościowych. Oba modele koncepcyjne – model 1 (oparty na hipotezie H1) i model 2 (opisany hipotezą H2) okazały się prawdziwe w warunkach przeprowadzonego badania. Wyniki analizy ścieżek dla modelu 1 (uzupełnione o analizę współzależności zmiennych) wsparły hipotezę, iż funkcjonowanie w bliskości geograficznej (przede wszystkim względem innych podmiotów klastrowych) wpływa dodatnio na rozwój bliskości społecznej między klastrowymi współpartnerami (zwłaszcza w odniesieniu do więzi opartych na zaufaniu i pozytywnych doświadczeniach współpracy). Bliskość geograficzna umożliwia bowiem zaangażowanie w działania podejmowane na różnych poziomach współpracy (I–IV), przejawiające się przez osobiste kontakty osób reprezentujących członków inicjatywy, prowadzące z kolei do rozwoju coraz silniejszych relacji wewnątrz zgrupowania. Dowodzą tego wyniki analizy ścieżek dla modelu 2, które wykazały pozytywne oddziaływanie bliskości geograficznej na zaangażowanie, które – w dalszej kolejności – wpływa dodatnio na bliskość społeczną. Bliskość społeczna wytworzona w inicjatywie ma z kolei pozytywny wpływ na osiągnięcie celów rozwojowych bezpośrednio związanych z bliskością kompetencyjną w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji (czego przykładem jest uzyskanie dostępu do szerokiej puli zasobów materialnych i niematerialnych) oraz bliskością organizacyjną (dotyczy to przede wszystkim współpracy z innymi podmiotami klastrowymi w zakresie realizacji wspólnych projektów, rozwoju

wspólnych produktów/usług, uruchomienia wspólnej działalności gospodarczej). Zarówno bliskość społeczna, jak i osiągnięcie wskazanych wyżej celów oddziałują pozytywnie na dostęp do informacji i wiedzy w inicjatywie klastrowej (począwszy od informacji ogólnych, poprzez informacje dopasowane do profilu i potrzeb danego przedsiębiorstwa, umożliwiające lepszą identyfikację źródeł brakujących zasobów oraz kluczowe informacje na temat otoczenia, a skończywszy na informacjach zarezerwowanych dla zaufanych partnerów i wspólnie wykreowanej nowej wiedzy). Z kolei uzyskanie dostępu do wiedzy – zgodnie z założeniami opracowanej koncepcji bliskości – determinuje dalszy rozwój bliskości kompetencyjnej w inicjatywie (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji).

Zależności pomiędzy zmiennymi odwzorowane w modelu 1 i 2 przedstawiają rozwój bliskości w inicjatywie klastrowej (oparty na związkach przyczynowo-skutkowych zaobserwowanych pomiędzy poszczególnymi wymiarami bliskości). Bliskość geograficzna sprzyja rozwojowi bliskości społecznej (w oparciu o przejawiane zaangażowanie członków inicjatywy), ta zaś powoduje rozwój bliskości kompetencyjnej (w odniesieniu do poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnej. Oznacza to, iż wraz ze zmniejszaniem dystansu między podmiotami klastrowymi zwiększa się potencjał do rozwoju relacji pomiędzy nimi (bliskość społeczna), co w konsekwencji wpływa na zwiększenie podobieństwa systemów kompetencji tych podmiotów w aspekcie poziomu ich zaawansowania (bliskość kompetencyjna, w analizowanym aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) oraz podobieństwa pod względem ich wewnętrznej struktury oraz istniejącego stopnia wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych (bliskość organizacyjna).

ZAKOŃCZENIE

Niniejszej pracy przyświecały trzy (ściśle powiązane ze sobą) cele: identyfikacja poziomów zaawansowania współpracy między przedsiębiorstwami klastrowymi, która dawałaby podstawę do opracowania koncepcji teoretycznej dotyczącej trajektorii rozwojowej powiązań kooperacyjnych w wybranych inicjatywach klastrowych funkcjonujących w Polsce (cel główny), wyłonienie czynników pozytywnie oddziałujących na rozwój tejże współpracy, a w dalszej kolejności sformułowanie wielowymiarowej koncepcji bliskości wyjaśniającej jej rolę w rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych.

Głównym osiągnięciem tej pracy (będącym wynikiem realizacji zdefiniowanych wyżej celów) jest wygenerowanie dwóch koncepcji teoretycznych, z czego pierwsza dotyczy trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, druga zaś – podniesiona na wyższy poziom abstrakcji – rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych (koncepcja rozwoju bliskości była niezbędna do tego, aby opracować bardziej wyrafinowane ramy analityczne dla pierwszej wygenerowanej koncepcji). Obie koncepcje wzajemnie się przenikają, co pozwoliło na powiązanie ich w jedną spójną koncepcję teoretyczną, pozwalającą lepiej zrozumieć i wyjaśnić mechanizmy rządzące współpracą w organizacjach klastrowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych ustalono, iż współpraca w inicjatywach klastrowych może przyjmować różne formy, które rozdzielone na zbiory tworzą specyficzny, hierarchiczny układ składający się z czterech poziomów. Zidentyfikowane poziomy współpracy (kolejno: I poziom „Integracja na poziomie jednostkowym”, II poziom „Alokacja i integracja na poziomie procesów”, III poziom „Oddziaływanie na otoczenie” oraz IV poziom „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”) wyznaczają trajektorię rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. Ważną konstatacją zawartą w tej koncepcji jest to, iż w przypadku inicjatyw klastrowych nie należy mówić, tak naprawdę, o jednym modelu współpracy obejmującym wszystkich członków, lecz o poziomach współpracy w podgrupach, z jakich składa się każda inicjatywa klastrowa. Wyodrębnienie poziomów współpracy nastąpiło w oparciu o identyfikację „celów głównych”, wskazujących na kluczowy rodzaj aktywności w inicjatywach klastrowych, zaś podstawą do ich uszeregowania były „wyróżniki poziomu zaawansowania współpracy”, odzwierciedlające podejście przyjmowane przez podmioty klastrowe względem działań podejmowanych w inicjatywie, wyznaczonych do osiągnięcia celów oraz determinujących je interesów (podejście indywidualne – podejście kolektywne).

Kategorią, która okazała się wyjaśniać rozwój współpracy w inicjatywach klastrowych (a więc przechodzenie na coraz wyższe jej poziomy) jest „bliskość”. Otrzymane wyniki badań dowodzą bowiem, iż poszczególne wymiary bliskości (tj. bliskość geograficzna, kompetencyjna w aspekcie zakresu i poziomu rozwoju kompetencji, społeczna, organizacyjna i instytucjonalna) silnie oddziałują na każdy ze zidentyfikowanych poziomów współpracy. Istotnym spostrzeżeniem jest to, iż na każdym z poziomów współpracy najlepsze efekty przynosi inna kombinacja wymiarów bliskości. Na I i III poziomie najistotniejszymi wymiarami bliskości są bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), na II poziomie – kompetencyjna (również w aspekcie zakresu kompetencji), na IV poziomie bliskość kompetencyjna (tym razem zarówno w aspekcie zakresu, jak i poziomu rozwoju kompetencji) oraz społeczna. W ramach stworzonej koncepcji zidentyfikowane zostały również zależności występujące pomiędzy poszczególnymi rodzajami bliskości. Wyniki badań jakościowych (częściowo zweryfikowane w oparciu o badania ilościowe) pokazały, iż na rozwój powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych największy wpływ mają

bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), na bazie których rozwijają się bliskość społeczna i instytucjonalna, a w dalszej kolejności – bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjna. Istotnym elementem jest zaangażowanie podmiotów klastrowych w działania podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych, które jest determinowane bliskością geograficzną i kompetencyjną (w aspekcie zakresu kompetencji), zaś skutkuje rozwojem bliskości społecznej i instytucjonalnej.

Wkład teoriopoznawczy

Przedstawiona praca wnosi istotne nowe elementy do istniejącego już systemu wiedzy, wypełniając lukę poznawczą i metodologiczną w literaturze poświęconej zagadnieniom współpracy w inicjatywach klastrowych. Tymi nowymi elementami są przede wszystkim skonstruowane koncepcje teoretyczne dotyczące trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych oraz rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych. Silną stroną zaproponowanych przez autorkę koncepcji jest ich indukcyjno-abdukcyjny rodowód – obie wyłoniły się bowiem z przeprowadzonych przez autorkę badań (ujęcie indukcyjne) i dopiero później – po licznych zabiegach doprecyzowujących, z zastosowaniem kreatywności i selektywności (typowych dla abdukcji) – przybrały formę, w jakiej zostały przedstawione. Ponadto, druga z opracowanych koncepcji (dotycząca rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych) stała się podstawą dla przeprowadzenia studiów literaturowych, wzbogacających materiał empiryczny otrzymany z badań. Koncepcja bliskości została również dodatkowo przetestowana w przeprowadzonych badaniach ilościowych (poprzez przetestowanie zaobserwowanych zależności pomiędzy wybranymi wymiarami bliskości).

Chcąc podkreślić teoriopoznawczą wartość dodaną pracy należałoby wskazać na następujące jej elementy:

- Sformułowanie koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: identyfikacja poziomów zaawansowania współpracy, przypisanie do każdego poziomu zestawu celów: głównych (wyznaczających kierunki rozwoju inicjatywy) i szczegółowych (definiujących rolę inicjatywy klastrowej) oraz form zaangażowania podmiotów klastrowych, umożliwiających osiągnięcie powyższych celów;
- Sformułowanie wielowymiarowej koncepcji bliskości wyjaśniającej rolę bliskości w rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: identyfikacja i ustalenie istotności poszczególnych wymiarów bliskości na każdym wyróżnionym poziomie współpracy w inicjatywach klastrowych oraz rozpoznanie dynamiki bliskości (w każdym jej wymiarze), a także relacji pomiędzy poszczególnymi jej wymiarami;
- Analiza i synteza dotychczasowego stanu wiedzy na temat genezy i rozwoju skupisk przemysłowych – przegląd teorii dotyczących dystryktów przemysłowych oraz „nowych okręgów przemysłowych” (wliczając w to koncepcję klastra i powiązaną z nią koncepcję inicjatywy klastrowej);
- Analiza i synteza dotychczasowego stanu wiedzy na temat bliskości (i jej poszczególnych wymiarów);
- Przeprowadzenie konceptualizacji bliskości: wprowadzenie nowego wymiaru bliskości (bliskości kompetencyjnej), ustalenie znaczeń pięciu przyjętych wymiarów bliskości, sformułowanie zidentyfikowanych związków występujących pomiędzy wymiarami bliskości a wyróżnionymi poziomami współpracy w inicjatywach klastrowych oraz związków zachodzących pomiędzy poszczególnymi wymiarami bliskości;
- Analiza poziomu rozwoju współpracy w wybranych inicjatywach klastrowych, z wykorzystaniem kategorii bliskości, przeprowadzona na podstawie badań empirycznych;
- Przetestowanie zaobserwowanych zależności pomiędzy czterema wybranymi wymiarami bliskości: bliskością geograficzną, społeczną, kompetencyjną (w aspekcie poziomu

rozwoju kompetencji) i organizacyjną, z uwzględnieniem dodatkowej kategorii – zaangażowania w działania inicjatywy klastrowej, potwierdzenie znaczenia bliskości dla rozwoju powiązań kooperacyjnych i osiągnięcia wyższych poziomów zaawansowania współpracy w inicjatywach klastrowych; potwierdzenie znaczenia zaangażowania podmiotów klastrowych dla rozwoju bliskości (zwłaszcza w wymiarze społecznym) w inicjatywach klastrowych.

Metodologiczna wartość pracy opiera się na zastosowaniu metodyki teorii ugruntowanej do zbadania inicjatyw klastrowych¹. W zakresie poruszanej problematyki (jaką jest współpraca w inicjatywach klastrowych) należy to uznać za posunięcie nowatorskie. Centralne kategorie pojęciowe (i ich własności) stanowiące główne elementy wygenerowanych koncepcji teoretycznych wyrastały ze zgromadzonych danych i zostały wyłonione podczas ich analizy (w fazie kodowania). W obu koncepcjach (trajektorii rozwoju i bliskości) ustanowiono po sześć kategorii centralnych (w przypadku drugiej koncepcji wyróżnione kategorie odpowiadały pięciu najważniejszym wymiarom bliskości). Opis metodyki zastosowanej w pracy jest na tyle dokładny, że może posłużyć jako wzorzec dla innych badań.

Na metodologiczną wartość pracy składa się również operacjonalizacja bliskości oraz opracowana metodyka jej pomiaru, z wykorzystaniem podejścia ilościowego. Zawiera się w tym stworzenie konstruktów teoretycznych służących do pomiaru bliskości w inicjatywach klastrowych oraz opracowanie metod testowania zaobserwowanych zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami bliskości (połączenie modelowania równań strukturalnych z analizą współzależności zmiennych). W oparciu o modelowanie równań strukturalnych w pracy zostały sprawdzone dwa modele koncepcyjne odwzorowujące zidentyfikowane związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami bliskości (w drugim modelu koncepcyjnym wzięto pod uwagę również zaangażowanie podmiotów klastrowych). Zastosowane dwuetapowe podejście sekwencyjne Andersona-Gerbinga umożliwiło zarówno weryfikację przyjętych konstruktów teoretycznych (w ramach oceny modelu pomiarowego), jak i zbadanie relacji oddziaływania między zmiennymi (ocena modelu strukturalnego).

Implikacje praktyczne

Wartość dodana pracy zaznacza się również w warstwie aplikacyjnej. Obie opracowane koncepcje teoretyczne mogą mieć bowiem duże walory poznawcze przydatne osobom wcielającym w życie ideę „klasteringu”: koordynatorom i członkom inicjatyw klastrowych oraz decydom politycznym (różnego szczebla), odpowiadającym za kształtowanie i realizację polityki klastrowej. Koncepcja trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych pokazuje w jakim kierunku może rozwijać się współpraca w danej inicjatywie i jakie szanse może kreować przedsiębiorstwom klastrowym, przy odpowiednim z ich strony zaangażowaniu.

„Bliskość”, będąca trzonem drugiej stworzonej koncepcji ułatwia zrozumienie mechanizmów rządzących rozwojem współpracy w inicjatywach klastrowych, co zwiększa możliwości efektywnego nimi zarządzania. Stąd też niekwestionowanym walorem praktycznym pracy jest budowanie świadomości wśród praktyków odnośnie roli bliskości w rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych i dostarczenie konkretnych wytycznych dotyczących tego jak kształtować bliskość (w różnych jej wymiarach) w tego typu organizacjach. Na każdym wyróżnionym poziomie współpracy klastrowej wskazać można bowiem na czynniki, które są niezbędne dla sprawnego zarządzania inicjatywą klastrową i osiągnięcia przez nią optymalnego poziomu bliskości w poszczególnych jej wymiarach,

¹ Metodyka teorii ugruntowanej została zastosowana na etapie gromadzenia oraz analizowania i interpretowania danych.

przy czym czynniki sprawdzające się na poziomach I i III mogą być niewystarczające na poziomie II i IV. Zestawienie ze sobą powyższych poziomów jest nieprzypadkowe i wynika z występującego pomiędzy nimi podobieństwa. Zarówno na I, jak i na III poziomie zaobserwowano, iż rozwój powiązań kooperacyjnych zależy w dużym stopniu od bliskości geograficznej i kompetencyjnej (w aspekcie zakresu kompetencji), co wskazuje między innymi na potrzebę ustanowienia określonych barier wejścia do inicjatywy klastrowej, odnoszących się do zakresu geograficznego, a także szerokości i głębokości danej inicjatywy. Z kolei podobieństwo poziomów II i IV kryje się w bliskości stanowiącej wynikową podejmowanych tam działań. W obu tych przypadkach jest nią bliskość w wymiarze kompetencyjnym (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjnym, co rodzi określone implikacje praktyczne. Bez względu na zauważone podobieństwa, różnice zaznaczające się między czterema poziomami współpracy wymagają wdrożenia nieco innego zestawu działań, ściśle dopasowanego do specyfiki każdego z tych poziomów².

Odrębnym problemem pozostaje natomiast zaangażowanie członków inicjatyw klastrowych w działania podejmowane w ramach inicjatyw. Zaangażowanie podmiotów klastrowych zostało rozpoznane w literaturze przedmiotu jako istotny czynnik odpowiadający za rozwój współpracy w inicjatywach klastrowych (co pozwoliło zaliczyć je do grupy zagadnień kluczowych, uwzględnionych przy projektowaniu pytań badawczych). Znaczenie zaangażowania zarówno dla rozwoju powiązań kooperacyjnych, jak i dla rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych zostało potwierdzone zarówno w przeprowadzonych badaniach jakościowych (zaangażowanie wyłoniło się jako szósta kategoria, powiązana ściśle z pozostałymi kategoriami³; zostało ono również uwzględnione w relacjach pomiędzy bliskością geograficzną a bliskością społeczną), jak i w badaniach ilościowych (przeprowadzona analiza ścieżek nie dała podstaw do odrzucenia hipotez dotyczących wpływu bliskości geograficznej na zaangażowanie i wpływu zaangażowania na rozwój bliskości społecznej w inicjatywach klastrowych). Jednakże pomimo dość dużej bliskości geograficznej badanych przedsiębiorstw klastrowych, ich poziom zaangażowania w działalność inicjatyw klastrowych ocenić należy jako bardzo niski (szczególnie na poziomach II i IV, wymagających zaangażowania inwestycyjnego i operacyjnego). Można również przypuszczać, iż to właśnie zaobserwowana pasywność podmiotów współtworzących badane inicjatywy klastrowe negatywnie wpłynęła na rozwój współpracy w tych inicjatywach, co w konsekwencji zadecydowało o bardzo niskim poziomie bliskości organizacyjnej oraz niskiej skuteczności w osiąganiu przez nie poszczególnych celów rozwojowych⁴.

