

Diagnoza wybranych podlaskich inicjatyw klastrowych¹

Study of Chosen Cluster's Initiatives in the Podlaskie Province

Arkadiusz Jurczuk

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki
Gospodarczej i Logistyki

Abstract

Creating cluster's initiatives, according to the contemporary local and international experiences, is one of the key stimulants of the economical advancement on the both regional and national level. The importance of this formation for creating innovative economy based on knowledge and their role in implementing the economical development policy is underlined by the growing number of clusters in Poland. The paper presents situation of the chosen business cluster in the Podlaskie Province and regional circumstances of their formulation. It is also focused on business expectation and determinants of clusters development. This paper has been prepared in the scope of the project "Role and impact of process approach on management and functioning of business cluster initiatives" granted by the Polish Ministry of Science and Higher Education.

Keywords: business cluster, organizational change, competitions, management

Wstęp

Tworzenie klastrów, w świetle dotychczasowych, zarówno krajowych i międzynarodowych doświadczeń, jest jednym z kluczowych stymulatorów regionalnego rozwoju. Klastry, dzięki tworzeniu nowych sieci współpracy, budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, jednostkami B+R, organami władzy lokalnej czy też instytucjami otoczenia biznesu, umożliwiają poprawę konkurencyjną interesariuszy. Ponadto, klastry, zgodnie z założeniami koncepcji ich funkcjonowania,

¹ Opracowano w ramach projektu nr NN115 214735 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

bazując na szeroko rozumianych zasobach lokalnych, tj. wiedzy, technologii, zasobów pracy², przyczyniają się do intensywniejszego rozwoju gospodarczego regionu.

Kontynuacja polityki gospodarczej opartej na rozwoju klastrów potwierdza, że są one postrzegane jako skuteczny instrument w procesie podnoszenia konkurencyjności w wymiarze, zarówno krajowym, jak i regionalnym. Jednakże dotychczasowa realizacja polityki innowacyjnej w Polsce, której jednym z elementów są właśnie klastry, zdaniem ekspertów nie wpłynęła w istotny sposób na wzrost ich innowacyjności. Wskazane jest zatem, monitorowanie dotychczas wdrożonych rozwiązań oraz identyfikacja szczegółowych potrzeb klastrów, na podstawie których można określić stymulanty konkurencyjności inicjatyw klastrowych, a przede wszystkim opracować strategiczne programy wsparcia.

Z perspektywy rozwoju województw o niskim potencjale gospodarczym i klastrowym, konieczna wydaje się intensyfikacja działań w zakresie wspólnych projektów inwestycyjnych, przełamywania barier, a przede wszystkim zmianę dotychczasowego postrzegania roli inicjatyw klastrowych.

1. Sytuacja inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim

Początki działalności klastrów w Polsce przypadają na 1997 rok. Obecnie działają one praktycznie we wszystkich województwach kraju. Wagę tych struktur w procesie tworzenia gospodarki innowacyjnej opartej na wiedzy, potwierdza rosnąca liczba inicjatyw klastrowych oraz projektów klastrowych w Polsce (ok. 55, w tym 3-4 o charakterze ponad regionalnym). Według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), klastry zrzeszają łącznie blisko 1,5 tysiąca firm. Klastry najczęściej przyjmują formę stowarzyszeń, spółek prawa handlowego lub działają na podstawie porozumienia czy umowy konsorcjum. Inicjatorami powstania klastrów są w większości przedsiębiorcy, ale także organizacje pozarządowe, samorządy oraz instytucje zajmujące się badaniami i rozwojem. Do głównych determinantów rozwoju inicjatyw klastrowych zalicza się atrakcyjność inwestycyjną i tradycje gospodarcze regionu oraz współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi³. Około 60% podmiotów działających w inicjatywach klastrowych,

² Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., 2004. *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi 2004, Rekomendacje Nr 11, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk, s. 8-9.

³ *Benchmarking klastrów w Polsce-2010*. Raport z badania, Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s.

należy do grupy mikro- i małych przedsiębiorstw⁴. Największa liczba klastrów powstała w Polsce w latach 2006-2008. Fakt ten należy wiązać ze wzrostem zainteresowania ideą klastrów, co w efekcie spowodowało uruchomienie nowych programów, zapewniających, przede wszystkim, wsparcie finansowe tych inicjatyw⁵. Większość działających w Polsce klastrów jest w fazie załóżkowej. Poczynione obserwacje pojawiających się inicjatyw klastrowych wskazują, że z chwilą zakończenia wsparcia finansowego w ramach projektów/programów kończą swoją działalność.

Rozwój inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim był „reakcją” na wdrożenie Zintegrowanego Programu Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Zapewnił on przełamanie bardzo istotnej, wg opinii przedsiębiorców, bariery w tworzeniu klastrów, jaką jest dostęp do środków finansowych na tego typu przedsięwzięcia. Pierwsze projekty klastrowe zrealizowane w województwie podlaskim, koncentrowały się na przedsiębiorstwach z sektora metalowo-maszynowego oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. Wyniki prowadzonych analiz⁶ wskazały, że do branż posiadających istotny potencjał klastrowy w województwie podlaskim należy przede wszystkim zaliczyć:

- przemysł spożywczy,
- bieliźniarstwo,
- rolnictwo,
- przemysł drzewny,
- przemysł elektromaszynowy,
- przemysł maszynowy.

