

STRATEGIA JAKO NARZĘDZIE EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA STRUKTURĄ KLASTROWĄ¹

STRATEGY AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT STRUCTURE CLUSTER

Wprowadzenie

Strategia determinuje działanie przedsiębiorstwa, od jej trafnego wyboru zależy w dużej mierze sukces, jaki odniesie firma na konkurencyjnym rynku. Zaspokajanie rosnących i coraz bardziej zróżnicowanych wymagań konsumentów staje się zasadniczym wyznacznikiem strategii rozwoju i działalności przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego oraz handlu, jak również producentów surowców rolnych, zwłaszcza w warunkach integracji i globalizacji.

Jedną z form organizacji działalności są innowacyjne powiązania integracyjne, określane mianem inicjatyw lub struktur klastrowych, tworzone również w branży rolno-spożywczej. Kreowanie strategii ma głównie na celu wskazanie najważniejszych kierunków rozwoju klastra w przyszłości oraz planu działań (dla inicjatywy klastrowej), które powinny zapewniać dalszy rozwój struktury klastrowej, jak również funkcjonujących w niej przedsiębiorstw.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest próba oceny wpływu strategii na procesy rozwoju i zarządzania różnorodnych form powiązań integracyjnych, w tym zachodzących w agrobiznesie. W dalszej jego części dokonano krótkiej charakterystyki istoty strategii rozwojowych przedsiębiorstw oraz prezentacji koncepcji, atrybutów i korzyści klasteringu. Poddano rozważaniom określenie i znaczenie struktury oraz strategii działania inicjatywy klastrowej. Rozważania poparto wynikami badań własnych, jak również innych autorów, wzbogacając tym samym podjętą problematykę.

Zarys strategii prorozwojowych przedsiębiorstw

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu polskich przedsiębiorstw zmuszają je do poszukiwania indywidualnej, unikalnej drogi rozwoju. Zagadnienie rozwoju jest różnie interpretowane w literaturze przedmiotu. Często uznaje się rozwój

* Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii.

¹ Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/03911.

jako równoznaczny ze wzrostem, identyfikując kategorie o znaczeniu ilościowym i jakościowym. Nierzadko rozwój przeciwstawia się przetrwaniu, nie wyznaczając granicy przejścia do nowej sytuacji w przedsiębiorstwie. Twierdzi się również, że rozwój jest warunkiem niezbędnym przetrwania. Konieczność rozwoju przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku funkcjonowania podmiotów w ramach układu zintegrowanego, wynika nie tylko ze zmian otoczenia, ale również z oczekiwań różnych grup interesariuszy, w tym zwłaszcza właścicieli. Wymaga to podejmowania przedsięwzięć dostosowawczych do zmian wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania, jak i aktywnego wykorzystywania szans, jakie stwarza rynek².

Zagadnienie konkurencyjności, zwłaszcza w przypadku innowacyjnych form powiązań integracyjnych, dotyczy bardzo wielu problemów, z których na szczególną uwagę zasługują umiejętności przetrwania i stabilnego rozwoju w warunkach liberalizacji rynków, wzrostu konkurencji oraz jej umiędzynarodowienia. Do kluczowych umiejętności, jakimi powinny cechować się przedsiębiorstwa, należą: zdolność właściwej oceny własnej sytuacji, czyli pozycji strategicznej oraz umiejętność formułowania właściwej strategii rozwoju. Wnikliwe rozpoznanie istniejących zależności i powiązań wymaga zastosowania różnych metod analizy otoczenia zewnętrznego firmy (makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego) i analizy wewnętrznej (zasobów i umiejętności) oraz właściwego ich doboru³.

Warto w tym miejscu podkreślić, że analiza strategii przedsiębiorstwa stanowi kluczową czynność zarządzania strategicznego. Decyzje dotyczące wyboru strategii należą do decyzji niełatwych i pociągają za sobą długookresowe skutki dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, osiągnięcia wyznaczonych celów, pożądanego poziomu na rynku, generowania dochodów, a w rezultacie dynamicznego i systematycznego rozwoju. Analiza strategii przedsiębiorstwa może być rozpatrywana w dwóch aspektach:⁴

- oceny aktualnie realizowanej strategii (istniejącej) i ewentualnie sformułowania kierunków jej korekt lub – gdy dotychczas jej nie ustalono w czytelny sposób – kształtu strategii rozwojowej,
- wyboru strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, gdy tworzona jest nowa organizacja lub w organizacji istniejącej występuje potrzeba istotnej zmiany strategii.