W wyniku realizacji badań nie udało się jednak zidentyfikować dobrych praktyk w zakresie pobudzania członków inicjatyw klastrowych do większej aktywności (nie było to zresztą celem badań). Ponadto przyjęta w pracy perspektywa inicjatyw klastrowych (patrz pierwsze ograniczenie badawcze) nie pozwoliła skupić się na kwestiach związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwami klastrowymi w kontekście maksymalizacji przez nie korzyści związanych z uczestnictwem w organizacjach klastrowych.

² Powyższym zagadnieniom, związanym z wykorzystaniem koncepcji bliskości do zarządzania inicjatywą klastrową zostanie poświęcona osobna publikacja.

³ Zaangażowanie wiąże się przede wszystkim z trzema innymi kategoriami, wyłoniłymi w ramach koncepcji trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych: kategorią 1 – poziomami współpracy, kategorią 4 – rolami głównymi oraz kategorią 5 – celami szczegółowymi (rolami szczegółowymi).

⁴ Należy przy tym zaznaczyć, iż zaangażowanie członków to tylko jeden z wielu czynników mających wpływ na rozwój współpracy w inicjatywie klastrowej. Zgodnie z opracowaną koncepcją rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych, dla rozwoju współpracy klastrowej istotne są wszystkie czynniki, które prowadzą do rozwoju bliskości w każdym z wyróżnionych wymiarów.

Ograniczenia badawcze

Pomimo opisanych wyżej osiągnięć, przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, wynikające przede wszystkim z przyjętego podejścia metodologicznego oraz wad zastosowanych technik gromadzenia i analizy danych.

Po pierwsze, główną perspektywą, jaka wyznaczała tak refleksje teoretyczne, jak i aktywność badawczą podjętą dla potrzeb niniejszej pracy był kontekst inicjatywy klastrowej, a dokładnie potencjał danej inicjatywy do kreowania nowych szans rynkowych dla podmiotów ją tworzących (stąd uwzględnienie w badaniach roli i opinii koordynatorów badanych inicjatyw klastrowych). W pracy skupiono się przede wszystkim na jednej kategorii podmiotów klastrowych – przedsiębiorstwach, stanowiących najważniejszy element każdej inicjatywy klastrowej (pozostałe podmioty zrzeszone w inicjatywach klastrowych, takie jak instytucje B+R, instytucje otoczenia biznesu, placówki edukacyjne zostały wprawdzie uwzględnione w badaniach jakościowych, ale tylko w celu lepszego zrozumienia kontekstu, w jakim rozwijały się powiązania kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami). Przedsiębiorstwa klastrowe analizowane były – w związku z powyższym – jedynie przez pryzmat swojego członkostwa w inicjatywie klastrowej. Pominęta została natomiast kwestia potencjału tych przedsiębiorstw do wykorzystania szans tworzonych przez inicjatywę klastrową.

Po drugie, zgodnie z przyjętym paradygmatem interpretatywno-symbolicznym wyniki przeprowadzonych badań odnoszą się jedynie do ograniczonego wycinka rzeczywistości. Badania (zarówno jakościowe, jak i ilościowe) przeprowadzone były w czterech celowo dobranych inicjatywach klastrowych, reprezentujących dwie branże gospodarki (branżę metalową i ICT). Wybrane do badania grupy nie spełniały zatem kryteriów reprezentatywności, co ogranicza możliwość uogólniania wniosków. Należy jednak podkreślić, iż zamiarem autorki nie była chęć generalizacji wyników na całą populację inicjatyw klastrowych w Polsce, ale eksploracja obszaru współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami klastrowymi, zaś na dalszym etapie procesu badawczego – wyjaśnienie roli bliskości w rozwoju powiązań kooperacyjnych w wybranych inicjatywach klastrowych. Niemniej jednak założenia postawione na etapie doboru próby badawczej (logika doboru próby według przypadków skrajnych w celu zapewnienia maksymalnej zmienności i różnorodności) pozwalają wysunąć tezę o szerszej uniwersalności odkrytych prawidłowości, które można byłoby odnieść w zasadzie do wszystkich inicjatyw klastrowych, a zwłaszcza tych działających w kontekście polskich uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Świadczą o tym również wyniki otrzymane w badanych grupach, które – na co wskazują doświadczenia autorki – nie odbiegają od typowych dla populacji. Aby jednak potwierdzić to przypuszczenie konieczne byłoby przeprowadzenie nowych badań na większej, reprezentatywnej próbie.

Trzecie ograniczenie związane jest z kryteriami doboru próby do badań zastosowanymi w pierwszym etapie – przy doborze inicjatyw klastrowych⁵. Przyjęte kryteria (wiek i wielkość inicjatywy oraz zakres podejmowanych przez nią aktywności) nie gwarantowały bowiem osiągnięcia przez inicjatywę odpowiedniej dojrzałości organizacyjnej wymaganej przez autorkę – owa dojrzałość możliwa była do zweryfikowania jedynie poprzez realizację badania. Przy doborze inicjatyw klastrowych autorka bazowała dodatkowo na wcześniejszych doświadczeniach we współpracy z inicjatywami klastrowymi oraz na wynikach analizy danych zastanych (np. raportów z badań benchmarkingowych i inwentaryzacji klastrów, stron internetowych, etc.).

Za pewne ograniczenie badawcze można uznać również przyjęcie do próby w pierwszej kolejności inicjatyw klastrowych posiadających status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK). Wsparcie przyznawane tym inicjatywom może sugerować, iż są to inicjatywy

⁵ Badania jakościowe i ilościowe przeprowadzone były w tych samych inicjatywach klastrowych (patrz rozdz. 4 i 7).

indukowane politycznie. Nie jest to jednak zgodne ze stanem faktycznym, albowiem – jak już wcześniej podkreślono (patrz rozdz. 4) – powyższy status nadawany jest inicjatywom o dużym potencjale rozwojowym i innowacyjnym, charakteryzującym się wysoką konkurencyjnością międzynarodową, zaś przeprowadzona analiza wykazała, iż w grupie 16 inicjatyw klastrowych o statusie KKK w Polsce tylko 2 mają odgórną genezę (pozostałe to inicjatywy oddolne – 8 lub mieszane – 6). Większe ryzyko zniekształcenia wyników badań wiązało się z motywacją członków inicjatyw klastrowych, którym udało się uzyskać status Krajowego Klastra Kluczowego (i związane z tym wsparcie). Przystąpienie do takiej inicjatywy i angażowanie się w podejmowaną przez nią działalność może wynikać z czysto egoistycznych pobudek (nie zaś z chęci nawiązania współpracy z innymi uczestnikami zgrupowania), zaś opinie i poglądy wyrażane przez badane podmioty klastrowe mogą być kształtowane pod wpływem chęci uzyskania doraźnych korzyści (wynikających ze statusu KKK). Nie należy jednak zakładać, iż wszyscy członkowie inicjatyw klastrowych posiadających status KKK wykazują podobną postawę (nie wskazywały na to również doświadczenia autorki). Dlatego uwzględniając powyższe argumenty nie zrezygnowano z objęcia badaniami tego typu inicjatyw, tym bardziej iż kryteria stosowane przy wyborze Krajowych Klastrow Kluczowych korespondowały z kryteriami doboru próby przyjętymi w niniejszej pracy.

Czwarte ograniczenie związane jest z wiedzą i doświadczeniem autorki w zakresie „klasteringu” (opisanymi we „Wstępie”). Z jednej strony zgromadzona wiedza na temat koncepcji klastra i inicjatywy klastrowej stanowiła ważną podbudowę teoretyczną, dostarczając szerokiego kontekstu dla realizowanych badań, zaś „zanurzenie” w danym środowisku pozwoliło dodatkowo na poszerzenie wiedzy na temat obecnego stanu inicjatyw klastrowych w Polsce. Z drugiej strony wiedza i doświadczenie stanowią poważne obciążenie w badaniach realizowanych zgodnie z przyjętym ujęciem indukcyjno-abdukcyjnym (zwłaszcza w kontekście wykorzystania metodyki teorii ugruntowanej). Pomimo iż koncepcja inicjatywy klastrowej jest słabo rozwinięta w dotychczasowym dorobku literatury (co częściowo niwelowało omawiane ograniczenie), w pracy przyjęto założenie o możliwie jak największym zawieszeniu dotychczasowej wiedzy, co zostało uwzględnione zarówno na etapie projektowania, jak i realizacji badań (szczegółowy opis postępowania autorki zawarty został we „Wstępie”).

Piątym ograniczeniem jest subiektywność wpisana w specyfikę badań prowadzonych na gruncie nauk społecznych. Największą subiektywnością obarczony był pierwszy etap badawczy – badania jakościowe, głównie ze względu na przyjętą strategię oraz techniki gromadzenia i analizy danych. Metodyka teorii ugruntowanej (wręcz wymuszająca własną interpretację otrzymanych danych) oraz wywiady jakościowe (nieustrukturyzowane i niestandaryzowane lub częściowo standaryzowane, umożliwiające respondentom swobodne wyrażanie opinii) stworzyły szerokie pole dla obustronnego subiektywizmu (tak respondenta, jak i badacza). Został on jednak ograniczony dzięki rygorystycznym regułom postępowania, narzuconym przez metodykę teorii ugruntowanej.

Subiektywizm był również nieunikniony na etapie badań ilościowych, które – podobnie jak badania jakościowe – opierały się na subiektywnych opiniach respondentów, wyrażonych za pomocą zaprojektowanych narzędzi pomiarowych. Opracowane skale pomiarowe umożliwiły zbadanie postaw jednostek i podejścia przedsiębiorstw do określonych obszarów, ale interpretacja wartości punktowych w poszczególnych pytaniach w kwestionariuszu ankiety była oparta na subiektywnej ocenie respondentów. Obciążenie subiektywizmem wynikało również z osobistego, nietriangulowanego doświadczenia autorki. Problem subiektywności w badaniu został częściowo rozwiązany poprzez zastosowanie strategii mieszanej i logiki triangulacji danych źródłowych i metod badawczych. Przeprowadzenie badań ilościowych jako uzupełnienie badań jakościowych miało zniwelować wady związane z subiektywnością, ale także z niską reprezentatywnością badań jakościowych.

Szóste ograniczenie odnosi się do statyczności danych. Obie wygenerowane w pracy koncepcje teoretyczne odzwierciedlają dynamikę zachodzącą w inicjatywach klastrowych – powiązania kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami klastrowymi rozwijają się zgodnie z określoną trajektorią (wyznaczoną w oparciu o przeprowadzone badania). Dynamiczny charakter ma również bliskość w inicjatywach klastrowych, albowiem poszczególne jej wymiary zmieniają się wraz z przechodzeniem inicjatywy na wyższe poziomy współpracy. Tymczasem badania w każdej z czterech inicjatyw klastrowych przeprowadzone były w konkretnym momencie czasu, a zatem ukazywały daną inicjatywę w aktualnej fazie jej rozwoju. Należy bowiem podkreślić, iż w pracy koncentrowano się przede wszystkim na analizie współzależności pomiędzy zmiennymi, a nie na ich zmianie w czasie. Uniemożliwiło to przetestowanie czterech sformułowanych w pracy hipotez (H.I–H.IV), wprost odwołujących się do czterech wyróżnionych poziomów współpracy przedsiębiorstw klastrowych, charakteryzujących specyfikę poszczególnych etapów rozwoju powiązań kooperacyjnych w analizowanych inicjatywach klastrowych, z wykorzystaniem kategorii bliskości. Dynamiczną naturę współpracy w inicjatywie oraz determinującej ją bliskości udało się uchwycić dzięki założeniom poczynionym na etapie doboru próby (badane inicjatywy znajdują się bowiem na różnych poziomach rozwoju) oraz zastosowanym technikom gromadzenia danych (zarówno wywiady, jak i badania ankietowe umożliwiają podawanie informacji z przeszłości).

Siódme ograniczenie dotyczy zastosowanych metod statystycznych, a w szczególności modelowania równań strukturalnych zastosowanego do przetestowania dwóch sformułowanych hipotez badawczych (H1–H2), odzwierciedlających złożony charakter relacji przyczynowo-skutkowych zachodzących między poszczególnymi rodzajami bliskości w inicjatywie klastrowej. Pewne kontrowersje na wstępie może budzić operacjonalizacja zmiennych, w ramach której zaprojektowano własne narzędzia pomiarowe. Przy ich opracowaniu bazowano na otrzymanych wynikach badań jakościowych. W literaturze przedmiotu nie znaleziono bowiem konstruktów, które byłyby zbieżne (w stopniu satysfakcjonującym) z wypracowanymi definicjami konceptualnymi poszczególnych rodzajów bliskości. Istotnym ograniczeniem jest również wielkość próby badawczej przyjętej w badaniach ilościowych, tym bardziej iż wnioskowanie na podstawie wyników modelowania strukturalnego jest możliwe jedynie w przypadku spełnienia rygorystycznych założeń metodologicznych dotyczących liczebności próby. W literaturze nie ma zgodności co do kwestii minimalnej wielkości próby w SME – najczęściej uzależnia się ją od złożoności modelu (tj. liczby zmiennych i wskaźników)⁶. Liczba zmiennych w analizowanych modelach (w modelu 1: 4 konstrukty latentne i 15 wskaźników, w modelu 2: 3 konstrukty latentne i 14 wskaźników obserwowalnych) w odniesieniu do liczby obserwacji (132 w próbie) nie powinna budzić zastrzeżeń, tym bardziej iż oba opracowane modele koncepcyjne (model 1, odzwierciedlający zależności sformułowane w hipotezie H1 oraz model 2, oparty na hipotezie H2) były dobrze dopasowane, a zdefiniowane zmienne okazały się rzetelne.

Jednakże nawet pozytywna weryfikacja modeli nie powinna być traktowana jako wystarczający dowód na występowanie zakładanych w nich relacji – może je ona jedynie uprawdopodobniać (Cwalina, 2010; Światowiec-Szczepańska, 2013, s. 226–227). Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż skonstruowane modele koncepcyjne wynikały wprost z obserwacji i refleksji poczynionych w trakcie rozbudowanych badań jakościowych, zaś

⁶ W modelowaniu strukturalnym przyjmuje się różne założenia dotyczące minimalnej liczby zmiennych: zaleca się zapewnienie co najmniej 15 przypadków przypadających na zmienną, co najmniej 5 przypadków na każdy estymowany parametr: (Światowiec-Szczepańska, 2013; Sagan, 2003; Hair, 2014; Górniak, 2000). Z kolei J.C. Anderson i D.W. Gerbing twierdzą, iż wielkość próby na poziomie $N = 150$ będzie zwykle wystarczająca do uzyskania spójnego i właściwego rozwiązania dla modeli z trzema lub więcej wskaźnikami na czynnik (Anderson i Gerbing, 1988).

poszczególne hipotezy szczegółowe składające się na te modele zostały w dużym stopniu potwierdzone także i na etapie analizy współzależności. Oznacza to, iż wyciągnięte wnioski dotyczące badanej problematyki uprawdopodobnione zostały dzięki zastosowanej triangulacji (danych i metod).

Kierunki dalszych badań

Wskazane powyżej ograniczenia nie kwestionują wartości poznawczej pracy; uzasadniają raczej potrzebę wprowadzenia pewnych zmian. Obie wygenerowane w pracy koncepcje teoretyczne można traktować jako punkt wyjścia dla dalszych rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych.

Jako, że główną perspektywą przyjętą w niniejszej pracy była perspektywa inicjatywy klastrowej w kontekście stwarzania przez nią szans rozwojowych dla składających się na nią przedsiębiorstw, w kolejnym kroku warto byłoby przyjrzeć się, w jaki sposób przedsiębiorstwa klastrowe owe szanse wykorzystują. Z przeprowadzonych badań wynika bowiem, iż przedsiębiorstwa w nierównym tempie osiągają poszczególne poziomy współpracy – trajektoria rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych nie zależy tylko od działań podejmowanych na poziomie zgrupowania, ale przede wszystkim od zaangażowania członków w te działania i ich umiejętności rozwijania relacji z innymi podmiotami. Ze względu na rozpoznaną w badaniu istotną rolę zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych, a jednocześnie zaobserwowany niski poziom tego zaangażowania (i to na każdym wyróżnionym poziomie współpracy klastrowej) wskazane byłoby przeprowadzenie dodatkowych badań empirycznych w celu ustalenia czynników determinujących aktywność podmiotów klastrowych. W ten sposób udałoby się – być może – rozstrzygnąć, czy przyczyną niskiej skuteczności badanych inicjatyw klastrowych (postrzeganej przez przedsiębiorstwa klastrowe) był niski poziom zaangażowania ich członków czy też odwrotnie: brak dostrzegalnych korzyści wynikających z uczestnictwa w inicjatywie klastrowej powstrzymywał przedsiębiorstwa przed większym angażowaniem we współpracę klastrową.

Z punktu widzenia replikacji wyników wskazane byłoby także powtórzenie badań ilościowych z wykorzystaniem tych samych narzędzi pomiarowych. Sprawdzenie powtarzalności wyników jest bowiem szczególnie istotne dla wygenerowanej teorii. W celu lepszego zrozumienia dynamiki bliskości w inicjatywach klastrowych (ukazanej jako łańcuch przyczynowo-skutkowy) należałoby ustanowić przynajmniej dwa momenty pomiaru (dbając jednocześnie o zachowanie odpowiedniego odstępu pomiędzy nimi). Warto byłoby również przeprowadzić badania reprezentatywne na dużej, losowej próbie, z uwzględnieniem dodatkowych sektorów gospodarki (w celu zwiększenia różnorodności w próbie). Pozwoliłoby to na potwierdzenie konstruktów teoretycznych, a w przypadku uzyskania wyników zbieżnych z otrzymanymi w przeprowadzonych badaniach – na ujawnienie uniwersalności zaobserwowanych zależności. W przypadku powtórzenia badań na większej próbie badawczej należałoby również przeprowadzić estymację mediacji w obu modelach (pominiętą w niniejszej pracy). W modelu 1 rolę mediatora mogą pełnić dwie zmienne: „bliskość społeczna” [Bspoł] lub „osiągnięte cele” [OC], w modelu 2 – „zaangażowanie” [Z].