Analiza potencjału gospodarczego poszczególnych województw Polski wykazała, że podlaskie zajmuje przedostatnie miejsce pod tym względem. Jego udział w wytwarzaniu produktu krajowego brutto w 2008 roku wyniósł zaledwie 2,8%. W województwie podlaskim nakłady przeznaczone na badania i rozwój stanowiły 0,26%. Należy w tym miejscu wspomnieć, że w latach 2007-2009 ok. 20% podlaskich przedsiębiorstw deklarowało wdrożenie rozwiązań innowacyjnych. Ponadto, pod względem nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych (środki własne), podlaskie uplasowało się na 10 miejscu (dane za rok 2008) wśród wszystkich województw. Dane te wskazują na duży potencjał innowacyjny tego podlaskiego przemysłu. Pod względem wielkości zatrudnienia

⁴ Oficjalny portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, stan z dn. 07.10.2011 r..

⁵ Wykorzystanie koncepcji klastrów dla kształtowania polityki innowacyjnej i technologicznej państwa. Rekomendacje dla polityki stymulowania rozwoju klastrów w Polsce, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, 2009, s. 21-23.

⁶ *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, raport opracowany na zalecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa grudzień 2007, www.funduszeuropejskie.gov.pl

w województwie podlaskim dominuje sektor usługowy (ok. 46%). Nakłady finansowe na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach usługowych są jednym z najniższych w skali kraju⁷. Czynniki te sprawiają, że województwo podlaskie nie jest postrzegane jako region posiadający sprzyjające warunki do rozwoju inicjatyw klastrowych. Odzwierciedla to ocena potencjału rozwoju klastrów w poszczególnych województwach, przeprowadzona na zalecenie PARP. Według wyników analizy benchmarkingowej regionów, województwo podlaskie pod względem uwarunkowań regionalnych, znalazło się na ostatnim miejscu w tym rankingu⁸. Jednak pomimo niekorzystnej sytuacji, przedsiębiorstwa z regionu upatrują w klastrach szansy na poprawę swojej pozycji konkurencyjnej.

Eksperti badający sytuację w tym regionie, zauważają powiązania opierające się na współpracy w zakresie, m.in.: badań i rozwoju, dostaw maszyn, urządzeń technologii, surowców, odbioru wyrobów, szczególnie w branży mleczarskiej i maszynowej. Podkreślają także, że procesy i zmiany zachodzące w wiodących branżach regionu, związane z rozwojem struktur klastrowych i powstawaniem inicjatyw klastrowych, są szansą na dynamiczny rozwój regionu Podlasia.

Na podstawie zrealizowanych kwerend literaturowych oraz analizy zasobów baz internetowych na terenie województwa podlaskiego zidentyfikowano 13 inicjatyw klastrowych i klastrów, tj.:

- Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia”,
- Podlaski Klaster Obróbki Metali,
- Podlaski Klaster Piekarniczy - Stowarzyszenie,
- Podlaski Klaster Spożywczy (inicjatywa nie jest aktywna),
- Klaster Zielonych Technologii,
- Podlaski Klaster Bielizny,
- Klaster mleczny – Grupa mleczarska,
- Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Drzewny,
- Północno-Wschodni Klaster Turystyczny „Kryształ Europy”,
- Wschodni Klaster Budowlany,
- Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej,
- Klaster Uzdrowisko Supraśl,
- Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu.

Ocena potencjału klastrów w województwie podlaskim przeprowadzona w ramach European Cluster Observatory wykazała, że żadnego z nich nie można jeszcze zakwalifikować do kategorii klastrów trzygwiazdkowych. Szczególnie aktywne

⁷ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, www.stat.gov.pl, stan z dnia 10.10.2011 r.

⁸ *Benchmarking klastrów w Polsce-2010*. Raport z badania, Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 121-130.

inicjatywy klastrowe związane są z sektorem spożywczym, odzieżowym oraz metalowo-maszynowym. Biorąc pod uwagę aktywność oraz okres działalności, w artykule omówiono klastry reprezentujące przemysł spożywczy i metalowo-maszynowy.