W obu przypadkach konieczna jest określona procedura ocen i podejmowania decyzji oraz wykorzystanie wybranych metod analiz strategicznych.

W przedsiębiorstwach działających w otoczeniu rynkowym wyróżnia się zazwyczaj trzy poziomy strategii:⁵

- strategię związaną z wyborem polityki rozwojowej, portfela produktów/rynków (zwane strategiami na poziomie przedsiębiorstwa, strategiami ogólnymi),

² G. Łukasik, *Strategie finansowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE w Katowicach, Katowice 2010, s. 9–13.

³ *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy-przykłady*, S. Jurek-Stepień (red.), Warszawa 2007, s. 9.

⁴ Ibidem.

⁵ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Warszawa 2001, s. 18; Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa 1996, s. 78.

- strategię konkurencyjne dotyczące określonych produktów i rynków (np. globalnego, krajowego, branżowego, lokalnego) oraz określające sposób konkurowania w zakresie wydzielonych rodzajów działalności (tzw. biznesów, jednostek strategicznych),
- strategię funkcjonalne, dotyczące decyzji podejmowanych w przekroju głównych funkcji przedsiębiorstwa.

Wyjątkowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego pozycji na rynku ma wybór strategii ogólnych i strategii konkurencyjnych. Związane z tym działania mieszczą się w zakresie zarządzania strategicznego.

Przegląd koncepcji, atrybutów i korzyści struktur klastrowych

Z uwagi na fakt, że definicje klastra w różnych przekrojach i odniesieniach były już wielokrotnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z ich przytaczania, a skupiono się jedynie na przeglądzie koncepcji klasteringu i korzyściach płynących z funkcjonowania tego typu struktur.

Koncepcja klastrów stanowi nowy sposób kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw, oparty na stymulowaniu interakcji pomiędzy poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, których celem jest generowanie i przyspieszenie procesów innowacyjnych. Doświadczenia światowe potwierdzają, że klastry są skutecznym sposobem poszukiwania efektów synergii wynikających z kooperacji przedsiębiorstw z innymi firmami i jednostkami naukowymi. Powiązania i kontakty między poszczególnymi podmiotami stanowią system, w ramach którego firmy o ograniczonym dostępie do wiedzy zdobywają ją z zewnątrz, co umożliwia im samym generowanie nowych pomysłów i podniesienie innowacyjności⁶.

Polityka wsparcia klastrów jest obecnie uznawana za jedno z priorytetowych zadań, służących podniesieniu innowacyjności gospodarki na poziom europejski, co znajduje odzwierciedlenie w działaniach władz publicznych każdego szczebla – od ponadnarodowego, po regionalny i lokalny. Dla rozwoju struktur klastrowych, których funkcjonowanie opiera się na uwarunkowaniach regionalnych i lokalnych, szczególnie ważne jest zaangażowanie władz samorządowych. Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce wolnorynkowej wskazuje ponadto, że istnienie konkurencji na danym terenie nie musi być barierą w rozwoju firmy, nie wyklucza też współpracy z konkurentami. Zatem na działalność przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach lokalnych i regionalnych ma wpływ nie tylko ich poziom konkurencyjności, lecz także otoczenie, w którym się znajdują⁷.

⁶ A. M. Kowalski, *Klastry jako droga do zwiększania innowacyjności gospodarki*, w: E. Mińska-Struzik, T. Rynarzewski (red.), *Szoki technologiczne w gospodarce światowej*, Poznań 2009, s. 124.

⁷ M. Kogut-Jaworska, *Klastry jako instrumenty (czynniki) prokonkurencyjnego rozwoju lokalnego i regionalnego*, w: A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Ziolo (red.), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011, s. 215.

Głównym obszarem działalności przedsiębiorstwa, na który istotnie wpływa jego członkostwo w klastrze – jak już wspomniano – jest innowacyjność. Klastry kreują i umożliwiają korzystanie z pro wzrostowych warunków prowadzenia działalności⁸. Innowacyjność w klastrach wspiera większa łatwość dotarcia do potencjalnych źródeł informacji o innowacyjności, łatwiejsza staje się identyfikacja trendów technologicznych, kombinacja kompetencji przyspiesza rozwój przedsiębiorstw i produktów. Większa dynamika rozwoju wynika z łatwiejszego dostępu do kapitału zaangażowanego i kapitału wysokiego ryzyka, zaawansowanych narzędzi zarządzania ryzykiem, większej siły całego klastra, a mniejszego znaczenia grup interesów, mogących być barierą w decyzjach, a także sprawdzonej sieci dostępu do źródeł finansowania i komplementarnych umiejętności. Efektywność działalności wynika ze specjalizacji oraz konkurencji, a także z dostępu do wyspecjalizowanych zasobów⁹.