Uzyskane wyniki badań, uwzględniające zarówno perspektywę inicjatyw klastrowych, jak i przedsiębiorstw klastrowych stanowiłyby doskonałą podstawę dla opracowania zbioru dobrych praktyk dotyczących – z jednej strony – zarządzania inicjatywą klastrową i możliwości kreowania szans rozwojowych dla jej członków (rekomendacje dla koordynatorów inicjatyw klastrowych), z drugiej strony – wykorzystywania efektu synergii ze współpracy w ramach inicjatywy i przekuwania stwarzanych szans w wymierne korzyści

dla danego przedsiębiorstwa (wytyczne dla osób reprezentujących przedsiębiorstwa w inicjatywach klastrowych).

Dla zwiększenia uniwersalności opracowanych koncepcji należałoby również rozważyć objęcie badaniami nowych grup porównawczych (z innego obszaru rzeczowego). „Bliskość” jako teoretyczna kategoria zachowuje swój potencjał wyjaśniający nie tylko w kontekście inicjatyw klastrowych stanowiących przedmiot badań i analiz poczynionych w przedłożonej pracy; przeciwnie – dzięki analizie zebranych materiałów odsłonięta została głębsza, pierwotna perspektywa, zgodnie z którą pole funkcjonowania podmiotów gospodarczych zarządzane jest przez wykorzystywanie zależności związanych z procesami, mechanizmami i zjawiskami przyporządkowanymi do poszczególnych wymiarów bliskości. Innymi słowy, dużą część działań podejmowanych tak przez jednostki ludzkie aktywne w obszarze gospodarki, jak i złożone z nich gospodarcze struktury wyższego rzędu można sprowadzić do zarządzania poszczególnymi płaszczyznami bliskości.

Oznacza to, iż stworzone koncepcje teoretyczne (zwłaszcza koncepcję bliskości) można aplikować do organizacji sieciowych innego typu niż inicjatywy klastrowe, jak również do każdego przypadku współpracy wewnątrz- i międzyorganizacyjnej. Zgodne z metodyką teorii ugruntowanej – przyjęcie do badań nowych grup porównawczych z szerszych klas służy nie tylko zwiększaniu zakresu teorii rzeczowej, ale umożliwia także rozwinięcie teorii formalnej (na wyższym poziomie abstrakcji) i formułowanie szerszych uogólnień (Glaser i Strauss, 2009, 46–47).

PODZIĘKOWANIA

Pragnę serdecznie podziękować wszystkim osobom, od których otrzymałam pomoc podczas tworzenia tej książki. Jest ich niemało, gdyż na każdym etapie procesu badawczego spotykałam się z ogromną życzliwością zarówno ze strony środowiska akademickiego, jak i przedstawicieli świata biznesu. Jestem niezmiernie wdzięczna za wszystkie inspirujące uwagi, a także za dobre słowa, które motywowały mnie do dalszych starań.

Pierwsze wyrazy wdzięczności chciałabym skierować do Pana prof. dr. hab. Piotra Dominiaka, który 10 lat temu dał mi szansę budowania swojej kariery naukowej na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i wspierał mnie życzliwymi radami w trakcie całego okresu tworzenia pracy habilitacyjnej. Podobnie gorące podziękowania należą się Kolegium Dziekańskiemu Wydziału Zarządzania i Ekonomii PG, które zapewniło mi idealne warunki do pracy nad niniejszą publikacją.

Nieoceniony wkład w ostateczny kształt książki mają Recenzenci: prof. dr hab. Wojciech Czakon oraz dr hab. Joanna Cygler, prof. nadzw. SGH, których wnikliwie i konstruktywne uwagi przyczyniły się do znaczącego wzbogacenia tak treści, jak i formy mojej pracy. Serdecznie dziękuję za możliwość skorzystania z ich rozległej wiedzy.

Moje badania są przykładem na to, iż współpraca na linii nauka–biznes jest możliwa – otrzymałam bezinteresowne wsparcie od wielu osób zaangażowanych w koordynowanie inicjatywami klastrowymi: Pani Beaty Rymarczyk ze Wschodniego Klastra Obróbki Metali, Pana Włodzimierza Fleischera i Pani Joanny Sondej-Pierzyńskiej z Lubuskiego Klastra Metalowego, Pana Jarosława Parzuchowskiego z Interizon Pomorskiego Klastra ICT, Pana Mariusza Stachnika i Pana Artura Radzio z Mazowieckiego Klastra ICT. Ich pozytywne nastawienie do prowadzonych przeze mnie badań ułatwiło mi dostęp do przedsiębiorstw klastrowych oraz zapewniło dobrą atmosferę w bezpośrednich kontaktach z przedsiębiorcami. Chciałabym również podziękować samym członkom badanych inicjatyw klastrowych za wzięcie udziału w wywiadach oraz chęć podzielenia się ze mną swoją wiedzą i doświadczeniem. Jestem wdzięczna także tym wszystkim, którzy zechcieli poświęcić swój czas, biorąc udział w późniejszym badaniu ankietowym.

Specjalne podziękowania i wyrazy pamięci pragnę skierować do śp. prof. dr. hab. inż. Władysława Włosińskiego, który odszedł w tym roku, nie doczekawszy publikacji mojej książki. Profesor W. Włosiński był moim mentorem, a jego upór w dążeniu do celu, pracowitość, życzliwość wobec innych i wysoka kultura osobista będą dla mnie zawsze wzorem do naśladowania.

Na koniec chciałabym podziękować także mojej rodzinie za wsparcie i wielką cierpliwość, jaką wykazali w oczekiwaniu na finalizację prac nad książką.

ZAŁĄCZNIKI

1. Wyniki analizy statystycznej

Tabela 1

Miary statystyki opisowej

Zmienna	Symbol	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności	Współczynnik α -Cronbacha
Zmienne porządkowe							
Bliskość geograficzna	Bgeo1	3,48	4	4	1,34	39%	0,83
	Bgeo2	3,45	4	4	1,32	38%	
	Bgeo3	2,98	3	3	0,99	33%	
Bliskość kompetencyjna w aspekcie zakresu kompetencji	Bkz1	2,80	3	4	1,36	49%	0,67
	Bkz2	2,60	3	1,00 ^a	1,24	48%	
	Bkz3	2,27	2	1	1,16	51%	
Bliskość społeczna	Bspo1	3,00	3	2	1,20	40%	0,80
	Bspo2	3,21	3	4	1,11	34%	
	Bspo3	3,02	3	3	1,11	37%	
	Bspo4	3,22	3	4	1,07	33%	
	Bspo5	3,80	4	4	1,12	29%	
Postawy	P1	3,74	4	4	1,00	27%	0,76
	P2	2,98	3	3	0,94	31%	
	P3	4,21	4	4	0,79	19%	
	P4	3,61	4	4	1,10	31%	
	P5	3,50	4	4	1,04	30%	
Cele postawione do osiągnięcia	PC1	4,02	4	4	0,83	21%	0,75
	PC2	3,55	4	4	0,86	24%	
	PC3	3,44	3	3,00 ^a	1,01	29%	
	PC4	3,71	4	4	1,02	28%	
	PC5	3,85	4	4	0,94	24%	
Osiągnięte cele	OC1	2,82	3	1	1,49	53%	0,83
	OC2	2,14	2	1	1,23	58%	
	OC3	2,02	2	1	1,14	57%	
	OC4	2,31	2	1	1,38	60%	
	OC5	2,17	2	1	1,30	60%	

cd. tab. 2

Dostęp do informacji i wiedzy	IW1	3,52	4	4	1,11	32%	0,91
	IW2	3,09	3	3	1,10	36%	
	IW3	3,05	3	3	1,08	35%	
	IW4	3,02	3	3,00 ^a	1,06	35%	
	IW5	2,76	3	3	1,04	38%	
	IW6	2,95	3	3	1,20	41%	
Zaangażowanie	Z1	2,87	3	4	1,28	45%	0,93
	Z2	2,53	2	2	1,26	50%	
	Z3	2,17	2	1	1,18	54%	
	Z4	2,46	2	2	1,21	49%	
	Z5	2,33	2	1	1,14	49%	
	Z6	2,36	2	2	1,19	50%	
	Z7	2,26	2	1	1,18	52%	
	Z8	2,04	2	1	1,14	56%	
Zmienne nominalne							
Bliskość kompetencyjna w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji	Bkpr			3			
Współpraca z sektorem B+R	WBR			3			
Podejście do otoczenia	PdO			3			
Bliskość organizacyjna	Borg (1)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (2)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (3)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (4)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (5)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (6)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (7)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (8)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (9)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (10)			2			
Bliskość organizacyjna	Borg (11)			2			
Siedziba firmy	nd			3			
Wielkość firmy	nd			2			

2. Wyniki eksploracyjnej analizy czynników (EFA)

Tabela 2

Dopasowanie konstruktów latentnych – macierz modelowa

Symbol	Czynnik				
	1	2	3	4	5
Bgeo1					,993
Bgeo2					,937
Bgeo3					,560
Bkz1		,393			
Bkz2					
Bkz3					
Bspo1					
Bspo2		,390			
Bspo3		,643			
Bspo4		,407			
Bspo5					
P1					
P2		,551			
P3			,530		
P4			,491		
P5			,370		
PC1			,620		
PC2			,852		
PC3			,718		
PC4					
PC5			,545		
OC1				,417	
OC2				,707	
OC3				,625	
OC4				,512	
OC5				,816	
IW1		,763			
IW2		,863			
IW3		,959			
IW4		,687			
IW5		,673			
IW6		,533			
Z1	,634				
Z2	,625				
Z3	,963				
Z4	,722				
Z5	,952				
Z6	,945				
Z7	,731				
Z8	,838				

Legenda: Metoda wyodrębniania czynników – największej wiarygodności; metoda rotacji – Promax z normalizacją Kaisera; rotacja osiągnęła zbieżność w 7 iteracjach; format wyświetlania współczynników – ukryj małe współczynniki (wartość bezwzględna poniżej 0,35).

Źródło: opracowanie własne

BIBLIOGRAFIA

- [1] Ackoff R.L. (1973). O system pojęć systemowych. *Prakseologia*, 2(46).
- [2] Adamik A., Matejun M. (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.). *Podstawy zarządzania* (s. 41–84). Warszawa: Wolters Kluwer.
- [3] Adamkiewicz-Drwiłło H. (2008). *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. Toruń: TNOiK.
- [4] Adner R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98–107.
- [5] Adner R., Kapoor R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.
- [6] Adner R., Kapoor R. (2016). Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic Management Journal*, 37(4), 625–648.
- [7] Agrawal A., Cockburn I., McHale J. (2006). Gone but not forgotten: Knowledge flows, labor mobility, and enduring social relationships. *Journal of Economic Geography*, 6(5), 571–591.
- [8] Aguilera A., Lethiais V., Rallet A. (2012). Spatial and non-spatial proximities in inter-firm relations: An empirical analysis. *Industry and Innovation*, 19(3), 187–202.
- [9] Aharonson B.S., Baum J.A.C., Feldman M.P. (2004). Industrial clustering and the returns to inventive activity: Canadian biotechnology firms, 1991–2000. *DRUID Working Paper*, 4(3).
- [10] Ahmad M., Hall S.G. (2017). Economic growth and convergence: Do institutional proximity and spillovers matter?. *Journal of Policy Modeling*, 39(6), 1065–1085.
- [11] Aldieri L., Vinci C.P. (2016). Knowledge spillover effects: A patent inventor approach. *Comparative Economic Studies*, 58(1), 1–16.
- [12] Altenburg T., Meyer-Stamer J. (1999). How to promote clusters: Policy experiences from Latin America. *World Development*, 27(9), 1693–1713.
- [13] Amit R., Schoemaker P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- [14] Andersen E.S., Lundvall B.Å., Sorn-Friese H. (2002). Editorial. *Research Policy*, 31(2), 185–190.
- [15] Anderson J.C., Gerbing D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- [16] Anderson J.C., Gerbing D.W. (1992). Assumptions and comparative strengths of the two-step approach: Comment on Fornell and Yi. *Sociological Methods & Research*, 20(3), 321–333.
- [17] Antoszewski A. (2003). Grupy interesu w systemie politycznym. W: Z. Machelski, L. Rubisz (red.). *Grupy interesu. Teorie i działanie*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- [18] Argyle M., Kendon A. (1967). The experimental analysis of social performance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 3, 55–98.
- [19] Arthur W.B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- [20] Asheim B.R.T. (1996). Industrial districts as ‘learning regions’: A condition for prosperity. *European Planning Studies*, 4(4), 379–400.
- [21] Asheim B.T., Coenen L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34(8), 1173–1190.
- [22] Asheim B.T., Isaksen A. (1997). Location, agglomeration and innovation: Towards regional innovation systems in Norway?. *European Planning Studies*, 5(3), 299–330.
- [23] Audretsch D.B., Feldman M.P. (1996). Innovative clusters and the industry life cycle. *Review of Industrial Organization*, 11(2), 253–273.

- [24] Audretsch D.B., Feldman M.P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review*, 86(3), 630–640.
- [25] Audretsch D.B., Feldman M.P. (2004). Knowledge spillovers and the geography of innovation. W: V. Henderson, J. F. Thisse (red.). *Handbook of Regional and Urban Economics*, 4, 2713–2739.
- [26] Autio E., Thomas L.D.W. (2014). Innovation ecosystems: Implications for innovation management? W: M. Dodgson, D. Gann, N. Phillips (red.). *The Oxford Handbook of Innovation Management* (s. 204–228). Oxford, UK: Oxford University Press.
- [27] Axelsson B., Easton G. (red.) (2016). *Industrial networks: A new view of reality*. New York: Routledge.
- [28] Aydalot P. (red.) (1986). *Milieux innovateurs en Europe*. Paris: GREMI.
- [29] Ayoubi C., Pezzoni M., Visentin F. (2017). At the origins of learning: Absorbing knowledge flows from within the team. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134, 374–387.
- [30] Babbie E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: PWN.
- [31] Bahlmann M.D. (2015). Finding value in geographic diversity through prior experience and knowledge integration: A study of ventures' innovative performance. *Industrial and Corporate Change*, 25(4), 573–589.
- [32] Balland P.A., Boschma R., Frenken K. (2015). Proximity and innovation: From statics to dynamics. *Regional Studies*, 49(6), 907–920.
- [33] Baptista R. (1998). Clusters, innovation and growth. W: G.M.P. Swann, M. Prevezer, D. Stout, (red.). *The dynamics of industrial clustering: International comparisons in computing and biotechnology* (s. 13–51). Oxford: Oxford University Press.
- [34] Barańska M. (2012). Lobbying jako instrument partycypacji społeczeństwa w realizacji zasad państwa demokratycznego. *Przegląd Politologiczny*, 4, 185–198.
- [35] Barbour R. (2011). *Badania fokusowe*. Warszawa: PWN.
- [36] Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [37] Baron M. (2006). Kapitał społeczny jako źródło siły lokalnych i regionalnych środowisk przedsiębiorczości. W: A. Klasik (red.). *Przedsiębiorcze i konkurencyjne regiony w perspektywie spójności przestrzeni europejskiej* (s. 323–335). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- [38] Baron M. (2011). Zaufanie a informacja w inicjatywach klastrowych. *Organizacja i Zarządzanie*, 4(16).
- [39] Bathelt H. (2005). Cluster relations in the media industry: Exploring the “distanced neighbour” paradox in Leipzig. *Regional Studies*, 39(1), 105–127.
- [40] Beaudry C. (2001). Entry, growth and patenting in industrial clusters: A study of the aerospace industry in the UK. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 405–436.
- [41] Beaudry C., Breschi S., Swann P. (2000). *Clusters, Innovation and Growth: A Comparative Study of European Countries*. Manchester: Manchester Business School Working Paper.
- [42] Becattini G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale: Alla ricerca dell'unità di indagine della economia industriale. *Rivista di economia e politica industriale*, 1.
- [43] Becattini G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. W: F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (red.). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (s. 37–51). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- [44] Becattini G. (2000). *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Torino: Rosenberg & Sellier.
- [45] Becattini G. (2002). Industrial sectors and industrial districts: Tools for industrial analysis. *European Planning Studies*, 10(4), 483–493.
- [46] Bedyńska S., Brzezicka A. (2007). *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica.