2. Charakterystyka wybranych podlaskich inicjatyw klastrowych

Jedną z pierwszych inicjatyw klastrowych powstałych na Podlasiu był „**Podlaski Klaster Spożywczy**”. Została ona powołana przez Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży i współfinansowana w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działanie 2.6. „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” (projekt realizowany w latach 2007-2008). Biorąc pod uwagę cele projektu, inicjatywa ta miała charakter badawczo-rozwojowy. Przyczyniła się ona, przede wszystkim, do rozpoznania potencjału klastra branży spożywczej w województwie podlaskim oraz wskazała potencjalne kierunki dalszego jego rozwoju. Efektem prac w ramach ww. projektu jest m.in.:

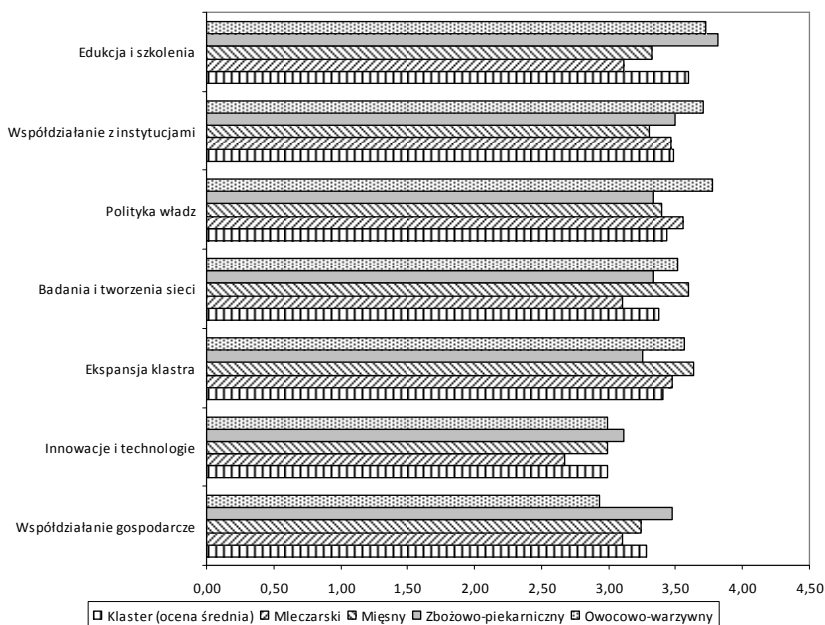
- „mapa” klastra wskazująca geograficzne skupiska przedsiębiorstw w poszczególnych „podklastrach”, tj.: mięsny, owocowo-warzywny, zbożowo-piekarniczy oraz mleczarski,
- analiza siły powiązań między podmiotami klastra,
- wskazanie obszarów kluczowych dla funkcjonowania klastra,
- określenie potencjału ekonomicznego podmiotów należących do klastra,
- określenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności członków klastra.

Na podstawie wyników zamieszczonych w raporcie z badań ilościowych dotyczących Podlaskiego Klastra Spożywczego⁹ można stwierdzić, że przedsiębiorstwa wykazywały bardzo duże zainteresowanie otrzymaniem informacji o rekomendowanych kierunkach rozwoju klastra, o koncepcji koordynacji jego działań, czy też pożądanym działaniach władz lokalnych na rzecz klastra. Menedżerowie badanych firm upatrują także w inicjatywie klastrowej potencjalnej szansy rozwoju zasobów pracy poprzez dostęp do szkoleń. Autorzy raportu wskazują także na relatywnie duże zainteresowanie udziałem przedsiębiorstw w działaniach na rzecz wymiany informacji i promocji klastra. Należy zaznaczyć, że po zakoń-

9 Podlaski Klaster Spożywczy. Raport z badań ilościowych, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.pwsip.edu.pl, stan z dn. 01.12.2008.

czeniu projektu zidentyfikowane struktury klastrowe nie zostały w pełni sformalizowane¹⁰.

Przeprowadzona analiza potencjalnych korzyści z udziału w inicjatywie klastrowej wskazuje (rys. 1), że przedsiębiorcy najbardziej doceniają korzyści z tytułu edukacji i szkoleń (ocena 3,60, przy maksymalnej 5,00). Ponadto współdziałania z instytucjami (ocena: 3,49) oraz współpracy w zakresie polityki władz (ocena: 3,44). Przedsiębiorstwa te nie wykazują dużego zainteresowania kooperacją w zakresie innowacji i technologii oraz współdziałania gospodarczego (ocena poniżej 3,0)¹¹.



Źródło: opracowano na podstawie raportu: Podlaski Klaster Spożywczy, Raport z badań ilościowych, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.pwsip.edu.pl, s. 38-43.

Rys. 1. Potencjalne korzyści z przystąpienia do klastra (z perspektywy podklastrów)

¹⁰ Po zakończeniu projektu sformalizowano działalność tylko część podklastra piekarniczko-zbożowego.

¹¹ Tamże, s. 38-43.