Przedsiębiorstwa w klastrze mogą korzystać z więzi wewnętrznych i obszarów wspólnych dla uczestników tej struktury. Promocja i marketing produktów oraz usług, prowadzenie, realizacja i finansowanie projektów badawczych i komercyjnych, doradztwo prawno-finansowe mogą być realizowane w ramach łączonych inicjatyw. Optymalizuje to nie tylko poziom kosztów, ale sprawia, że rośnie wiarygodność pojedynczych firm wobec zewnętrznych partnerów biznesowych. Klastrer daje firmie lepszy wizerunek rynkowy, gdyż jest pierwszym gwarantem jakości prezentowanej przez firmę. Jest to jeden z aspektów kreowania większej wartości dodanej przez klastrer jako sumy wielu przedsiębiorstw¹⁰.

Podsumowując tę część rozważań, należy podkreślić, że model klastra niesie wymierne korzyści jako innowacyjna forma współpracy przedsiębiorstw, tj.:¹¹

- zwiększoną produktywność działalności,
- korzyści skali,
- obniżenie kosztów transakcyjnych, transportu, infrastruktury technicznej,
- specjalizację, dzięki masie krytycznej podmiotów wyspecjalizowanych w określonej dziedzinie,
- specjalizację czynników, tj.: rynek pracy, źródła badań i rozwoju, technologii, mechanizmy finansowania,
- dostęp do informacji na temat zmian rynku i technologii,
- dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej,
- możliwość łatwiejszego dostosowywania się i reakcji na zmiany w otoczeniu (wiedza technologiczna, praktyka zarządzania, marketingu),
- proces uczenia się poprzez wspólne poszukiwanie działań i rozwiązań innowacyjnych,
- wykorzystywanie elementów komplementarnych i synergii między firmami.

⁸ M. Kozak, *Klastry – wyzwanie dla rozwoju MŚP w Polsce*, e-mentor nr 1(28)/2009, s. 15.

⁹ T. Andersson et al., *The Cluster Policies Whitebook*, Malmö 2004; cyt. za: A. Rundo, *Klastry jako model współpracy przedsiębiorstw*, w: A. Rundo, M. Ziółkowska (red.), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, Warszawa 2013, s. 57–58.

¹⁰ A. Rundo, *Klastry...* op. cit., s. 58.

¹¹ M. Baran, M. Kłos, *Formy sieciowego współdziałania przedsiębiorstw*, w: E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Warszawa 2007, s. 316.

Określenie i znaczenie struktury oraz strategii działania inicjatywy klastrowej

Struktura organizacyjna jest jednym z ważniejszych elementów wpływających na ekspansję inicjatywy klastrowej. Wyznacza ona w czytelny sposób zasady współpracy i powiązań uczestników. Zapewnia także przejrzystość działań i odpowiedzialność osób, co stanowi podstawę budowania zaufania między uczestnikami. Odpowiednio zorganizowana struktura wpływa na zdolność odpowiedzi na potrzeby członków, ale przede wszystkim rynku i środowiska, w którym funkcjonuje. Struktura opisuje kompetencje i ścieżki komunikacyjne w klastrze (przydział odpowiedzialności), a także organizację działań (procedury i procesy). Warto podkreślić, że kluczowe decyzje w zakresie struktury organizacyjnej zależą głównie od: formy prawnej inicjatywy, współpracy partnerów i działań pro-biznesowych w klastrze, szybkości integracji nowych członków, wpływu uczestników na działania inicjatywy, reprezentowania wszystkich grup przy podejmowaniu decyzji oraz zaangażowania uczestników w bieżącą działalność. Praktyka pokazuje ponadto, że przedsiębiorstwa w klastrach preferują zachowanie dużego stopnia elastyczności oraz otwartej i transparentnej struktury, która sprzyja integracji i podejmowaniu dodatkowych działań w poszczególnych obszarach zainteresowań uczestników klastra¹².