- [47] Bellandi M. (2002). Italian industrial districts: An industrial economics interpretation. *European Planning Studies*, 10(4), 425–437.
- [48] Bembenek B. (2012). Tożsamość organizacyjna klastra. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 94, 7–26.
- [49] Bembenek B. (2015). Satysfakcja i lojalność członkowska w zarządzaniu rozwojem klastra. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 867, 239–255.
- [50] *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania* (2010). Warszawa: PARP.
- [51] Benneworth P., Henry N. (2004). Where is the value added in the cluster approach? Hermeneutic theorising, economic geography and clusters as a multiperspectival approach. *Urban Studies*, 41(5–6), 1011–1023.
- [52] Benos N., Karagiannis S., Karkalakos S. (2015). Proximity and growth spillovers in European regions: The role of geographical, economic and technological linkages. *Journal of Macroeconomics*, 43, 124–139.
- [53] Bergman E.M. (2008). Cluster life-cycles: An emerging synthesis. W: C. Karlsson (red.) *Handbook of research in cluster theory* (s. 114–132). Cheltenham: Edward Elgar.
- [54] Bergman E.M. (1998). Industrial trade clusters in action: Seeing regional economies whole. W: M. Steiner (red.). *Clusters and regional specialisation: On geography, technology, and networks* (s. 92–110). London: Pion.
- [55] Bergman E.M., Feser E.J. (1999). *Industrial and regional clusters: Concepts and comparative applications*. University of West Virginia, Morgantown: University of West Virginia Web-book.
- [56] Bernela B., Levy R. (2017). Collaboration networks within a French cluster: Do partners really interact with each other?. *Papers in Regional Science*, 96(1), 115–138.
- [57] Biernacki P., Waldorf D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163.
- [58] Blumer H. (2007). *Interakcjonizm symboliczny. Perspektywa i metoda*. Kraków: Zakład Wydawniczy „NOMOS”;
- [58] Blumer H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- [59] Bojar E. (2006). *Klustry jako narzędzie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- [60] Bojar E., Bojar M., Bojar W. (2016). Cluster initiatives in Eastern Poland: Good practices in agriculture and food-processing industry. W: Kiminami L., Nakamura T. (red). *Food security and industrial clustering in Northeast Asia* (s. 227–240). Japan, Tokyo: Springer.
- [61] Bojar E., Bojar M., Pylak K. (2010). Renewable energy in cluster. *Rynek Energii*, 1, 91–98.
- [62] Bönte W. (2004). Innovation and employment growth in industrial clusters: Evidence from aeronautical firms in Germany. *International Journal of the Economics of Business*, 11(3), 259–278.
- [63] Borgatti S.P., Cross R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432–445.
- [64] Boschma R. (2004). Proximité et innovation. *Économie Rurale*, 280(1), 8–24.
- [65] Boschma R. (2005a). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74.
- [66] Boschma R. (2005b). Role of proximity in interaction and performance: Conceptual and empirical challenges. *Regional Studies*, 39(1), 41–45.
- [67] Boschma R.A., Wenting R. (2007). The spatial evolution of the British automobile industry: Does location matter?. *Industrial and Corporate Change*, 16(2), 213–238.
- [68] Boschma R., Balland P.-A., de Vaan M. (2014). The formation of economic networks: A proximity approach. W: A. Torre, F. Walllet (red.). *Regional development and proximity relations* (s. 243–267). Cheltenham: Edward Elgar.

- [69] Boschma R., Frenken K. (2011). Technological relatedness, related variety and economic geography, W: P. Cooke (red.) *Handbook of Regional Innovation and Growth* (s. 187–197). Cheltenham: Edward Elgar.
- [70] Boschma R., Marrocu E., Paci R. (2015). Symmetric and asymmetric effects of proximities. The case of M&A deals in Italy. *Journal of Economic Geography*, 16(2), 505–535.
- [71] Boschma R., Martín V., Minondo A. (2017). Neighbour regions as the source of new industries. *Papers in Regional Science*, 96(2), 227–245.
- [72] Boschma R.A., Frenken K. (2010). The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective. W: R.A. Boschma, R. Martin (red.). *Handbook on evolutionary economic geography* (s. 120–135). Cheltenham: Edward Elgar.
- [73] Boschma R.A., ter Wal A.L. (2007). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 177–199.
- [74] Bourdieu P., Wacquant L.J.D. (2001). *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*. Warszawa: Oficyna Naukowa; Bourdieu P., Wacquant L.J.D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- [75] Braczyk H.J., Cooke P., Heidenreich M. (red.). (1998). *Regional innovation systems: The role of governances in a globalized world*. London: UCL Press.
- [76] Bradshaw M. (2001). Multiple proximities: Culture and geography in the transport logistics of newsprint manufactured in Australia. *Environment and Planning A*, 33(10), 1717–1739.
- [77] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996). *Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation 2. The game theory strategy that's changing the game of business*. New York: Currency Doubleday.
- [78] Bratnicki M. (2000). *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- [79] Braunerhjelm P., Feldman M. (red.) (2006). *Cluster Genesis. Technology-Based Industrial Development*. Oxford: Oxford University Press.
- [80] Brenner T. (2001). Self-organisation, local symbiosis of firms and the life cycle of localised industrial clusters. *Papers on Economics & Evolution*, 103. Jena: Max Planck Institute of Economics.
- [81] Brenner T., Schlump C. (2011). Policy measures and their effects in the different phases of the cluster life cycle. *Regional Studies*, 45(10), 1363–1386.
- [82] Breschi S., Lissoni F. (2009). Mobility of skilled workers and co-invention networks: An anatomy of localized knowledge flows. *Journal of Economic Geography*, 9(4), 439–468.
- [83] Breschi S., Malerba F. (1997). Sectoral Innovation Systems: Technological regimes, Schumpeterian dynamics, and spatial boundaries. W: C. Edquist (red.). *Systems of Innovation: Technologies, institutions and organizations* (s. 130–156). London and Washington: Printer Publishers.
- [84] Brodzicki T., Kuczevska J. (2012). *Klasy i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- [85] Brodzicki T., Szultka S. (2002). Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, 4(110), 1–14.
- [86] Broekel T., Boschma R. (2012). Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox. *Journal of Economic Geography*, 12(2), 409–433.
- [87] Brojakowska-Trzaska M. (2016). Klasy jako instrument intensyfikacji internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. *Marketing i Zarządzanie*, 43(2), 33–46.
- [88] Brusco S. (1973). Prime note per uno studio del lavoro a domicilio in Italia. *Inchiesta*, 3(10), 33–49.
- [89] Brusco S. (1975). Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico. W: Flm di Bergamo (a cura di). *Sindacato e piccola impresa*, Bari, De Donato.

- [90] Brusco S. (1990). The idea of the industrial district: its genesis. W: F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (red.). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (s. 10–19). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- [91] Brzeziński J. (2000). Poznanie naukowe – poznanie psychologiczne. W: J. Strelau (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki. Podstawy psychologii* (t. 1, s. 335–354). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [92] Brzeziński J. (2004). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- [93] Brzeziński J., Hornowska E. (2000). Podstawowe metody badawcze – teoria i praktyka testowania. W: J. Strelau (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki. Podstawy psychologii* (tom 1, s. 389–435). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- [94] Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P. (2016). *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*. Warszawa: PARP.
- [95] Burrell G., Morgan G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- [96] Burt R.S. (1992a). The social structure of competition. W: N. Nohria, R.G. Eccles (red.). *Networks and organizations: Structure, form, and action* (s. 57–91). Boston: Harvard Business School Press.
- [97] Burt R.S. (1992b). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [98] Byrne B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Multivariate applications series. New York, London: Routledge/Taylor & Francis Group.
- [99] Camagni R. (1991). Introduction: From the local “milieu” to innovation through cooperation networks. W: R. Camagni (red.). *Innovation networks: Spatial perspectives* (s. 1–9). London: Belhaven Press.
- [100] Camagni R., Capello R. (2005). Urban milieux: From theory to empirical findings. W: R.A. Boschma, R.C. Kloosterman (red.). *Learning from clusters: A critical assessment from an economic-geographical perspective* (s. 249–274). Dordrecht: Springer.
- [101] Campbell J.P. (1990). The role of theory in industrial and organizational psychology. W: M.D. Dunnette, L.M. Hough (red.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 39–73). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- [102] Caniels M.C., Romijn H.A. (2003). SME clusters, acquisition of technological capabilities and development: Concepts, practice and policy lessons. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 3(3), 187–210.
- [103] Cantner U., Meder A. (2007). Technological proximity and the choice of cooperation partner. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 2(1), 45–65.
- [104] Capecchi V. (1990). A history of flexible specialisation and industrial districts in Emilia-Romagna. W: F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (red.). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (s. 20–36). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- [105] Capello R. (1999). Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: Learning versus collective learning processes. *Regional Studies*, 33(4), 353–365.
- [106] Carlsson B., Jacobsson S., Holmén M., Rickne A. (2002). Innovation systems: Analytical and methodological issues. *Research Policy*, 31(2), 233–245.
- [107] Carlsson B., Stankiewicz R. (1995). On the nature, function and composition of technological systems. W: B. Carlsson (red.). *Technological systems and economic performance: The case of factory automation* (s. 21–56). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- [108] Carrincazeaux C., Lung Y., Rallet A. (2001). Proximity and localisation of corporate R&D activities. *Research Policy*, 30(5), 777–789.
- [109] Carrincazeaux C., Lung Y., Vicente J. (2008). The scientific trajectory of the French school of proximity: Interaction-and institution-based approaches to regional innovation systems. *European Planning Studies*, 16(5), 617–628.

- [110] Cassi L., Plunket A. (2015). Research collaboration in co-inventor networks: Combining closure, bridging and proximities. *Regional Studies*, 49(6), 936–954.
- [111] Charmaz K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: PWN; Charmaz K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd.
- [112] Charmaz K. (2014). Teoria ugruntowana w XXI wieku. Zastosowanie w rozwijaniu badań nad sprawiedliwością społeczną. W: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.). *Metody badań jakościowych* (tom. 1, s. 707–746). Warszawa: PWN.
- [113] Chesbrough H., Kim S., Agogino A. (2014). Chez Panisse: Building an open innovation ecosystem. *California Management Review*, 56(4), 144–171.
- [114] Christopher M. (2005). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks*. Harlow: Pearson Education.
- [115] Chrzan E., Garbiec R. (2010). Klasty jako forma kooperencji małych przedsiębiorstw i innych organizacji dla sprostania globalnej konkurencji. W: A. Jabłoński (red.). *Modele funkcjonowania współczesnego biznesu* (s. 327–334). Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- [116] Cieślak E. (2015). Rozwój klastra od inicjatywy do fazy wzrostu na przykładzie klastra SIDE-CLUSTER. *Ekonomia XXI Wieku*, 2(6), 40–54.
- [117] Ciobanu R. (2016). Does the geographic location influence takeovers?. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 782–798.
- [118] Coffey A., Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data. Complementary research strategies*. London: Sage.
- [119] Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- [120] Cohendet P., Llerena P. (1997). Learning, technical change and public policy: How to create and exploit diversity. W: C. Edquist (red.). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organisations* (s. 223–241). London, Washington: Pinter.
- [121] Coleman J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- [122] Cook T.D., Campbell D.T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis for field setting*. MA: Houghton Mifflin.
- [123] Cooke P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945–974.
- [124] Cooke P. (2002). *Knowledge economies: Clusters, learning and cooperative advantage*. London: Routledge.
- [125] Cooke P. (2006). Bliskość, wiedza i powstawanie innowacji. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(24), 21–47.
- [126] Cooke P., Uranga M.G., Etxebarria G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, 26(4–5), 475–491.
- [127] Cooke P., Uranga M.G., Etxebarria G. (1998). Regional systems of innovation: An evolutionary perspective. *Environment and Planning A*, 30(9), 1563–1584.
- [128] Corbin J.M., Strauss A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.
- [129] Coriat B., Weinstein O. (2002). Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. *Research Policy*, 31(2), 273–290.
- [130] Cotton J.L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [131] Crescenzi R., Filippetti A., Iammarino S. (2017). Academic inventors: Collaboration and proximity with industry. *The Journal of Technology Transfer*, 42(4), 730–762.
- [132] Creswell J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- [133] Creswell J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [134] Crevoisier O., Camagni R. (red.) (2000). *Les milieux urbains: Innovation, systèmes de production et ancrage*. Neuchâtel: EDES.
- [135] Cunningham D.J. (1998). Cognition as semiosis: The role of inference. *Theory & Psychology*, 8(6), 827–840.
- [136] Cunningham S.W., Werker C. (2012). Proximity and collaboration in European nanotechnology. *Papers in Regional Science*, 91(4), 723–742.
- [137] Cwalina W. (2000). *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w naukach społecznych*. Kraków: StatSoft Polska.
- [138] Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37–49.
- [139] Cygler J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw: Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- [140] Cygler J. (2013). Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty. *Organizacja i Kierowanie*, 5(158), 59–75.
- [141] Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- [142] Cygler J. (2007). Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami. *Organizacja i Kierowanie*, 2(128), 61–77.
- [143] Czakon W. (2005a). Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 5, 5–8.
- [144] Czakon W. (2005b). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 10–13.
- [145] Czakon W. (2009a). Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym. W: R. Krupski (red.). *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań* (s. 283–294). Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- [146] Czakon W. (2009b). Koopetycja – spłot tworzenia i zawłaszczania wartości. *Przegląd Organizacji*, 12, 11–14.
- [147] Czakon W. (2010). Hipoteza bliskości. *Przegląd Organizacji*, 9, 16–21.
- [148] Czakon W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 11, 3–6.
- [149] Czakon W. (2012a). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- [150] Czakon W. (2012b). Strukturalne uwarunkowania zarządzania wiedzą w sieciach. *Przegląd Organizacji*, 5, 7–10.
- [151] Czakon W. (2015a). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. W: W. Czakon (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 119–139). Warszawa: Wolters Kluwer.
- [152] Czakon W. (2015b). Rygor metodologiczny. W: W. Czakon (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 82–102). Warszawa: Wolters Kluwer.
- [153] Czakon W. (2017). Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.). *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego* (s. 143–160). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- [154] Czapla T., Malarski M. (2005). Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji. W: W. Błaszczak (red.). *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (s. 209–225). Warszawa: PWN.
- [155] Czarniawska B. (1981). Nowe tendencje w metodologii nauk społecznych a badania organizacyjne. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 3–12.
- [156] Czarniawska-Joerges B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.

- [157] Czernek K. (2015). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 167–188). Warszawa: Wolters Kluwer.
- [158] Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. (2008). Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?. *Przegląd Organizacji*, 6, 3–7.
- [159] Dahmén E. (1970). *Entrepreneurial activity and the development of Swedish industry: 1919–1939*. Homewood: American Economic Association Translation Series.
- [160] Davids M., Frenken K. (2018). Proximity, knowledge base and the innovation process: Towards an integrated framework. *Regional Studies*, 52(1), 23–34.
- [161] de Vasconcelos Gomes L.A., Facin A.L.F., Salerno M.S., Ikenami R.K. (2016). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change* (In Press).
- [162] DeBresson C. (1996). Why innovative activities cluster. W: C. DeBresson (red.). *Economic interdependence and innovative activity: An input-output analysis* (s. 149–164). Cheltenham: Edward Elgar.
- [163] DeBresson C., Hu X. (1999). Identifying clusters of innovative activity: A new approach and a toolbox. W: OECD (1999). *Boosting innovation: The cluster approach* (s. 27–59). Paris: OECD.
- [164] Denzin N.K. (2006). *Sociological methods: A sourcebook*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- [165] Doloreux D. (2002). What we should know about regional systems of innovation. *Technology in Society*, 24(3), 243–263.
- [166] Doloreux D., Parto S. (2005). Regional innovation systems: Current discourse and unresolved issues. *Technology in Society*, 27(2), 133–153.
- [167] Domański R. (2005). *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*. Warszawa: PWN.
- [168] Domański R. (2007). *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: PWN.
- [169] Dosi G., Freeman C., Nelson R.R., Silverberg G., Soete L. (red.) (1998). *Technology and economic theory*. London: Pinter Publishers.
- [170] Dosi G., Nelson R.R. (1994). An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 4(3), 153–172.
- [171] Downar W., Frankowska M. (2012). Czy mój klaster to sieć wartości? W: M. Frankowska (red.). *Tworzenie wartości w klastrze* (s. 11–54). Warszawa: PARP.
- [172] Drejer I., Østergaard C.R. (2017). Exploring determinants of firms' collaboration with specific universities: Employee-driven relations and geographical proximity. *Regional Studies*, 51(8), 1192–1205.
- [173] DTI (2001). *Business clusters in the UK – a first assessment*. A report for the Department of Trade and Industry by a consortium led by Trends Business Research.
- [174] Dubois A., Gadde L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- [175] Dümmler P., Thierstein A. (2003). *Identifying and managing clusters – Evidence from Switzerland. Entrepreneurship, Spatial Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*. Uddevalla Symposium 2003.
- [176] Dzieńdziora J. (2015). Rola lobbyngu w zarządzaniu instytucjami integracji i pomocy społecznej województwa śląskiego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 39–49.
- [177] Dzierżanowski M. (red.) (2012). *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej*. Warszawa: PARP.
- [178] Easton, G. (2016). Industrial networks: A review. W: B. Axelsson, G. Easton (red.). *Industrial networks: A new view of reality* (s. 1–27). New York: Routledge.
- [179] Economic and Social Commission for Western Asia (2001). *Methodology for the assessment of competitiveness of selected existing industries*. New York: United Nations.