Zamieszczona w ww. raporcie¹² diagnoza wykazała bardzo duże zróżnicowanie oczekiwań należących do poszczególnych grup (rys. 1). Z uwagi na cel realizowanego projektu badawczego, którego częściowe efekty prezentowane są w niniejszym artykule, skoncentrowano się na analizie potencjału członków inicjatywy klastrowej, w zakresie tworzenia organizacji sieciowej i kooperacji w ramach realizowanych procesów biznesowych. Największe oczekiwania w zakresie tworzenia struktur kooperatywnych wykazywały przedsiębiorstwa z branży mięsnej i owocowo-warzywnej. Natomiast współdziałanie na płaszczyźnie biznesowej było najistotniejsze dla podklastra piekarniczego. Ta grupa przedsiębiorców oraz firmy z sektora owocowo-warzywnego postrzegają także klastr jako szansę rozwoju współpracy z poza branżowymi instytucjami. Oczekiwania przedsiębiorstw względem współpracy biznesowej w ramach klastra, rozpatrywane są z perspektywy ich partykularnych korzyści, tj. redukcji kosztów produkcji i dostaw, wzmocnienia swojej pozycji wobec odbiorców i dostawców. Należy przy okazji zwrócić uwagę na niską ocenę roli klastra w stwarzaniu możliwości korzystania z zasobów wiedzy partnerów biznesowych, specjalizacji jego uczestników, przy jednoczesnej redukcji konkurencji (rys. 1).

Ocena postrzegania roli klastra w zakresie prowadzenia badań i tworzenia sieci, wskazuje jednoznacznie, że przedsiębiorstwa oczekują, przede wszystkim, podnoszenia swojej wiedzy na temat tego typu organizacji. Można w tym miejscu wspomnieć, że przeprowadzone badania i studia literaturowe wykazały stosunkowo niską świadomość przedsiębiorstw podlaskich w zakresie inicjatyw klastrowych. Może to stanowić istotną barierę w rozwoju IK w tym regionie.

Przedstawiając sytuację wybranych inicjatyw klastrowych w województwie podlaskim należy zaznaczyć, że Podlaski Klastr Spożywczy, z chwilą zakończenia projektu, przestał być aktywnym podmiotem klastrowym. Na jego bazie powstał **Podlaski Klastr Piekarniczy – Stowarzyszenie (PKP-S)**. Organizacja ta została zarejestrowana we wrześniu 2007 roku. Skupia, przede wszystkim, lokalne piekarnie i zakłady cukiernicze działające na terenie województwa podlaskiego (liczba zarejestrowanych członków klastra wynosiła 46 podmiotów, w tym aktywnych członków wg koordynatora - 25, stan na XII/2009 r.). Analiza specyfiki klastra oraz postaw biznesowych jego członków, wskazuje na jego stosunkowo niski potencjał gospodarczy. Według opinii członków zarządu klastra oraz ekspertów zewnętrznych, taka sytuacja wynika, przede wszystkim, z następujących czynników i uwarunkowań:

- bardzo silnego rozproszenia geograficznego członków klastra,
- słabej dyscypliny zakupowej – osłabiającej pozycję klastra wobec dostawców,
- braku wzajemnej lojalności biznesowej,

¹² Tamże, s. 37-52.

- płytkiego rynku pracy,
- bardzo dużego zróżnicowania form prawnych i struktur organizacyjnych,
- braku wyraźnego zaangażowania w działalność klastra firm i instytucji otoczenia biznesu świadczących na ich rzecz usługi,
- brak ścisłej, wymiernej współpracy z władzami regionu (np. udział władz lokalnych w roli uczestnika wspierającego, partnerstwo projektowe).

Biorąc pod uwagę oczekiwania przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze, można stwierdzić, że potencjalnymi kierunkami jego rozwoju będzie dążenie do stworzenia silnej grupy zakupowej i poprawa pozycji konkurencyjnej wobec dostawców. Efektem czego ma być obniżenie kosztów dostaw. Przedstawiając Klastr Piekarniczy na tle sektora spożywczego, należy wskazać, że jego członkowie postrzegają go jako szansę łatwiejszego wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych. Wynika to zapewne z planów PKP-S związanych z wprowadzeniem nowej wspólnej marki i nowego produktu.

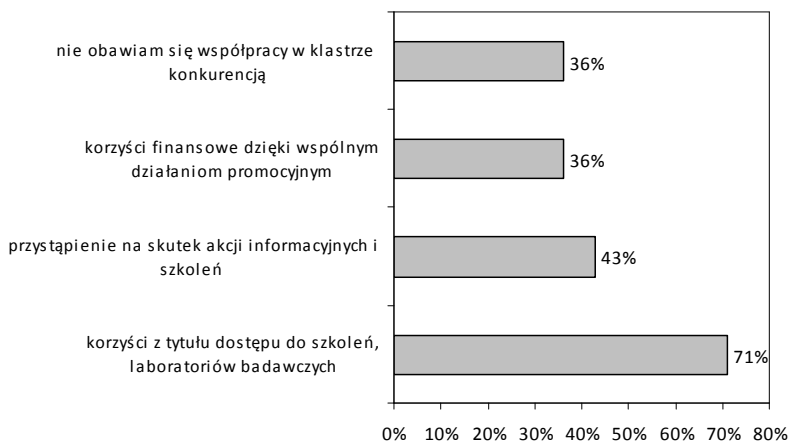
Klastr Spożywczy „Naturalnie z Podlasia” działa w oparciu o formułę stowarzyszenia, które zostało powołane w 2007 r. W przypadku tej grupy można mówić o oddolnej inicjatywie przedsiębiorstw działających w ramach nieformalnej sieci współpracy. Podmioty te postanowiły nawiązać współpracę formalną, poprawiając w ten sposób swoją pozycję konkurencyjną. W odróżnieniu od poprzednio omówionych inicjatyw, inicjatorem powstania klastra „Naturalnie z Podlasia” było przedsiębiorstwo Agrovita, a nie jednostka badawczo-rozwojowa. Członkami klastra jest 12 przedsiębiorstw, z czego 9 firm reprezentuje branżę spożywczą. Zarejestrowanymi członkami klastra są także dwie firmy dystrybucyjne, dostawca opakowań oraz firma z branży informatycznej i reklamowej¹³.

Nadrzędnym celem inicjatywy jest budowanie wspólnej marki oraz podnoszenie konkurencyjności swoich produktów. Na uwagę zasługuje fakt, że działalność klastra jest finansowana ze składek członkowskich¹⁴. Ocena dotychczasowych działań klastra potwierdza jego bardzo duży potencjał rozwojowy, uzyskiwany dzięki intensywnemu wzmocnieniu sieci powiązań między podmiotami podstawowymi z danej branży oraz kooperantami i władzami regionu. Zauważa się bardzo silną współpracę oraz podwykonawstwo pomiędzy członkami klastra. Kolejnym potencjalnym stymulantem jego rozwoju jest podobny lub komplementarny produkt, podobne kanały dystrybucji oraz podobny odbiorca końcowy.

¹³ Oficjalna strona Klastra Spożywczego „Naturalnie z Podlasia”. Tryb dostępu: www.naturalniezpodlasia.pl, stan z dn. 02.11.2008 r.

¹⁴ *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, raport opracowany na zalecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa grudzień 2007, www.funduszeszestrakturalne.gov.pl, stan z dnia 12.06.2008 r., s. 206-207. Oficjalna strona Klastra Spożywczego „Naturalnie z Podlasia”. Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.naturalniezpodlasia.pl, stan z dn. 02.11.2008 r.

Wymiernym, rozpoznawalnym efektem dotychczasowej pracy klastra jest wspólne logo dla produktów i wspólnej marki „Naturalnie z Podlasia”. Bardzo istotnym czynnikiem i jednocześnie atutem rozwojowym klastra jest wypracowanie przez jego członków wspólnej strategii działania¹⁵. Przeprowadzone w okresie późniejszym badania¹⁶ dotyczące, m.in. powodów przystąpienia przedsiębiorstw z sektora spożywczego do klastra, wskazują na bardzo duże znaczenie zwiększonego dostępu do zasobów wiedzy, których dysponentami są pozostali jego członkowie (rys. 2).



Źródło: opracowano na podstawie Daniluk A., Wasiluk A., *Klaster spożywczy województwa podlaskiego w świetle przeprowadzonych badań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej 2009, Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 14, 2009, s. 147-158.

Rys. 2. Przyczyny przystąpienia przedsiębiorstw do klastra spożywczego

Skutki przystąpienia do klastra za korzystne uznało ok. 54% badanych przedsiębiorstw. Według Autorów badań, ok. 34% przedsiębiorstw z klastra spożywczego nie dostrzega żadnego wpływu udziału w klastrze na działalność przedsiębiorstw. Należy także zwrócić uwagę, że jedynie 6% firm postrzega współpracę w ramach takich struktur jako zagrożenie.

¹⁵ *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, raport opracowany na zalecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.funduszezstrukturalne.gov.pl, stan z dn. 12.06.2008 r., s. 208.

¹⁶ Daniluk A., Wasiluk A., 2009. *Klaster spożywczy województwa podlaskiego w świetle przeprowadzonych badań*. Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Ekonomia i Zarządzanie 14, s. 147-158.

Kolejną inicjatywą funkcjonującą na terenie województwa podlaskiego, objętą badaniami, był **Podlaski Klaster Obróbki Metali**. Powstanie klastra, jak już wcześniej wspomniano, jest efektem projektu realizowanego ze środków ZPORR Działania 2.6. pod nazwą „Podlaski klaster obróbki metali szansą regionu na innowacyjny rozwój”. Przedsięwzięcie to było realizowane w latach 2007-2008 przez Centrum Promocji Podlasia, które jest obecnie koordynatorem klastra¹⁷. Członkami klastra są 72 przedsiębiorstwa, z czego sześć firm posiada inny niż metalowo-maszynowy profil działalności (energetyka, elektronika, technologie informatyczne). Klaster ten, pod względem liczby zrzeszonych firm, należy do największych w regionie. Na wstępie należy nadmienić, że według opinii ekspertów, produkcja wyrobów z metali, produkcja maszyn i urządzeń oraz pokrewne nie mają dużego znaczenia w strukturze przemysłu województwa podlaskiego. Potencjał gospodarczy tej grupy przedsiębiorstw w tym regionie jest niewielki (mierzony poziomem zatrudnienia), bowiem zatrudnieni w przemyśle metalowym stanowią 5,5% ogółu zatrudnionych w województwie.