- [180] Edquist C. (red.) (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. London, Washington: Printer Publishers.
- [181] Edquist C., Johnson B. (1997). Institutions and organizations in systems of innovation. W: C. Edquist (red.): *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations* (s. 41–63). London, Washington: Pinter Publishers.
- [182] Eisenhard K.M., Graebner M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- [183] Eklinder-Frick J., Eriksson L.T., Hallén L. (2014). Multidimensional social capital as a boost or a bar to innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 460–472.
- [184] Ellwanger N., Boschma R. (2015). Who acquires whom? The role of geographical proximity and industrial relatedness in Dutch domestic M&As between 2002 and 2008. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 106(5), 608–624.
- [185] Emery F., Emery M. (1997). Towards a logic of hypotheses: Everyone does research. *Concepts and Transformation*, 2(2), 119–144.
- [186] Enright M. J. (2003). Regional clusters: What we know and what we should know. W: J. Bröcker, D. Dohse, R. Soltwedel (red.), *Innovation clusters and interregional competition* (s. 99–129). Berlin Heidelberg: Springer.
- [187] Enright M.J. (1992). Why clusters are the way to win the game?. *World Link*, 5, 24–25.
- [188] Enright M.J. (1996). Regional clusters and economic development: A research agenda. W: U.H. Staber, N.V. Schaefer, B. Sharma (red.). *Business networks: Prospects for regional development* (s. 190–213). Berlin: Walter de Gruyter.
- [189] Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- [190] European Commission – Enterprise Directorate General (2003). *Final report of the expert group on enterprise clusters and networks*. Brussels: European Commission.
- [191] *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów* (2007). Warszawa: PARP.
- [192] Fabrowska P., Halicki M., Kozdęba D., Piotrowska P., Szerenos A. (2009). *ABC jak założyć klaster? Przewodnik dla przedsiębiorcy*. Wrocław: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.
- [193] Feldman M.P. (1994). *The geography of innovation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- [194] Feser E.J. (1998). Old and new theories of industry clusters. W: M. Steiner (red.), *Clusters and regional specialisation: On geography, technology, and networks* (s. 18–40). London: Pion.
- [195] Feser E.J., Luger M.I. (2003). Cluster analysis as a mode of inquiry: Its use in science and technology policymaking in North Carolina. *European Planning Studies*, 11(1), 11–24.
- [196] Field A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- [197] Fitjar R.D., Huber F., Rodríguez-Pose A. (2016). Not too close, not too far: Testing the Goldilocks principle of 'optimal' distance in innovation networks. *Industry and Innovation*, 23(6), 465–487.
- [198] Flick U. (2012). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: PWN.
- [199] Florida R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27(5), 527–536.
- [200] Fontes M., Sousa C. (2016). Types of proximity in knowledge access by science-based startups. *European Journal of Innovation Management*, 19(3), 298–316.
- [201] Foray D., David P.A., Hall B.H. (2011). *Smart specialization: From academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation*. MTEI Working Paper, École Polytechnique Fédérale de Lausanne.
- [202] Frankowska M. (2015). Klastrowe łańcuchy dostaw jako obszar współpracy przedsiębiorstw. W: R. Borowiecki, T. Rojek (red.). *Kształtowanie relacji partnerskich i form współdziałania współczesnych przedsiębiorstw. Strategie – procesy – narzędzia* (s. 79–92). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- [203] Frankowska M. (2016). Mapowanie łańcuchów dostaw jako narzędzie identyfikacji potencjału kombinacyjnego sieci organizacyjnej. W: R. Borowiecki, T. Rojek (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant* (s. 109–120). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- [204] Frankowska M. (red.) (2012). *Tworzenie wartości w klastrze*. Warszawa: PARP.
- [205] Freeman C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.
- [206] Freeman C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 5–24.
- [207] Frigant V., Lung Y. (2002). Geographical proximity and supplying relationships in modular production. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(4), 742–755.
- [208] Fromhold-Eisebith M. (2004). Innovative milieu and social capital – complementary or redundant concepts of collaboration-based regional development?. *European Planning Studies*, 12(6), 747–765.
- [209] Gabbay D.M., Woods J. (2005). *A Practical logic of cognitive systems. The reach of abduction: Insight and trial* (Vol. 2). Elsevier.
- [210] Gasparski W. (2003). *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- [211] Gancarczyk J., Gancarczyk M. (2002). Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2–3(9), 75–89.
- [212] Gancarczyk M. (2005). Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrach. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 77–92.
- [213] Gancarczyk M. (2010). Model schyłku i odrodzenia klastrów. *Gospodarka Narodowa*, 3, 1–21.
- [214] Gancarczyk M., Gancarczyk J. (2018). Proactive international strategies of cluster SMEs. *European Management Journal*, 36(1), 59–70.
- [215] Gancarczyk, M. (2015). Enterprise-and industry-level drivers of cluster evolution and their outcomes for clusters from developed and less-developed countries. *European Planning Studies*, 23(10), 1932–1952.
- [216] Gawer A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.
- [217] Gawlik K. (2012). Badania fokusowe. W: D. Jemielniak (red.). *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (t. 2, s. 131–162). Warszawa: PWN.
- [218] Geerts A., Leten B., Belderbos R., Van Looy B. (2018). Does spatial ambidexterity pay off? On the benefits of geographic proximity between technology exploitation and exploration. *Journal of Product Innovation Management*, 35(2), 151–163.
- [219] Geldes C., Felzensztein C., Turkina E., Durand A. (2015). How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business Research*, 68(2), 263–272.
- [220] Geldes C., Heredia J., Felzensztein C., Mora M. (2017). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 167–178.
- [221] Gertler M.S. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 3(1), 75–99.
- [222] Gierszewska G., Romanowska M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- [223] Gilly J.P., Torre A. (2000). Proximity relations: Elements for an analytical framework. W: M.B. Green, R.B. McNaughton (red.). *Industrial networks and proximity* (s. 1–16). Aldershot: Ashgate Publishing.
- [224] Glaser B.B., Holton J. (2010). Remodelowanie teorii ugruntowanej. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 2(6), 81–102.

- [225] Glaser B.G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley: Sociology Press.
- [226] Glaser B.G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley: Sociology Press.
- [227] Glaser B.G. (1998). *Doing grounded theory. Issues and discussions*. Mill Valley: Sociology Press.
- [228] Glaser B.G. (2001) *The grounded theory perspective: Conceptualization contrasted with description*. Mill Valley: Sociology Press.
- [229] Glaser B.G., Strauss A. L. (2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: Zakład Wydawniczy „NOMOS”; Glaser B.G., Strauss A.L. (1967). *Discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- [230] Glaser, B.G., Strauss, A.L. (2016). *Świadomość umierania*. Kraków: Zakład Wydawniczy „NOMOS”; Glaser B.G., Strauss A.L. (1965). *Awareness of dying*. Chicago: Aldine.
- [231] Glăvan B. (2008). Coordination failures, cluster theory, and entrepreneurship: A critical view. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 11(1), 43–59.
- [232] Glinka B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: PWE.
- [233] Gobble M.M. (2014). Charting the innovation ecosystem. *Research-Technology Management*, 57(4), 55–59.
- [234] Godart F.C. (2015). Trend networks: Multidimensional proximity and the formation of aesthetic choices in the creative economy. *Regional Studies*, 49(6), 973–984.
- [235] Godlewska-Majkowska H. (2009a). Produkcja rolna. W: K. Kuciński (red.). *Geografia ekonomiczna* (s. 227–261). Kraków: Wolters Kluwer.
- [236] Godlewska-Majkowska H. (2009b). Produkcja przemysłowa. W: K. Kuciński (red.). *Geografia ekonomiczna* (s. 262–295). Kraków: Wolters Kluwer.
- [237] Goglio S. (2002). Introduction: The industrial district as a proving ground. *European Planning Studies*, 4(10), 421–424.
- [238] Goodman L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170.
- [239] Gordon I. R., McCann P. (2000). Industrial clusters: Complexes, agglomeration and/or social networks? *Urban Studies*, 37(3), 513–532.
- [240] Gorynia M., Jankowska B. (2007a). Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych. *Ekonomista*, 3, 311–340.
- [241] Gorynia M., Jankowska B. (2007b). Wpływ klastrów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 7–8, 1–18.
- [242] Gorynia M., Jankowska B. (2008). *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- [243] Gorzko M. (2008). *Procedury i emergencja: O metodologii klasycznych odmian teorii ugruntowanej*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- [244] Gorzko M. (2013). Teoria ugruntowana jako „rodzina metod”? *Opuscula Sociologica* (4), 5–16.
- [245] Gorzoch J. (red.) (2012). *Foresight technologiczny przemysłu – InSight2030: Aktualizacja wyników oraz krajowa strategia inteligentnej specjalizacji (smart specialization)*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- [246] Gościński J.W. (1989). *Cykl życia organizacji*. Warszawa: PWE.
- [247] Gotz M., Jankowska B. (2014). Zastosowanie metodologii teorii ugruntowanej (GTM) w badaniu kooperacji w klastrach. *Problemy Zarządzania*, 12(3), 185–205.
- [248] Górniak J. (2000). *My i nasze pieniądze. Studium postaw wobec pieniądza*. Kraków: Aureus.
- [249] Górniak J., Wachnicki J. (2008). *Pierwsze kroki w analizie danych. SPSS for Windows*. Kraków: SPSS Polska.
- [250] Grabher G. (red.) (1993). *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge.

- [251] Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P.T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276–284.
- [252] Granovetter M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- [253] Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- [254] Granovetter M. (1990). The old and the new economic sociology: A history and an agenda. W: R. Friedland, A.F. Robertson (red.). *Beyond the marketplace: Rethinking economy and society* (s. 89–112). New York: Aldine de Gruyter.
- [255] Graziani A. (1975). Aspetti strutturali dell'economia italiana nell'ultimo decennio. W: A. Graziani (red.). *Crisi e ristrutturazione dell'economia italiana* (s. 5–73). Torino: Einaudi.
- [256] *GRESI: Groupe de reflexion pour les strategies industrielles* (1976). Paris: La Division Internationale du travail, i–ii.
- [257] Grootaert C., Narayan D., Jones V.N., Woolcock M. (2004). Measuring social capital – an integrated questionnaire. *World Bank Working Paper*, 18.
- [258] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2002). Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.). *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa: Difin.
- [259] Grycuk A. (2003). Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 3–16.
- [260] Grzenkowska M., Mruk H. (2001). *Lobbing jako instrument Public Relations*. Poznań: Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu.
- [261] Grzeszczak J. (1999). *Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej*. Wrocław: Prace Geograficzne IGiPZ PAN, 173.
- [262] Guan J. C., Yan Y. (2016). Technological proximity and recombinative innovation in the alternative energy field. *Research Policy*, 45(7), 1460–1473.
- [263] Gudkova S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.). *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (t. 2, s. 111–129). Warszawa: PWN.
- [264] Guerini M., Bonaccorsi A., Colombo M.G., Rossi-Lamastra C. (2013). *The role of geographical, social and cognitive proximity in collaborations between high-tech entrepreneurial ventures and universities*. 35th DRUID Celebration Conference, Barcelona, Spain, June 17–19.
- [265] Guerrieri P., Tylecote A. (1997). Interindustry differences in technical change and national patterns of technological accumulation. W: C. Edquist (red.). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations* (s. 107–129). London and Washington: Printer Publishers.
- [266] Gustavsen, B. (1996). Is theory useful?. *Concepts and Transformation*, 1(1), 63–77.
- [267] Haas S. (1995). Economies externes technologiques, apprentissage et rendements d'agglomération. W: N. Lazaric, J.-M. Monnier (red.). *Coordination économique et apprentissage des firmes* (s. 180–225). Paris: Economica.
- [268] Hair Jr. J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (2014). *Multivariate data analysis* (7thed.). Harlow UK: Pearson Education Limited.
- [269] Hałas E. (2006). *Interakcjonizm symboliczny. Społeczny kontekst znaczeń*. Warszawa: PWN
- [270] Hamel G., Prahalad C.K. (1998). *Strategic intent*. Boston, Ma: Harvard Business Press.
- [271] Handfield R.B., Nichols E.L. (2002). *Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems*. Financial Times Prentice Hall.
- [272] Hansen T. (2015). Substitution or overlap? The relations between geographical and non-spatial proximity dimensions in collaborative innovation projects. *Regional Studies*, 49(10), 1672–1684.
- [273] Hardeman S., Frenken K., Nomaler Ö., Ter Wal A.L. (2014). Characterizing and comparing innovation systems by different 'modes' of knowledge production: A proximity approach. *Science and Public Policy*, 42(4), 530–548.

- [274] Harrison B., Kelley M.R., Gant, J. (1996). Innovative firm behavior and local milieu: Exploring the intersection of agglomeration, firm effects, and technological change. *Economic Geography*, 72(3), 233–258.
- [275] He S. (2006). *Clusters, structural embeddedness, and knowledge: A structural embeddedness model of clusters*. Paper to be presented at the DRUID-DIME Winter PhD Conference, Skoerping, Denmark, 26–28 January.
- [276] Hearn W.E. (1864). *Plutology: or the theory of the efforts to satisfy human wants*. London: Macmillan and Co., Melbourne: George Robertson.
- [277] Held J.R. (1996). Clusters as an economic development tool: Beyond the pitfalls. *Economic Development Quarterly*, 10(3), 249–261.
- [278] Hensel P., Glinka B. (2012). Teoria ugruntowana. W: D. Jemielniak (red.). *Badania jakościowe. Podejście i teorie* (t. 1, s. 89–113). Warszawa: PWN.
- [279] Herbut R. (2003). Grupy interesu a proces decyzyjny. W: Z. Machelski, L. Rubisz (red.). *Grupy interesu. Teorie i działanie*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- [280] Heringa P.W., Horlings E., van der Zouwen M., van den Besselaar P., van Vierssen W. (2014). How do dimensions of proximity relate to the outcomes of collaboration? A survey of knowledge-intensive networks in the Dutch water sector. *Economics of Innovation and New Technology*, 23(7), 689–716.
- [281] Hirschman A.O. (1958). *The Strategy of Economic Development*. Clinton, MA: Yale University Press.
- [282] Hoekman J., Frenken K., Tijssen R.J. (2010). Research collaboration at a distance: Changing spatial patterns of scientific collaboration within Europe. *Research Policy*, 39(5), 662–673.
- [283] Hofstede G., Hofstede G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- [284] Hołub-Iwan J. (red.) (2012). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*. Warszawa: PARP.
- [285] Hołub-Iwan J., Wielec Ł. (2014). *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych*. Cz. I: *Charakterystyka Krajowego Klastra Kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych*. Warszawa: PARP.
- [286] Hope E. (2005). *Public relations instytucji użyteczności publicznej*. Gdańsk: Biblioteka Public relations.
- [287] Hudson R. (1999). ‘The Learning Economy, the Learning Firm and the Learning Region’: A sympathetic critique of the limits to learning. *European Urban and Regional Studies*, 6(1), 59–72.
- [288] Iansiti M., Levien R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. MA: HBR Press, Boston.
- [289] Inoue H., Nakajima K., Saito Y. U. (2017). Localization of knowledge-creating establishments. *Japan and the World Economy*, 43, 23–29.
- [290] Isaksen A., Hauge E. (2002). Regional clusters in Europe. *Observatory of European SMEs*, 3, 5–55.
- [291] Jackson D.J. (2011). *What is an innovation ecosystem?*. Arlington, VA: National Science Foundation.
- [292] Jacobs D., De Man A.P. (1996). Clusters, industrial policy and firm strategy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(4), 425–438.
- [293] Jaffe A.B., Trajtenberg M., Henderson R. (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 577–598.
- [294] Jagoda H. (2012). Stowarzyszenie jako forma branżowego zrzeszenia przedsiębiorstw. *Ekonomia i Prawo*, 11(4), 123–133.
- [295] Jakubiak-Mironczuk A. (2015). Lobbying – konflikt realizacji partykularnych interesów grup społecznych a ochrona interesu publicznego. *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, 7(12), 166–182.

- [296] Jankowska B. (2012). *Kooperacja w klastrach kreatywnych: Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [297] Januszewski A. (2011). Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli. *Studia z Psychologii w KUL*, 17, 213–245.
- [298] Jasiecki K., Molęda-Zdziech M., Kurczewska U. (2006). *Lobbing: sztuka skutecznego wywierania wpływu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna – Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- [299] Jedynak S. (2002). *Mala encyklopedia filozofii. Pojęcia, problemy, kierunki*. Bydgoszcz-Lublin: Oficyna Wydawnicza Branta.
- [300] Jing Z., Xiong-Jian L. (2011). Business ecosystem strategies of mobile network operators in the 3G era: The case of China mobile. *Telecommunications Policy*, 35(2), 156–171.
- [301] Jirčíková E., Pavelková D., Bialic-Davendra M., Homolka L. (2013). The age of clusters and its influence on their activity preferences. *Technological and Economic Development of Economy*, 19(4), 621–637.
- [302] John C.H., Poudier R. W. (2006). Technology clusters versus industry clusters: Resources, networks, and regional advantages. *Growth and Change*, 37(2), 141–171.
- [303] Johnson, B., Lundvall, B.A. (2003). Promoting innovation systems as a response to the globalised learning economy. W: J.E. Cassiolato, H.M. M. Lastres, M.L. Maciel (red.). *Systems of innovation and development*. Cheltenham: Edward Elgar.
- [304] Kaja M. (2011). Społeczna recepcja lobbingu. W: K. Kubiak (red.). *Społeczna recepcja Public Relations* (s. 1–27). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- [305] Kamberelis G., Dimitriadis G. (2014). Wywiady zogniskowane. Strategiczne artykulacje pedagogiki, polityki i badań. W: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.). *Metody badań jakościowych* (t. 2, s. 351–379). Warszawa: PWN.
- [306] Kapitan T. (1997). Peirce and the structure of abductive inference. W: N. Houser, D.D. Roberts, J. Van Evra (red.). *Studies in the Logic of Charles Sanders Peirce* (s. 477–496). Bloomington: Indiana University Press.
- [307] Kaufmann J. C. (2010). *Wywiad rozumiejący*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- [308] Kawa A. (2011). *Konfigurowanie łańcucha dostaw: Teoria, instrumenty i technologie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- [309] Kaźmierska S. (2016). Zaufanie i relacje partnerskie jako elementy kapitału społecznego determinujące rozwój klastrów. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 21, 271–281.
- [310] Kaźmierski J. (2012). *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [311] Kaźmierski, J. (2011). Klasy jako źródło efektów synergetycznych i instrument zarządzania regionalnego. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 251, 27–38.
- [312] Kelle U. (1995). Theories as heuristic tools in qualitative research. W: I. Maso, P.A. Atkinson, S. Delamont, J.C. Verhoeven (red.). *Openness in research: The tension between self and other* (s. 33–50). Assen: van Gorcum.
- [313] Kępka B., Kacperek D. (2017). *Wdrażanie standardów zarządzania klastrem. Poradnik dla koordynatorów*. Warszawa: PARP.
- [314] Kirat T., Lung Y. (1999). Innovation and proximity: Territories as loci of collective learning processes. *European Urban and Regional Studies*, 6(1), 27–38.
- [315] *Klasy w województwie lubuskim* (2011). Warszawa: PARP (katalog przygotowany w ramach przedsięwzięcia PARP: „Polskie klasy i polityka klastrowa”).
- [316] *Klasy w województwie pomorskim* (2011). Warszawa: PARP (katalog przygotowany w ramach przedsięwzięcia PARP: „Polskie klasy i polityka klastrowa”).
- [317] Klemens B. (2009). Współpraca władz samorządowych i przedsiębiorców a tworzenie podstaw inicjatyw klastrowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 287–297.

- [318] Klepper S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145-182.
- [319] Klepper S. (2007). The evolution of geographic structures in new industries, W: K. Frenken (red.) *Applied Evolutionary Economics and Economic Geography* (s. 69–92). Cheltenham: Edward Elgar.
- [320] Klimas P. (2011). Wymiary bliskości w sieciach innowacji. *Przegląd Organizacji*, 4, 16–20.
- [321] Klimas P. (2014). *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- [322] Kline S.J., Rosenberg N. (1986). An overview of innovation. W: R. Landau, N. Rosenberg (red.), *The positive sum game: Harnessing technology for economic growth* (s. 275–305). Washington D.C.: National Academy Press.
- [323] Knack S., Keefer P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251–1288.
- [324] Knoblen J., Oerlemans L.A.G. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71–89.
- [325] Knop L. (2013). *Zarządzanie klastrem: Koncepcje, strategie, modele*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- [326] Knorringa P., Meyer-Stamer J. (1998). New dimensions in local enterprise cooperation and development: From clusters to industrial districts. W: UNCTAD. *New approaches to science and technology cooperation and capacity building*. New York, Geneva: United Nations.
- [327] Konarski R. (2009). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- [328] Konecki K. (1992). *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [329] Konecki K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- [330] Konecki K. (2008). Wizualna teoria ugruntowana. Rodziny kodowania wykorzystywane w analizie wizualnej. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 4(3), 89–115.
- [331] Konecki K.T., Kacperczyk A. (2010). *Procesy tożsamościowe. Symboliczno-interakcyjny wymiar konstruowania ładu i nieładu społecznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [332] Korbi F.B., Chouki M. (2017). Knowledge transfer in international asymmetric alliances: The key role of translation, artifacts, and proximity. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1272–1291.
- [333] Kostera M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- [334] Koszarek M. (red.) (2011). *Inicjatywy klastrowe: Skuteczne działanie i strategiczny rozwój*. Warszawa: PARP.
- [335] Kotarbiński T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Warszawa: Ossolineum.
- [336] Kotarbiński T. (1986). *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*. Warszawa: PWN.
- [337] Kotler P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i Ska.
- [338] Kowalczyk A., Nogalski B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- [339] Kowalski A.M. (2013). *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- [340] Koźmiński A.K., Oblój K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- [341] Koźmiński A.K., Piotrowski K. (red.) (1999). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- [342] Krawiec S., Kutak, M. (2016). Zarządzanie projektem partnerskim w kontekście powiązań klastrowych. *Barometr Regionalny. Analizy i prognozy*, 1, 89–94.

- [343] Kroik J., Bechowska-Gebhardt A. (2009). Strategiczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w strukturach klastrowych. W: A. Adamik, S. Lachiewicz (red.). Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji (s. 436–446). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- [344] Kroik J., Malara Z. (2010). Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa a jego skłonność do rozszerzania granic współdziałania i współpracy. Z praktyki sieci i klastrów. *Organizacja i Kierowanie*, 5, 65–77.
- [345] Krupski R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo I-BiS.
- [346] Kubiak A. (2013). Lobbying w polskim prawie i praktyce. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 1, 131–144.
- [347] Kuciński K. (1994). *Geografia ekonomiczna*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- [348] Kurczewska U. (2011). *Lobbying i grupy interesu w Unii Europejskiej: proces konsolidacji systemu*. Warszawa: PWN.
- [349] Kurczewska U., Molęda-Zdziech M. (2002). *Lobbying w Unii Europejskiej*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- [350] Kuttim M. (2016). The role of spatial and non-spatial forms of proximity in knowledge transfer: A case of technical university. *European Journal of Innovation Management*, 19(4), 468–491.
- [351] Laing S. (1846). *Notes of a Traveller: On the Social and Political State of France, Prussia, Switzerland, Italy, and Other Parts of Europe, During the Present Century*. Philadelphia: Carey and Hart.
- [352] Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1–18.
- [353] Lander B. (2015). Proximity at a distance: The role of institutional and geographical proximities in Vancouver's infection and immunity research collaborations. *Industry and Innovation*, 22(7), 575–596.
- [354] Lavigne S., Nicet-Chenaf D. (2016). Out of sight, out of mind: When proximities matter for mutual fund flows. *Economic Geography*, 92(3), 322–344.
- [355] Lawson C. (1997). *Territorial clustering and high-technology innovation: From industrial districts to innovative milieux*. Cambridge: ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- [356] Lawson C., Lorenz E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies*, 33(4), 305–317.
- [357] Lesser E.L. (2000). Leveraging social capital in organizations. W: E.L. Lesser (red.). *Knowledge and social capital: Foundations and applications* (s. 3–16). Boston: Butterworth-Heinemann.
- [358] Levitt B., March J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338.
- [359] Levy R., Talbot D. (2015). Control by proximity: Evidence from the 'Aerospace Valley' competitiveness cluster. *Regional Studies*, 49(6), 955–972.
- [360] Lin T.C., Kung S.F., Wang H. C. (2015). Effects of firm size and geographical proximity on different models of interaction between university and firm: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 20(2), 90–99.
- [361] Lindqvist G., Ketels C., Sölvell Ö. (2013). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower Publishers.
- [362] Lis A. (2009). Tworzenie klastra w regionie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12(719), 69–76.
- [363] Lis A. (2010a). Przegląd programów wsparcia dla klastrów w ramach cluster-based policy UE. W: L. Zawadzka, J. Łopatowska (red.). *Metodyczne aspekty modelowania i projektowania systemów gospodarczych: Jakość, ryzyko, aplikacje* (s. 70–85). Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- [364] Lis A. (2010b). Finansowanie rozwoju klastrów o znaczeniu regionalnym w Regionalnych Programach Operacyjnych. W: L. Zawadzka, J. Łopatowska (red.). *Metodyczne aspekty*

- modelowania i projektowania systemów gospodarczych: Jakość, ryzyko, aplikacje* (s. 86–101). Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- [365] Lis A. (2010c). Rola władz samorządowych w kształtowaniu regionalnej polityki opartej na klastrach. *Samorząd Terytorialny*, 12, 43–57.
- [366] Lis A. (2011). Rozwój inicjatyw klastrowych na Dolnym Śląsku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 221, 331–341.
- [367] Lis A. (2012). Identyfikacja regionalna i branżowa a rozwój inicjatywy klastrowej na przykładzie Ciechocińskiego Klastra Uzdrawiskowego „Dolina Zdrowia” – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 23, 53–68.
- [368] Lis A. (2013). Zarządzanie tożsamością w organizacjach na różnych poziomach zagregowania. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4/2), 205–219.
- [369] Lis A., Lis A. (2011a). Klastery, inicjatywa klastrowa, powiązanie kooperacyjne – rozróżnienie pojęć. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 37, 195–204.
- [370] Lis A., Lis A. (2011b). Klastery i inicjatywy klastrowe w gospodarce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 80, 41–49.
- [371] Lis A., Lis A. (2011c). Gospodarka cyfrowa a lokalizacja: Wpływ ICT na funkcjonowanie klastrów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 650(67), 691–700.
- [372] Lis A., Lis A. (2012). Analiza kapitałów jako narzędzie konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrze. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, wyd. spec. 3, 93–102.
- [373] Lis A., Lis A. (2013). Tożsamość struktur klastrowych – rozważania teoretyczne i praktyczne implikacje. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1(51), 26–44.
- [374] Lis A., McPhillips M. (2016). Czynniki sukcesu w zarządzaniu inicjatywą klastrową na przykładzie inicjatywy Interizon. *Management Forum*, 4(2), 29–37.
- [375] Lis A., Szerenos A. (2009). Koncepcja kapitałów Pierre’a Bourdieu w badaniach klastrów przemysłowych. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(36), 28–46.
- [376] Lis A., Zieliński G. (2011). Standaryzacja procesów w inicjatywach klastrowych na przykładzie branży sanatoryjno-uzdrawiskowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 169, 224–234.
- [377] Lis A.M. (2014). *Interizon, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)” – edycja 2014*. Warszawa: PARP.
- [378] Lis A.M. (2014). *Klastery i instytucje otoczenia biznesu*. W: Klimczak T., Lis A., Miller A., Rauzer A., Piotrowski S., Pander W., Sieczkowski P., Weremiuk A., Wojnicka-Sycz E., *Ocena wpływu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.
- [379] Lis A.M., Lis A. (2014a). *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*. Warszawa: Difin.
- [380] Lis A.M., Lis A. (2014b). Old problems – new solutions: Conversion of capitals as a tool for shaping the competitive position in the economic field. *Social Sciences*, 84(2), 12–20.
- [381] Lis A.M., Lis A. (2016). Factors affecting group identity of cluster structures. *Journal of Inter-cultural Management*, 8(2), 125–152.
- [382] Lis A.M., McPhillips M. (2015). Identyfikacja regionalna i branżowa oraz poziom zaangażowania jako determinanty sukcesu inicjatywy klastrowej Interizon. *Przegląd Organizacji*, 5, 16–23.
- [383] Lis A.M., Romanowska E. (2015). Evaluation of selected innovation policy instruments on the example of Poland. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 1028–1033.
- [384] Lis A.M., Romanowska E. (2016). Internacjonalizacja struktur klastrowych w Polsce w świetle badań benchmarkingowych. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2/1), 207–222.
- [385] Lorenzen M., Mahnke V. (2002). *Global strategy and the acquisition of local knowledge: How MNCs enter regional knowledge clusters*. DRUID Working Paper No 02–08.

- [386] Lundberg C.C., Wolek F.W. (1970). *Changing executive style: A model for professional development*. Philadelphia, Pa.: Dept. of Industry, Wharton School of Finance & Commerce, University of Pennsylvania.
- [387] Lundvall B.Å. (1985). *Product innovation and user-producer interaction*. Aalborg: Aalborg University Press.
- [388] Lundvall B.Å. (red.) (1992). *National Systems of Innovation – Towards a theory of innovation and interactive learning*. London, New York: Pinter Publishers.
- [389] Lundvall B.Å., Johnson B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23–42.
- [390] Lundvall B.Å., Johnson B., Andersen E.S., Dalum B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31(2), 213–231.
- [391] Lundvall B.Å., Maskell P. (2003). Nation states and economic development: From national systems of production to national systems of knowledge creation and learning. W: G.L. Clark, M.S. Gertler, M.P. Feldman (red.). *The Oxford Handbook of Economic Geography* (s. 353–372). Oxford: Oxford University Press.
- [392] Maggioni M.A. (2004). The rise and fall of industrial clusters: Technology and the life cycle of region. *IEB Working Paper*, 6. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- [393] Magnani L. (2011). *Abduction, reason and science: Processes of discovery and explanation*. New York: Kluwer Academic Plenum Publishers.
- [394] Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- [395] Maillat D. (1995). Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(2), 157–165.
- [396] Maillat D. (1998). Innovative milieux and new generations of regional policies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(1), 1–16.
- [397] Maillat D., Lecoq B. (1992). New technologies and transformation of regional structures in Europe: The role of the milieu. *Entrepreneurship & Regional Development*, 4(1), 1–20.
- [398] Maillat D., Perrin J.C. (red.) (1992). *Entreprises innovatrices et développement territorial*. Neuchâtel: GREMI-EDES.
- [399] Maillat D., Quévit M., Senn L. (1993). *Réseaux d'innovation et milieu innovateurs: Un pari pour le développement régional*. Neuchâtel: GREMI-EDES.
- [400] Maison D. (2001). *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*. Warszawa: PWN.
- [401] Malakauskaite A., Navickas V. (2011). Relation between a cluster's life cycle and competitiveness level. *Economics and Management*, 16, 214–218.
- [402] Malerba F. (1992). Learning by firms and incremental technical change. *The Economic Journal*, 102(413), 845–859.
- [403] Malerba F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247–264.
- [404] Malerba F. (red.) (2004). *Sectoral systems of innovation: Concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe*. New York: Cambridge University Press.
- [405] Malmberg A. (1997). Industrial geography: Location and learning. *Progress in Human Geography*, 21(4).
- [406] Malmberg A., Maskell P. (1997). Towards an explanation of regional specialization and industry agglomeration. *European Planning Studies*, 5(1), 25–41.
- [407] Malmberg A., Maskell P. (2006). Localized learning revisited. *Growth and Change*, 37(1), 1–18.
- [408] Marek P., Titze M., Fuhrmeister C., Blum U. (2017). R&D collaborations and the role of proximity. *Regional Studies*, 51(12), 1761–1773.
- [409] Markiewicz J. (2013). Kłaster jako rdzeń interesariuszy wpływający na zmiany w regionie. *Europa Regionum*, 18, 119–130.

- [410] Markusen A. (1996). Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72(3), 293–313.
- [411] Marshall A. (1925). *Zasady ekonomiki*. Warszawa: M. Arct (polski przekład publikacji z roku 1890).
- [412] Martin P.Y., Turner B.A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141–157.
- [413] Martin R. (2003). *A study on the factors of regional competitiveness. A final report for the European Commission DG Regional Policy*. Cambridge: University of Cambridge.
- [414] Martin R., Sunley P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35.
- [415] Martin R., Sunley P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography*, 6(4), 395–437.
- [416] Mascia D., Pallotti F., Angeli F. (2017). Don't stand so close to me: Competitive pressures, proximity and inter-organizational collaboration. *Regional Studies*, 51(9), 1348–1361.
- [417] Maskell P., Kebir L. (2005). *What qualifies as a cluster theory?*. DRUID Working Paper 05–09.
- [418] Maskell P., Malmberg A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 167–185.
- [419] Maskell P., Malmberg A. (2007). Myopia, knowledge development and cluster evolution. *Journal of Economic Geography*, 7(5), 603–618.
- [420] Maxwell J.A. (2005). *Qualitative research design. An interactive approach* (wyd. 2). Vol. 41. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- [421] Menzel M., Fornahl D. (2007). *Cluster life cycles – dimensions and rationales of cluster development*. Jena Economic Research Papers Number 2007–076. Jena: Friedrich-Schiller-University and Max Planck Institute of Economics.
- [422] Menzel M.P., Fornahl D. (2009). Cluster life cycles – dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 205–238.
- [423] Mercan B., Goktas D. (2011). Components of innovation ecosystems: A cross-country study. *International Research Journal of Finance and Economics*, 76(16), 102–112.
- [424] Mertens D.M. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [425] Metcalfe S. (1995). The Economic foundations of technology policy: Equilibrium and evolutionary perspectives. W: P. Stoneman (red.). *Handbook of the economics of innovation and technological change* (s. 409–512). Oxford: Blackwell.
- [426] Miller A. (2014). *Lubuski Klaster Metalowy, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)”* – edycja 2014. Warszawa: PARP.
- [427] Miller A. (2014). *Wschodni Klaster Obróbki Metali, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)”* – edycja 2014. Warszawa: PARP.
- [428] Monge P.R., Rothman L.W., Eisenberg E.M., Miller K.I., Kirste K.K. (1985). The dynamics of organizational proximity. *Management Science*, 31(9), 1129–1141.
- [429] Moore J.F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- [430] Moore J.F. (1996). *The death of competition. leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness.
- [431] Moore J.F. (1998). The rise of a new corporate form. *Washington Quarterly*, 21(1), 167–181.
- [432] Morawski M. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [433] Morgan K. (1997). The learning region: Institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 31(5), 491–503.
- [434] Morgulis-Yakushev S., Sölvell, Ö. (2017). Enhancing dynamism in clusters: A model for evaluating cluster organizations' bridge-building activities across cluster gaps. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 98–112.

- [435] Moszkowicz K., Bemberek B. (2013). Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (299), 49–60.
- [436] Moszkowicz K., Bemberek B. (2016). Otwarte innowacje jako strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami kreatywnymi. *Nauki o Zarządzaniu*, 29(4), 99–116.
- [437] Moszkowicz K., Bemberek B. (2017). Innowacje społeczne w klastrach – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), 300–312.
- [438] Moszkowicz K., Moszkowicz M. (2002). Zarządzanie wiedzą i technologie informacyjno-komunikacyjne we współczesnym zarządzaniu. W: A. Stabryła (red.). *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo EJB.
- [439] Mruk H. (2002). *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- [440] Mytelka L.K., Farinelli F. (2000) Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. *UNU/INTECH Discussion Papers*, No. 2005.
- [441] Nalebuff B., Brandenburger A. (1996). *Coopetition*. London: HarperCollins.
- [442] Nambisan S., Baron R.A. (2013). Entrepreneurship in innovation ecosystems: Entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1071–1097.
- [443] Nauwelaers C. (2001). Path-dependency and the role of institutions in cluster policy generation. *Cluster Policies—Cluster Development*, 93–107.
- [444] Nawojczyk M. (2002). *Przewodnik po statystyce dla socjologów*. Kraków: SPSS Polska.
- [445] Nelson R.R. (red.) (1993). *National Innovation Systems: A comparative analysis*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- [446] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- [447] Nogalski B., Kowalczyk A. (2008). Klastry w regionach nadmorskich jako organizacje oparte na wiedzy. W: B. Godziszewski (red.). *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 537–48). Warszawa: TNOiK.
- [448] Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- [449] Nonaka I., Toyama R., Konno N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- [450] Nooteboom B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: Oxford University Press.
- [451] North D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- [452] Nowak P. (2013). Regionalna polityka klastrowa szansą podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. *Zarządzanie i Finanse*, 1(1), 523–536.
- [453] Nowak S. (1985). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN.
- [454] Nowakowska A. (red.) (2009). *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [455] OECD (1999). *Boosting innovation: The cluster approach*. Paris: OECD.
- [456] OECD (2000). *Knowledge management in the learning society*. Paris: OECD.
- [457] OECD (2001). *Innovative clusters: Drivers of National Innovation Systems*. Paris: OECD.
- [458] OECD (2004). *Clusters in transition economies. OECD LEED Programme*. Paris: OECD.
- [459] Oerlemans L., Meeus M. (2005). Do organizational and spatial proximity impact on firm performance? *Regional Studies*, 39(1), 89–104.
- [460] Oh D.S., Phillips F., Park S., Lee E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1–6.
- [461] Olechnicki K., Załęcki P. (2000) *Słownik socjologiczny*. Toruń: Graffiti BC.