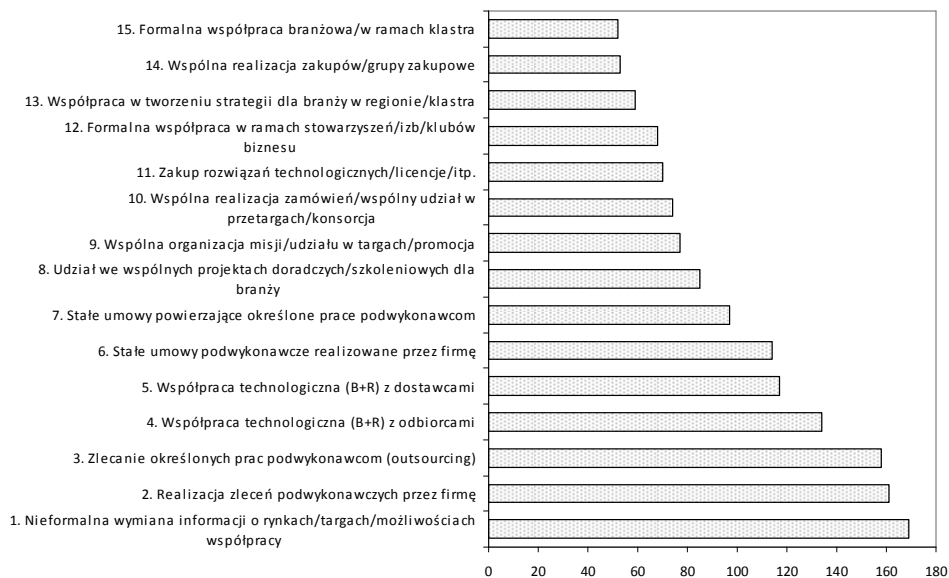
Podstawowym celem projektu było wzmocnienie współpracy przedsiębiorstw branży obróbki metali oraz instytucji badawczo-rozwojowych, działających na terenie województwa podlaskiego. Głównymi uczestnikami projektu były podlaskie przedsiębiorstwa z branży obróbki metali, ośrodki badawczo-rozwojowych oraz młodzież szkolna i studenci z województwa podlaskiego. Przeprowadzone w ramach ww. projektu działania, umożliwiły identyfikację potrzeb w zakresie wdrażania i popularyzacji innowacyjnych technologii wśród przedsiębiorstw i instytucji badawczo-rozwojowych. Ponadto, dokonano oceny kondycji przedsiębiorstw, związanych z tą branżą, zapotrzebowania przedsiębiorstw na innowacje w dziedzinie produkcji, promocji oraz zapotrzebowania na wyspecjalizowane kadry. Przeprowadzone badania umożliwiły także określenie poziomu wiedzy przedsiębiorców na temat klastrów oraz szans rozwoju branży obróbki metali na Podlasiu. O dojrzałości koncepcji tej inicjatywy może niewątpliwie świadczyć przygotowana w ramach ww. projektu strategia rozwoju klastra.

Wykonana przez Podlaską Fundację Rozwoju Regionalnego¹⁸ ocena przygotowania i potencjału przedsiębiorstw z sektora metalowego do tworzenia klastrów, wykazała niewystarczające przygotowanie merytoryczne managerów z zakresu klasteringu. Ponadto, odnotowano stosunkowo niski poziom wiedzy odnośnie potencjalnych korzyści, które mogą osiągnąć członkowie klastra. Według większości respondentów, inicjatywy tego typu nie przynoszą korzyści uczestnikom. Około

¹⁷ Oficjalna strona Centrum Promocji Podlasia, www.cpp.bialystok.pl, stan z dn. 12.06.2008 r.

¹⁸ Girejko R., Dźwigaj M., 2007. *Strategia rozwoju podlaskiego klastra obróbki metali*. Opracowanie Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego na zlecenie Centrum Promocji Podlasia, Białystok. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.cpp.bialystok.pl, stan z dn. 12.06.2008, s. 14-30.

28% przedsiębiorców przyznało, że może to być przedsięwzięcie korzystne, a zaledwie 17% przedstawiło konkretne przykłady. Analiza preferowanych form współpracy potencjalnych uczestników klastra wykazała, że większość z nich czerpie korzyści z nieformalnej wymiany informacji biznesowej. Na rys. 3 przedstawiono znaczenie form współpracy z perspektywy ww. grupy przedsiębiorstw.



Źródło: Girejko R., Dźwigaj M., 2007. *Strategia rozwoju podlaskiego klastra obróbki metali*. Opracowanie Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego na zlecenie Centrum Promocji Podlasia, Białystok. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.cpp.bialystok.pl, stan z dn. 12.06.2008, s. 22-23.

Rys. 3. Znaczenie i zakres współpracy przedsiębiorstw z sektora metalowego¹⁹

Za istotne formy współpracy uznano także zalecanie określonych prac podwykonawcom i realizację zleceń podwykonawczych przez przedsiębiorstwo. Formy te miały kluczowe znaczenie dla około 70% respondentów (rys. 3). Preferowanie poziomego systemu integracji badanych firm, stwarza możliwości budowy relacji klastrowych w oparciu o ich specjalizację.

Opinie ekspertów wskazują, że większość przedsiębiorstw z sektora metalowego buduje swoją pozycję biznesową konkurując kosztami zasobów. Bazowanie na know-how, innowacjach, specjalistycznej kadrze nie jest postrzegane jako kluczo-

¹⁹ Syntetyczny wskaźnik znaczenia wynikający z przemnożenia liczby wskazań przez wagę (0-4). Przyjęto następujące zasady oceny czynników: 0-nieistotne, 1-małoistotne, 2-ani nieistotne ani istotne, 3-istotne, 4-bardzo istotne. Poziom istotności powyżej 144 pkt.

wy stymulator ich rozwoju. W tej sytuacji zastanawia fakt niskiego poziomu zainteresowania budowaniem i rozwijaniem formalnej kooperacji przedsiębiorstw w ramach sektora metalowego. Liderzy tej branży, działający w województwie podlaskim, pomimo przedstawionych powyżej wyników diagnozy, potwierdzają atrakcyjność sektora z perspektywy rozwoju regionu, upatrując także w klastrze szans na wzrost poziomu innowacyjności branży. Sytuacja ta może sugerować, że osiã inicjatywy klastrowej będa du¿e przedsiębiorstwa.

Działalnoŝ klastra koncentruje siã na wspomaganiu procesu innowacyjnoŝci w dziedzinie produkcji i promocji towarów oraz udzielaniu wsparcia w zakresie kształcenia kadr na potrzeby bran¿y obróbki metali. Nale¿y w tym miejscu podkreŝlić fakt uznania podejmowanych przez klastery działañ, za wartę naŝladowania. Wyniki badañ benchmarkingowych przeprowadzone w Polsce w 2010 roku na zlecenie PARP, zakwalifikowały działania Podlaskiego Klastra Obróbki Metali prowadzone w zakresie wymiany informacji o zasobach ludzkich (baza pracowników/giełda pracy) i promocji sektora na rynku pracy (film reklamowy wskazujący mo¿liwoŝci i korzyŝci wynikajãce z pracy w bran¿y metalurgicznej) jako najlepsze praktyki²⁰. W ŝwietle dotychczasowych efektów prac klastra mo¿na stwierdzić, że odgrywa on znaczącã rolę w regionalnych strukturach klastrowych.

Podsumowanie

Analizujãc sytuacjã inicjatyw klastrowych działających na terenie województwa podlaskiego mo¿na stwierdzić, że stopieñ zaawansowania prac w ramach poszczególnych inicjatyw oraz ich potencjał jest bardzo zróżnicowany. Województwo podlaskie charakteryzuje siã niezbyt wysokim nasyceniem tego typu organizacji w Polsce²¹. Według przedstawionych przez Deloitte Business Consulting SA wyników badañ benchmarkingowych, podlaskie nie posiada sprzyjajãcych rozwojowi inicjatyw klastrowych (IK) uwarunkowañ regionalnych. Istniejãce bariery wynikajãce, zarówno z uwarunkowañ regionalnych, jak i niskiej atrakcyjnoŝci inwestycyjnej wyraźnie hamujã rozwój klastrów.

Przeprowadzona diagnoza postaw członeków struktur klastrowych pozwala na sformułowanie następujãcych wniosków:

- poziom wiedzy na temat klastrów wśród przedsiębiorstw nie jest zadawalajãcy, wskazana jest silniejsza promocja istoty klasteringu,

²⁰ *Benchmarking klastrów w Polsce-2010*. Raport z badania, Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczoŝci, Warszawa 2010.

²¹ *Interaktywna Mapa Klastrów*. Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.pi.gov.pl, stan z dn. 07.09.2011 r.

- inicjatywy klastrowe pozostają w załączkowej fazie rozwoju,
- brak jest przekonania o korzyściach wynikających z przystąpienia do klastra, przeważają partykularne korzyści,
- stymulantem działalności inicjatyw klastrowych jest dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania,
- znacząca część przedsiębiorstw buduje pozycję na nietrwałych przewagach konkurencyjnych,
- występuje dobrze rozwinięta integracja pozioma sektora (zlecenia, outsourcing),
- zauważalne jest dążenie członków klastrów i inicjatyw klastrowych do budowy wspólnego zarządzania działaniami biznesowymi w zakresie promocji, zarządzania i pozyskiwania zasobów ludzkich,
- brak jest zadowalającego dostępu członków klastrów działających w regionie do wykwalifikowanej kadry technicznej – istnieje konieczność dostosowania systemu i sposobu jej kształcenia (konieczność zacieśnienia współpracy z szkolnictwem zawodowym i wyższym technicznym),
- wewnątrz klastrowe procesy obejmujące ich aktywność rynkową, wymianę wiedzy, komunikację oraz marketing i public relations, są oceniane pozytywnie przez uczestników,
- następuje wydzielanie grup tematycznych związanych z funkcjonowaniem członków klastra w celu poprawy efektywności procesu decyzyjnego w określonych obszarach jego działalności (Podlaski Klastr Bielizny wydzielił grupy tematyczne z zakresu finansów, zarządzania i marketingu),
- brak jest wyraźnych preferencji dotyczących modelu kooperacji klastrowych (np. skupisko sieciowe, lider),
- następuje wzmocnienie sieci powiązań między podmiotami podstawowymi z danej branży, kooperantami i władzami regionu.