- [462] Olejniczak K. (2003). Apetyt na grona? Koncepcja gron oraz koncepcje bliskości w teorii i praktyce rozwoju regionalnego. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(12), 55–76.
- [463] Oleksiuk A. (2009). *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*. Bydgoszcz, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- [464] Olesiński Z. (2010). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- [465] Olesiński Z., Predygiel A. (2002). Identyfikacja i analiza grona na przykładzie grona budowlanego w regionie świętokrzyskim. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 85–99.
- [466] Olko S. (2017). *Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemyśle kreatywnym*. Warszawa: CeDeWu.
- [467] Olson M. (2009). *The Logic of collective action: Public goods and the theory of groups, second printing with new preface and appendix* (Vol. 124). Harvard University Press; Olson M. (2012). *Logika działania zbiorowego: Dobra publiczne i teoria grup*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- [468] *Opinia Komitetu Regionów Unii Europejskiej (2008) – Klastry i polityka dotycząca klastrów z 19 czerwca 2008r.* (Dz.U. UE/C2008 nr 257, poz. 76).
- [469] Ottati G. D. (2002). Social concertation and local development: The case of industrial districts. *European Planning Studies*, 10(4), 449–466.
- [470] Owen-Smith J., Powell W.W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization Science*, 15(1), 5–21.
- [471] Özcan S. (2004). *Institutions, institutional innovation and institutional change in clusters*. Paper presented at DRUID Academy, Winter PhD Conference, January 22–24, Aalborg, Denmark.
- [472] Paci M. (1973). *Mercato del lavoro e classi sociali in Italia: Recherche sulla composizione del proletariato* (Vol. 27). Soc. Ed. Il Mulino.
- [473] Paci M. (1975). Crisi, ristrutturazione e piccola impresa. *Inchiesta*, 20, 3–8.
- [474] Paci R., Marrocu E., Usai S. (2014). The complementary effects of proximity dimensions on knowledge spillovers. *Spatial Economic Analysis*, 9(1), 9–30.
- [475] Padgett J.F., Powell W.W. (2012). *The problem of emergence*. W: J.F. Padgett, W.W. Powell (red.). *The emergence of organizations and markets* (s. 1–30). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- [476] Padmore T., Gibson H. (1998a). Modeling regional innovation and competitiveness. W: J. de la Mothe, G. Paquet (red.). *Local and Regional Systems of Innovation* (s. 45–79). Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers.
- [477] Padmore T., Gibson H. (1998b). Modelling systems of innovation: II. A framework for industrial cluster analysis in regions. *Research Policy*, 26(6), 625–641.
- [478] Palmén L., Baron M. (2011). *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrów w Polsce*. Warszawa: PARP.
- [479] Pander W. (2014). *Mazowiecki Klaster ICT, raport dedykowany w ramach projektu „Benchmarking klastrów w Polsce (edycja 3)” – edycja 2014*. Warszawa: PARP.
- [480] Papaioannou T., Wield D., Chataway J. (2009). Knowledge ecologies and ecosystems? An empirically grounded reflection on recent developments in innovation systems theory. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(2), 319–339.
- [481] Parrino L. (2015). Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 261–271.
- [482] Pavelková D., Bialic-Davendra M., Jircíková E., Homolka L. (2013). Clusters’ activities and economy stage of development: Evidence from V4 and advanced economies. *Ekonomický Časopis (Journal of Economics)*, 61(2), 187–205.
- [483] Peirce C.S. (1931–1958). *Collected works*. Cambridge, MA: Harvard University Press

- [484] Peltoniemi M., Vuori E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. W: *Proceedings of eBusiness Research Forum*. Tampere, Finland: Tampere University of Technology and University of Tampere, 267–281.
- [485] Penc-Pietrzak I. (2004). Grona a analiza konkurencyjności. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 3–8.
- [486] Penrose E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley and Sons.
- [487] Perkowski M., Rynkiewicz S. (red.) (2011). *Innowacje w klastrach. Jak chronić własność intelektualną*. Warszawa: PARP.
- [488] Perroux F. (1970). Note on the concept of growth poles. W: D. McKee, R.D. Dean, W.H. Leahy (red.). *Regional economics: Theory and practice*. New York: The Free Press.
- [489] Perroux F. (1955). Note sur la notion de „pôle de croissance”. *Economie Appliquée*, VIII, 1–2, za: Grzeszczak J. (1999). *Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej*. Wrocław: Prace Geograficzne IGiPPAN, 173.
- [490] Perroux F. (1969). *L'Économie du XXe siècle*, 3rd Edition. Paris: Presses Universitaires de France.
- [491] Perry M. (1999). Clusters last stand. *Planning Practice and Research*, 14(2), 149–152.
- [492] Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- [493] Petruzzelli A.M. (2008). Proximity and knowledge gatekeepers: The case of the Polytechnic University of Turin. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), 34–51.
- [494] Petruzzelli A.M., Albino V., Carbonara N. (2009). External knowledge sources and proximity. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 301–318.
- [495] Pfeffer J., Salancik G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- [496] Pilarska C. (2013). *Klasy. Doświadczenia Polski i innych krajów Unii Europejskiej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- [497] Piotrowski M., Thlon M., Marciniak-Piotrowska M., Szajna W., Citkowski M., Hołub-Iwan J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Szawiec P. (2014). *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrami i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów. Część diagnostyczna. Projekt*. Warszawa: PARP.
- [498] Pławgo B. (2014). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*. Warszawa: PARP.
- [499] Podręcznik Oslo (2006). *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (Wydanie trzecie). Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Paryż: OECD i Eurostat, 2005).
- [500] Polanyi M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Anchor, Garden City.
- [501] Ponds R., Van Oort F., Frenken K. (2007). The geographical and institutional proximity of research collaboration. *Papers in Regional Science*, 86(3), 423–443.
- [502] Popa I., Belu M.G. (2009). Growth poles and national competitiveness. *Economic Science Series*, 18(1).
- [503] Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- [504] Porter M., Ackerman F.D. (2001). *Regional clusters of innovation*. Washington: Council on Competitiveness.
- [505] Porter M.E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- [506] Porter M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- [507] Porter M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

- [508] Porter M.E. (2000). Location, competition and economic development: Local clusters in the global economy, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–31.
- [509] Porter M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- [510] Porter M.E. (2003). Locations, clusters, and company strategy. W: G.L. Clark, M.S. Gertler, M.P. Feldman (red.). *The Oxford Handbook of Economic Geography* (s. 253–274). Oxford: Oxford University Press.
- [511] Pouder R., John C.H.S. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1192–1225.
- [512] Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- [513] Poznańska K. (2010). Klastry jako sposób na zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, (100), 154–160.
- [514] Prusek A. (2007). Klastry jako instrument działania samorządów w zakresie kreowania regionalnych i lokalnych specjalizacji gospodarczych – case study „Dolina lotnicza”. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1161, 215–228.
- [515] Putnam R.D. (1993). *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- [516] Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (red.) (1990). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- [517] Rabellotti R. (1995). Is there an “industrial district model”? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development*, 23(1), 29–41.
- [518] Rallet A., Torre A. (1999). Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy? *GeoJournal*, 49(4), 373–380.
- [519] Rao B., Jimenez, B. (2011, July). A comparative analysis of digital innovation ecosystems. *Proceedings of PICMET Conference - Technology Management in the Energy Smart World (PICMET)*, Portland, Oregon.
- [520] Ratti R., Bramanti A., Gordon R. (red.) (1997). *The dynamics of innovative regions: The GREMI approach*. Aldershot: Ashgate.
- [521] Rejner-Nowacka A. (2002). Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie. W: A. Romanowska, M. Trocki (red.). *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- [522] Rekers J.V., Hansen T. (2014). Interdisciplinary research and geography: Overcoming barriers through proximity. *Science and Public Policy*, 42(2), 242–254.
- [523] Rice R.E., Aydin C. (1991). Attitudes toward new organizational technology: Network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 219–44.
- [524] Richardson R., Kramer E.H. (2006). Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory. *Qualitative Research*, 6(4), 497–513.
- [525] Ritala P., Almpantopoulou A. (2017). In defense of ‘eco’ in innovation ecosystem. *Technovation*, 60, 39–42.
- [526] Robbins S.P., Coulter M. (2005). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- [527] Roelandt T.J., Den Hertog P. (1999). Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: An introduction to the theme. W: OECD (1999). *Boosting innovation: The cluster approach* (s. 9–23). Paris: OECD.
- [528] Rogers E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*(4thed.). New York: Free Press.
- [529] Rokita J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- [530] Romanowska M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- [531] Ropuszyńska-Surma E., Węglarz M. (2012). Problemy zarządzania siecią współpracy – doświadczenia klastra energetycznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 275.

- [532] Rosenfeld S.A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3–23.
- [533] Rosenfeld S.A. (2002). *Creating Smart Systems: A guide to cluster strategies in less favoured regions*. Carrboro, North Carolina: Regional Technology Strategies.
- [534] Roskam E.E. (1989). Operationalization, a superfluous concept. *Quality & Quantity*, 23(3), 237–275.
- [535] Rothschild M. (1990). *Bionomics: Economy as Ecosystem*. New York: Henry Holt and Company Inc.
- [536] Rothwell R. (1977). The characteristics of successful innovators and technically progressive firms. *R&D Management*, 7(3), 191–206.
- [537] Rothwell R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221–240.
- [538] Sagan A. (2003). *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej. Studium teoretyczno-metodologiczne*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- [539] Santarek K., Szerenos A. (2006). Ocena funkcjonowania klastrów przemysłowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12, 10–19.
- [540] Saxenian A. (1996). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [541] Saxenian A., Hsu J.Y. (2001). The Silicon Valley–Hsinchu connection: Technical communities and industrial upgrading. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 893–920.
- [542] Schamp E.W., Rentmeister B., Lo V. (2004). Dimensions of proximity in knowledge-based networks: The cases of investment banking and automobile design. *European Planning Studies*, 12(5), 607–624.
- [543] Scherrer M., Deflorin P. (2017). Prerequisite for lateral knowledge flow in manufacturing networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(3), 394–419.
- [544] Schoemaker, P.J. (1990). Strategy, complexity, and economic rent. *Management Science*, 36(10), 1178–1192.
- [545] Sforzi F. (2002). The industrial district and the “new” Italian economic geography. *European Planning Studies*, 10(4), 439–447.
- [546] Shank G. (1998). The extraordinary ordinary powers of abductive reasoning. *Theory & Psychology*, 8(6), 841–860.
- [547] Shepherd D.A., Suddaby R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management*, 43(1), 59–86.
- [548] Siggelkow N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- [549] Sikorski C. (2005). Metody zarządzania relacjami w strukturze organizacyjnej. W: W. Błaszczuk (red.). *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (s. 45–85). Warszawa: PWN.
- [550] Silverman D. (2008a). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- [551] Silverman, D. (2008b). *Interpretacja danych jakościowych. Metody i analizy rozmowy, tekstu i interakcji*. Warszawa: PWN.
- [552] Simmie J. (2003). Innovation and urban regions as national and international nodes for the transfer and sharing of knowledge. *Regional Studies*, 37(6–7), 607–620.
- [553] Simmie J., Sennett J. (1999) Innovation in the London Metropolitan Region. W: D. Hart, J. Simmie, P. Wood, J. Sennett (red.). *Innovative clusters and competitive cities in the UK and Europe*. Oxford Brookes School of Planning Working Paper (182).
- [554] Singh J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51(5), 756–770.
- [555] Skawińska E. (2007). Wpływ grona firm skutniczych na tworzenie lokalnej przewagi konkurencyjnej. *Przegląd Organizacji*, 1.

- [556] Skawińska E., Zalewski R.I. (2009). *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: Świat-Europa-Polska*. Warszawa: PWE.
- [557] Smith A. (1954). *Bogactwo narodów*. Warszawa: PWN.
- [558] Smolska M. (2014). Klaster jako generator kapitału relacyjnego i jego rola w rozwoju regionu zachodniopomorskiego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 37(2), 323–333.
- [559] Sobczyk M. (2002). *Statystyka*. Warszawa: PWN.
- [560] Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower.
- [561] Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. (2006). *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*. Warszawa: PARP.
- [562] Sonderegger P., Täube F. (2010). Cluster life cycle and diaspora effects: Evidence from the Indian IT cluster in Bangalore. *Journal of International Management*, 16(4), 383–397.
- [563] Song B. (2015). Location proximity and productivity spillovers: The case of Korean manufacturing plants. *Asian Economic Papers*, 14(1), 104–118.
- [564] Sonmez Z. (2017). Inventor mobility and the geography of knowledge flows: Evidence from the US biopharmaceutical industry. *Science and Public Policy*, 44(5), 670–682.
- [565] Spradley J. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- [566] Stam E. (2007). Why butterflies don't leave: Locational behavior of entrepreneurial firms. *Economic Geography*, 83(1), 27–50.
- [567] Stańczyk-Hugiet E. (2007). *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [568] Stańczyk-Hugiet E. (2011). Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. *Przegląd Organizacji*, 5, 8–12.
- [569] Stańczyk-Hugiet E. (2012). Autonomia i zależność w układach koopetycyjnych. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*. Łódź: PTE Oddział w Łodzi.
- [570] Stańczyk-Hugiet E., Sus A. (2012). Konsekwencje przynależności do sieci. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania* (s. 86–96). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- [571] Steiner M. (2011). Regional knowledge networks. Handbook of regional innovation and growth. W: P. Cooke, B. T. Asheim, R. Boschma, R. Martin, D. Schwartz, F. Tödtling (red.). *Handbook of regional innovation and growth* (s. 222–233). Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- [572] Steiner M. (red.) (1998). *Clusters and regional specialisation: On geography technology and networks*. London: Pion.
- [573] Steinle C., Schiele H. (2002). When do industries cluster?: A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation. *Research Policy*, 31(6), 849–858.
- [574] Stewart F. (1977). *Technology and Underdevelopment*. London: Macmillan.
- [575] Storper M. (1995). Competitiveness Policy Options: The Technology-Regions Connection. *Growth and Change*, 26(2), 285–308.
- [576] Storper M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press.
- [577] Strauss A., Corbin J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- [578] Such J. (1973). *Wstęp do metodologii ogólnej nauk*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- [579] Suddaby R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- [580] Sudoł S. (2007). *Nauki o zarządzaniu: Węzłowe problemy i kontrowersje*. Toruń: TNOiK.
- [581] Sudoł S. (2011). Formy, rodzaje i typy przedsiębiorstw. W: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł (red.). *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa: PWE.

- [582] Suire R., Vicente J. (2009). Why do some places succeed when others decline? A social interaction model of cluster viability. *Journal of Economic Geography*, 9(3), 381–404.
- [583] Sułek A. (2002). *Ogród metodologii socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- [584] Sułkowski Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: PWE.
- [585] Sutton R.I., Staw B.M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371–384.
- [586] Swann G.M.P. (1998). Towards a model of clustering in high technology industries. W: G.M.P. Swann, M. Prevezer, D. Stout (red.). *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology* (s. 52–76). Oxford: Oxford University Press.
- [587] Swann P., Prevezer M. (1996). A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology. *Research Policy*, 25(7), 1139–1157.
- [588] Szerenos A. (2007). The labor market in industrial cluster analysis. W: D. Kopycińska (red.). *Competitiveness of Labor Market*. Economics and Competition Policy, 8. Szczecin: University of Szczecin.
- [589] Szerenos A. (2008). Podaż na Mazowszu a rozwój klastrów, cz. 1. *Problemy Jakości*, 10, 35–40.
- [590] Szerenos A. (2008). Podaż na Mazowszu a rozwój klastrów, cz. 2. *Problemy Jakości*, 11, 37–41.
- [591] Szerenos A. (2008). Podaż na Mazowszu a rozwój klastrów, cz. 3. *Problemy Jakości*, 12, 25–30.
- [592] Szerenos A., Patron Z. (2008). Badanie powstawania i rozwoju klastrów wysokotechnologicznych na przykładzie OPTOKLASTRA na Mazowszu. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 11(1), 57–67.
- [593] Szpak J. (1997). *Historia gospodarcza powszechna*. Warszawa: PWE.
- [594] Szreder M. (2004). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Warszawa: PWE.
- [595] Sztumski J. (1999). *Wprowadzenie do metod i technik badań społecznych*. Katowice: Wydawnictwo „Śląsk”.
- [596] Szulc S. (1963). *Metody statystyczne*. Warszawa: PWE.
- [597] Szultka S. (red.) (2004). *Klasy – innowacyjne wyzwanie dla Polski*. Gdańsk: IBnGR.
- [598] Szultka S. (red.) (2012). *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*. Warszawa: PARP.
- [599] Szultka S. (red.) (2012). *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*. Warszawa: PARP.
- [600] Szultka S., Wojnicka E. (2003). Skupiska działalności inwestycyjnej w Polsce. Przypadek przedsiębiorstw automatyki przemysłowej w regionie gdańskim. *Ekonomista*, 4, 521–538.
- [601] Szymoniuk B. (2003). Klasy wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości. *Organizacja i Kierowanie*, 2(112).
- [602] Szymoniuk B. (2008). Partnerstwo klastrów gospodarczych: szansa dla europejskich regionów peryferyjnych. Przypadek Lubelszczyzny. *Studia Regionalne i Lokalne*, 1(31), 81–88.
- [603] Świątowiec-Szczepańska J. (2012). Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, 2, 203–226.
- [604] Świątowiec-Szczepańska J. (2013). Zaawansowane testowanie modeli badawczych. W: W. Czakon (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach i zarządzaniu* (s. 199–227). Warszawa: Wolters Kluwer.
- [605] Tavory I., Timmermans S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- [606] Taylor F.W. (1919). *The principles of scientific management*. New York, London: Harper & Brothers Publishers.
- [607] Ter Wal A.L., Boschma R. (2011). Co-evolution of firms, industries and networks in space. *Regional Studies*, 45(7), 919–933.
- [608] Toffler A. (1986). *Trzecia fala*. Warszawa: PIW.
- [609] Torre A, Gilly J.P. (2000). On the analytical dimension of proximity dynamics. *Regional Studies*, 34(2), 169–180.