Najbardziej zaawansowane prace nad tworzeniem i rozwojem struktur klastrowych występują w branży spożywczej (Klastr „Naturalnie z Podlasia”, Podlaski Klastr Piekarniczy-Stowarzyszenie), sektorze bielizniarskim (Podlaski Klastr Bielizny) oraz w branży metalowej (Podlaski Klastr Obróbki Metali). Należy także podkreślić zwiększoną aktywność przedsiębiorstw z sektora budownictwa oraz instytucji wsparcia biznesu, w zakresie struktur klastrowych. Jednakże działalność ta jest zbyt krótkotrwała, by móc mówić o ich przełożeniu na poprawę konkurencyjności członków tych nowych inicjatyw, czy też wpływu na rozwój regionu. Ocena procesu budowy działających w regionie struktur klastrowych, nie pozwala na wskazanie dominującej metody ich tworzenia. Są to zarówno inicjatywy oddolne, mieszane jak i odgórne. Brak też jest wyraźnych preferencji odnośnie

lidera projektu. Zatem, w chwili obecnej, nie można jeszcze mówić o modelu struktury klastrowej adekwatnej do uwarunkowań regionalnych.

Wyniki diagnozy oczekiwań członków inicjatyw klastrowych (IK) zostały skonfrontowane z oceną skłonności tych przedsiębiorstw do zmian oraz potencjalnego i/lub przewidywanego zakresu przeobrażeń organizacyjnych przedsiębiorstw, w związku z przystąpieniem do klastra²². Przeprowadzone wywiady z przedsiębiorcami w skonfrontowaniu z istniejącą sytuacją w regionie wskazują, że adekwatnym modelem współpracy i tworzenia inicjatyw klastrowych jest kooperacja inicjowana przez duże przedsiębiorstwa. Działania te powinny być wspierane programami pomocowymi, które zapewniają środki finansowe na rozwój IK, sterowanymi przez władze samorządowe. Zakres i forma wsparcia powinna być dostosowana do etapu rozwoju klastra (potrzeb rozwojowych), zapobiegając nieefektywnemu wykorzystaniu funduszy strukturalnych.

Piśmiennictwo

1. *Benchmarking klastrów w Polsce-2010*. Raport z badania, Deloitte Business Consulting SA, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
2. Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., 2004. *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*. Niebieskie Księgi 2004, Rekomendacje Nr 11, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk.
3. Daniluk A., Wasiluk A., 2009. *Klaster spożywczy województwa podlaskiego w świetle przeprowadzonych badań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej Ekonomia i Zarządzanie 14, s. 147-158.
4. Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych. Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.stat.gov.pl.
5. Interaktywna Mapa Klastrów. Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.pi.gov.pl.
6. *Klustry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie*, raport opracowany przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr w Białymstoku, Białystok 2010. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.bfkk.pl.
7. *Klustry w województwie podlaskim*, opracowanie w ramach projektu „Polskie klustry i polityka klastrowa” Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.pi.gov.pl.
8. *Oficjalna strona Centrum Promocji Podlasia*. Tryb dostępu: www.cpp.bialystok.pl
9. *Oficjalna strona Klastra Instytucji Otoczenia Biznesu*. Tryb dostępu: www.biznesklaster.pl.

²² Pomimo sformalizowania ww. struktur należy organizacje te rozpatrywać jako inicjatywy klastrowe. W sprawozdaniu, z uwagi na charakter relacji, stan współpracy, stosuje się zamiennie w stosunku do tych trzech podmiotów określenia klastrów i inicjatywa klastrowa.

10. *Oficjalna strona Klastra Spożywczego „Naturalnie z Podlasia”*. Tryb dostępu: www.naturalniezpodlasia.pl.
11. *Oficjalna strona projektu „Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej”*. Tryb dostępu: www.cdedu.pl.
12. *Oficjalna strona Wschodniego Klastra Budowlanego*, www.budowlanyklaster.pl
13. *Oficjalny portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, www.parp.gov.pl
14. *Podlaski Klaster Spożywczy. Raport z badań ilościowych*. Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Dokument elektroniczny, Tryb dostępu: www.pwsip.edu.pl.
15. *Rozwój struktur klastrów w Polsce Wschodniej*. Raport opracowany na zalecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.fundusze-strukturalne.gov.pl.
16. *Star Clusters in Poland*. Center for Strategy and Competitiveness, CSC Stockholm School of Economics, 2011. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.clusterobservatory.eu.
17. *Wykorzystanie koncepcji klastrów dla kształtowania polityki innowacyjnej i technologicznej państwa. Rekomendacje dla polityki stymulowania rozwoju klastrów w Polsce*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.