- [610] Torre A., Rallet A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1), 47–59.
- [611] Tremblay D.G., Fontan J.M., Klein J.L., Rousseau S. (2003). Proximité territoriale et innovation: Une enquête sur la région de Montréal. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 835–852.
- [612] Tripl M., Grillitsch M., Isaksen A., Sinozic T. (2015). Perspectives on cluster evolution: Critical review and future research issues. *European Planning Studies*, 23(10), 2028–2044.
- [613] Trocki M. (2003). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- [614] Tullock G. (1967). The welfare costs of tariffs, monopolies, and theft. *Economic Inquiry*, 5(3), 224–232.
- [615] Turner B.A. (1981). Some practical aspects of qualitative data analysis: One way of organising the cognitive processes associated with the generation of grounded theory. *Quality & Quantity*, 15(3), 225–247.
- [616] Tushman M.L., Anderson P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- [617] Urbański M. (2009). *Rozumowania abdukcyjne. Modele i procedury*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- [618] Usai S., Marrocu E., Paci R. (2017). Networks, proximities, and interfirm knowledge exchanges. *International Regional Science Review*, 40(4), 377–404.
- [619] Uzzi B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- [620] Uzzi B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- [621] Valkokari K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8), 17–24.
- [622] Van den Berg L., Braun E., Van Winden W. (2001). Growth clusters in European cities: An integral approach. *Urban Studies*, 38(1), 185–205.
- [623] Van Dijk M.P.V., Sverrisson Á. (2003). Enterprise clusters in developing countries: Mechanisms of transition and stagnation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (3), 183–206.
- [624] Volschenk J., Ungerer M., Smit E. (2016). Creation and appropriation of socio-environmental value in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, 109–118.
- [625] Von Hippel E. (1994). „Sticky information” and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429–439.
- [626] Vonortas N., Auger R. (2002). Assessing industrial performance. *Manuscript: Center for International Science and Technology Policy*. George Washington University.
- [627] Wasiluk A. (2013). Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych. *Ekonomia i Zarządzanie*, 5(4), 49–66.
- [628] Wasiluk A., Daniluk A. (2013). *The possibilities of creating cross-border clusters*. Vilnius: Vilnius University Publishing House.
- [629] Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- [630] Weterings A.B.R. (2006). *Do firms benefit from spatial proximity? Testing the relation between spatial proximity and the performance of small software firms in the Netherlands* (PhD thesis). Utrecht: Utrecht University.
- [631] White R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- [632] Whitley R. (1994). Societies firms and markets: The social structuring of business systems. W: R. Whitley (red.), *European Business Systems*. London: Sage.
- [633] Wiig H. (1999). *An empirical study of the innovation system in Finnmark. STEP Report*. Studies in Technology, Innovation and Economic Policy. Oslo: STEP Group.

- [634] De Wit B., Meyer R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- [635] Witkowski J. (2003). *Zarządzanie łańcuchem dostaw: Koncepcje, procedury, doświadczenia*. Warszawa: PWE.
- [636] Włosiński W.K., Szerenos A. (2006). Klastry wysokotechnologiczne na Mazowszu – wyniki badań. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 79–92.
- [637] Wojnicka E. (2002). Rola klastrów innowacyjnych w Unii Europejskiej. *Wspólnoty Europejskie*, 5(128), 34–39.
- [638] Wojnicka E. (2003). The first overview of clusters in Poland. *Argumenta Oeconomica*, 1–2(14).
- [639] Wojnicka E., Brodzicki T., Szultka S. (2005). Poland. W: *Business clusters: Promoting enterprise in Central and Eastern Europe*. Paris: OECD.
- [640] Woolcock M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.
- [641] Woroniecka G. (2016). Co znaczy „rozumieć” w „perspektywie i metodzie” interakcjonizmu symbolicznego Herberta Blumera? *Roczniki Nauk Społecznych*, 8(44), 4, 51–66.
- [642] Wójtowicz A.S. (2015). Lobbying w relacjach biznes–administracja publiczna: Teoria, praktyka, rekomendacje. *Studia BAS*, 1, 51–69.
- [643] Wu A., Wang C.C., Li S. (2015). Geographical knowledge search, internal R & D intensity and product innovation of clustering firms in Zhejiang, China. *Papers in Regional Science*, 94(3), 553–572.
- [644] Wuyts S., Colombo M.G., Dutta S., Nooteboom B. (2005). Empirical tests of optimal cognitive distance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 277–302.
- [645] Yamada E., Kawakami T. (2015). Assessing dynamic externalities from a cluster perspective: The case of the motor metropolis in Japan. *The Annals of Regional Science*, 54(1), 269–298.
- [646] Zakrzewska M. (1994). *Analiza czynnikowa w budowaniu i sprawdzaniu modeli psychologicznych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- [647] Zakrzewska-Bielawska A. (2013a). Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji*, 2, 3–8.
- [648] Zakrzewska-Bielawska A. (2013b). Kooperacja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 419–431.
- [649] Zakrzewska-Bielawska A. (2014). Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarki działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum*, 5(363), 75–86.
- [650] Zakrzewska-Manterys E. (1996). Odteoretycznienie świata społecznego. Podstawowe pojęcia teorii ugruntowanej. *Studia Socjologiczne*, 1, 5–26.
- [651] Zeller C. (2004). North Atlantic innovative relations of Swiss pharmaceuticals and the proximities with regional biotech arenas. *Economic Geography*, 80(1), 83–111.

WSPÓŁPRACA W INICJATYWACH KLASTROWYCH

ROLA BLISKOŚCI W ROZWOJU POWIĄZAŃ KOOPERACYJNYCH

Podjęty w niniejszej publikacji problem badawczy dotyczy rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. Chęć eksploracji obszaru współpracy w inicjatywach klastrowych wynikała z niedostatecznego rozpoznania i słabego opisanie w literaturze przedmiotu problematyki dotyczącej rozwoju współpracy w inicjatywach klastrowych, a także ze słabości wielu inicjatyw klastrowych działających w Polsce, w których nie rozwinęły się dojrzałe formy współpracy pozwalające czerpać korzyści wynikające z efektów synergicznych. Identyfikacja czynników oddziałujących na tworzenie się i rozwój relacji współpracy w inicjatywach klastrowych pozwalałaby poszerzyć dotychczasowy stan wiedzy w tym zakresie, a tym samym pomóc inicjatywom osiągać wyższe poziomy rozwoju.

Głównym celem pracy była identyfikacja poziomów zaawansowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami klastrowymi, która dawałaby podstawę do opracowania koncepcji teoretycznej dotyczącej trajektorii rozwojowej powiązań kooperacyjnych w wybranych inicjatywach klastrowych funkcjonujących w Polsce. Drugim celem pracy było wyłonienie czynników pozytywnie oddziałujących na rozwój współpracy w wybranych inicjatywach klastrowych. Ponieważ po etapie badań jakościowych okazało się, iż owym czynnikiem jest „bliskość” (i jej wymiary), kolejnym celem stało się sformułowanie wielowymiarowej koncepcji bliskości wyjaśniającej jej rolę w rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych.

W pracy przyjęto paradygmat interpretatywno-symboliczny, co zaważyło na wyborze mieszanej strategii badawczej: sekwencyjnego schematu eksploracyjnego, w którym pierwszy etap stanowiły badania jakościowe, drugi zaś – badania ilościowe. Badania (jakościowe i ilościowe) przeprowadzone były w czterech celowo dobranych inicjatywach klastrowych: w dwóch inicjatywach reprezentujących sektor ICT (tj. Mazowiecki Klaster ICT i Interizon Pomorski Klaster ICT) i w dwóch inicjatywach funkcjonujących w branży metalowej (Wschodni Klaster Obróbki Metali i Lubuski Klaster Metalowy).

Badania jakościowe służyły eksploracji obszaru rozwoju powiązań kooperacyjnych w wybranych inicjatywach klastrowych, natomiast badania ilościowe umożliwiły przetestowanie hipotez badawczych sformułowanych na etapie badań jakościowych. Podstawowymi technikami gromadzenia danych w badaniach jakościowych były wywiady przeprowadzone z koordynatorami i członkami badanych inicjatyw klastrowych (35 pogłębionych wywiadów, 1 wywiad grupowy). Analiza i interpretacja danych przeprowadzona była w oparciu o analizę treści i kodowanie. Dane w badaniach ilościowych gromadzone były z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (próba badawcza liczyła 132 przedsiębiorstwa klastrowe), zaś ich analiza obejmowała statystykę opisową, modelowanie równań strukturalnych oraz analizę współzależności.

W wyniku badań jakościowych wygenerowane zostały dwie koncepcje teoretyczne, które wzajemnie się przenikają, co pozwoliło na powiązanie ich w jedną spójną koncepcję teoretyczną, pozwalającą lepiej zrozumieć i wyjaśnić mechanizmy rządzące współpracą w inicjatywach klastrowych.

Pierwsza koncepcja dotyczy trajektorii rozwoju powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych. W toku badań ustalono, iż współpraca w inicjatywie może przyjmować różne formy, które rozdzielone na zbiory tworzą hierarchiczny układ składający się z czterech poziomów współpracy: I poziom „Integracja na poziomie jednostkowym”, II poziom „Alokacja i integracja na poziomie procesów”, III poziom „Oddziaływanie na otoczenie” oraz IV poziom „Kreacja i integracja na poziomie organizacyjnym”. Określenia nadane każdemu poziomowi odzwierciedlają specyfikę inicjatywy klastrowej na danym etapie rozwojowym, wynikającą z celów ogólnych i szczegółowych (wskazujących na role przypisane inicjatywie, takie jak: bezpośredni dostarczyciel zasobów, broker i integrator).

Dodatkowo, na każdym poziomie współpracy zidentyfikowane zostały podstawowe formy zaangażowania podmiotów klastrowych, umożliwiające osiągnięcie zdefiniowanych tam celów.

Dруга koncepcja dotyczy rozwoju bliskości w inicjatywach klastrowych. Otrzymane wyniki badań dowodzą, iż różne wymiary bliskości (tj. bliskość geograficzna, kompetencyjna – w aspekcie zakresu i poziomu rozwoju kompetencji, społeczna, organizacyjna i instytucjonalna) silnie oddziałują na każdy z wyróżnionych poziomów współpracy. Na I i III poziomie najistotniejszymi wymiarami bliskości są bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), na II poziomie – bliskość kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), na IV poziomie bliskość kompetencyjna (w aspekcie zarówno zakresu, jak i poziomu rozwoju kompetencji) oraz społeczna. Dodatkowo zidentyfikowane zostały zależności występujące pomiędzy poszczególnymi wymiarami bliskości – rozwój powiązań kooperacyjnych w inicjatywach klastrowych determinuje bliskość geograficzna i kompetencyjna (w aspekcie zakresu kompetencji), na bazie których (przy zaangażowaniu podmiotów klastrowych) rozwija się bliskość społeczna i bliskość instytucjonalna, a w dalszej kolejności – bliskość kompetencyjna (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjna.

Niektóre zależności zidentyfikowane pomiędzy poszczególnymi wymiarami bliskości zostały przetestowane w badaniach ilościowych. Potwierdzone zostało, iż bliskość geograficzna wpływa pozytywnie na zaangażowanie przedsiębiorstw klastrowych, które z kolei wpływa pozytywnie na rozwój bliskości społecznej. Bliskość społeczna wytwarzająca się w oparciu o bliskość geograficzną ma zaś pozytywny wpływ na osiągnięcie celów bezpośrednio związanych z bliskością kompetencyjną (w aspekcie poziomu rozwoju kompetencji) i organizacyjną. W dalszej kolejności – bliskość społeczna i osiągnięcie wskazanych wyżej celów oddziałują pozytywnie na dostęp do informacji i wiedzy, co determinuje dalszy rozwój bliskości kompetencyjnej (w wyżej wskazanym aspekcie).

Obie koncepcje teoretyczne mają także duże walory praktyczne, pozwalają bowiem świadomie kształtować bliskość w inicjatywach klastrowych, przyczyniając się tym samym do rozwoju powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami klastrowymi.

COOPERATION IN CLUSTER INITIATIVES

THE ROLE OF PROXIMITY IN THE DEVELOPMENT OF COOPERATIVE RELATIONSHIPS

The main research problem undertaken in the publication is the development of cooperative relationships in cluster initiatives. The idea to explore the area of cooperation in cluster initiatives resulted from insufficient recognition and poor description in the literature issues related to the development of cooperation in cluster initiatives, as well as from the weaknesses of many cluster initiatives operating in Poland. Namely, mature forms of cooperation allowing to take advantage of synergy effects have not developed among them. The identification of factors affecting the creation and development of cooperation relationships in the cluster initiatives would allow to expand the current state of knowledge in this area, and thus help initiatives to achieve higher levels of development.

The main research goal was to identify the levels of advancement of the cooperation between cluster enterprises. This would provide the basis for creation of a theoretical concept covering the trajectory of development of cooperative relationships in selected cluster initiatives functioning in Poland. The second aim of the publication was to identify factors apparently affecting the development of cooperation in analyzed cluster initiatives. Because after the qualitative research stage it turned out that this factor is “proximity” (and its dimensions), another goal was to formulate a multidimensional concept of proximity explaining its role (and its various dimensions) in the development of cooperative relationships in researched cluster initiatives.

The study was based on the interpretative-symbolic paradigm and a mixed research strategy: a sequential exploratory scheme, in which the first stage was qualitative research whilst the second stage was quantitative research. Both phases (qualitative and quantitative) were carried out in four purposefully selected cluster initiatives: in two cluster initiatives representing the ICT sector (Mazovia Cluster ICT and Interizon: Pomeranian Region ICT Cluster) and in additional two, operating in the metal industry (Metal Working Eastern Cluster and Metal Cluster of Lubuskie Province).

The qualitative research was focused on exploring the area of development of cooperative relationships in selected cluster initiatives, while quantitative research was aimed at the test of research hypotheses formulated based on the results of qualitative research. The basic techniques of data collection in qualitative research were interviews conducted with coordinators and members of the cluster initiatives (35 in-depth interviews, 1 group interview). Data analysis and interpretation were based on content analysis and coding. Within the quantitative part, data was collected using an online questionnaire (the research sample covered 132 cluster enterprises), while statistical analysis included descriptive statistics, structural equation modeling and analysis of interdependencies.

As a result of qualitative research, two theoretical concepts were generated. These concepts are interrelated, hence they can be treated as one coherent theoretical concept, allowing to better understand and explain the mechanisms of cooperation in the cluster initiatives.

The first concept covers the trajectory of development of cooperative relationships in cluster initiatives. Research has shown that cooperation in cluster initiative can take different forms which separated into sets, can form a hierarchical system consisting of four levels of cooperation: level I “Integration at the unit level”, level II “Allocation and integration at the process level”, level III “Impact on the environment” and level IV “Creation and integration at the organizational level”. The terms given to each level reflect the peculiarity of the cluster initiative at a given development stage, resulting from general and specific objectives (indicating the role of the cluster initiative: i.e. direct resource provider, broker and integrator). Moreover, basic forms of cluster entities’ involvement have been identified at each level of cooperation, which has enabled to achieve these objectives.

The second concept concerns the development of proximity in cluster initiatives. Research results have proven that different dimensions of proximity (i.e. geographical, competence – in terms of the scope and level of competence development, social, organizational and institutional proximity) strongly affect every single levels of cooperation distinguished. At the first and third level, the most important dimensions of proximity have proven to be geographical proximity and competence (in terms of the scope of competence) proximity, at the second level – competence proximity (in terms of the scope of competence), and at the fourth level – competence proximity (in terms of both scope and level of competence development) and social proximity. In addition, relationships between different types of proximity have been identified: the development of cooperative relationships in cluster initiatives is determined by the geographical and competence (in terms of the scope of competence) proximity, based on which (with the involvement of cluster entities) social and institutional proximity are developed, followed by competence proximity (in terms of the level of competence development) and organizational proximity.

Some of the identified relationships between particular dimensions of proximity were tested in quantitative research. It was confirmed that the geographical proximity has a positive impact on the involvement of cluster enterprises, which positively influences the development of social proximity. Social proximity created on the basis of geographical proximity has a positive impact on achieving the objectives directly related to competence (in terms of the level of competence development) and organizational proximity. In turn, social proximity and achievement of the above objectives both have positive influence on information and knowledge access, which determines the further development of competence proximity (in the above-mentioned aspect).

Both theoretical concepts also have significant practical advantages since they allow to consciously shape proximity in cluster initiatives, thus contributing to the development of cooperative relationships between cluster enterprises.