Istotnym elementem integrującym inicjatywę klastrową jest definiowanie wspólnych celów i ograniczeń rozwojowych oraz pożądanych zadań i ukierunkowanych działań. Przyjęcie sformalizowanej strategii i planu działania na rzecz rozwoju klastra jest także formą zobowiązania poszczególnych partnerów inicjatywy do podjęcia niezbędnych działań. Niekiedy zdarza się, że planowanie działań inicjatywy klastrowej (czy też koordynatora klastra) nie ma formuły opracowania formalnej strategii rozwoju. Warto jednak podkreślić, że pewne planowanie działań inicjatywy klastrowej powinno poprzedzać proces jej formalizacji, by lepiej dopasować się do zdefiniowanych uprzednio potrzeb i działań. Analiza doświadczeń rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce pozwala wskazać na dwa zasadnicze modele formułowania i przyjmowania strategii. Pierwszy model postępowania (w którym opracowanie strategii pojawia się stosunkowo szybko) ma miejsce najczęściej w przypadku inicjatyw odgórnych, rozwijanych przez administrację publiczną lub jednostkę naukową. Aczkolwiek model ten jest bardziej zgodny z metodologią planowania strategicznego, to z drugiej strony założone strategie mogą być trochę oderwane od rzeczywistości – tj. potrzeb przedsiębiorstw i możliwości instytucji otoczenia. W tym przypadku rozwój inicjatywy klastrowej może zakończyć się na etapie sformułowania strategii, gdyż trudno będzie zmobilizować podmioty działające w klastrze do jej wdrożenia¹³.

Drugi model kreowania strategii występuje częściej w przypadku inicjatyw oddolnych, gdzie głównymi liderami procesu są przedsiębiorcy lub niezależny animator. W przypadku tych inicjatyw często występuje silna presja na podjęcie

¹² I. Sokołowska-Kulas, M. Koszarek, *Forma organizacyjna i struktura inicjatywy – czy istnieją optymalne?*, w: M. Koszarek (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, 2011, s. 110–111.

¹³ *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka (red.), Gdańsk 2009, s. 29.

działań przynoszących szybkie efekty, co sprawia, że etap analiz i planowania strategicznego schodzi na dalszy plan. Analiza doświadczeń ukazuje jednak, że te inicjatywy klastrowe, które przetrwają, wcześniej czy później wracają do etapu przeprowadzenia pogłębionej analizy i sformułowania strategii rozwoju klastra. Niewątpliwą zaletą tego modelu jest możliwość weryfikacji realności planowanych działań na wczesnym etapie, dzięki czemu strategia utworzona na dalszym etapie będzie bardziej realna do wdrożenia. Bardziej zaawansowany będzie również poziom świadomości kreujących ją podmiotów. W tym modelu istnieje też ryzyko, że inicjatywa nie podejmie próby sformułowania bardziej sformalizowanej strategii, co może prowadzić do chaotycznego rozwoju, koncentracji na działaniach krótkookresowych czy rezygnacji z podejmowania działań w niektórych ważnych obszarach (np. rozwój nowych technologii, działania innowacyjne i edukacyjne itp.)¹⁴.

Strategia – jak wykazano wcześniej – tworzy ramy funkcjonowania inicjatywy klastrowej. Stanowi uogólniony plan działalności klastra, skupiający się na wykorzystaniu jego możliwości dla osiągnięcia przyszłych celów. Strategia rozwoju inicjatywy klastrowej w szczególności powinna odpowiadać na dwa zasadnicze pytania: co inicjatywa chce osiągnąć (jakie są jej cele strategiczne) oraz w jaki sposób zamierza tego dokonać (przyjęty plan działania). Cele, jakie stawiają sobie inicjatywy klastrowe mogą być zróżnicowane, jednak są one głównie uwarunkowane następującymi czynnikami: składem podmiotów będących liderami, fazą rozwoju oraz potencjałem klastra i jego siłą oddziaływania¹⁵.

W przypadku, gdy w strukturze klastrowej istnieje przewaga firm MŚP, które często są pod ogromną presją konkurencyjną, przy tworzeniu strategii niekoniecznie należy kierować się długookresowym podejściem. Warto natomiast skupić się na zagadnieniach zarządzania strategicznego i konkretnych krokach oraz niezbędnych środkach, zmierzających do poprawy konkurencyjności uczestników klastra. Założenia te, w naturalny sposób, prowadzą do kwestii zawartości i struktury dokumentu strategii, który powinien obejmować m.in. następujące elementy:¹⁶

- koncepcja klastra i powody podjęcia inicjatywy,
- analiza sytuacji konkurencyjnej sektora,
- analiza trendów wpływających na rozwój sektora (ryunki i technologie),
- analiza potencjału klastra na danym obszarze,
- analiza SWOT (poziom makro i mikro),
- wizja i misja klastra,
- cele strategiczne i przewidywane efekty,
- plan i harmonogram działań,
- organizacja, forma prawna i struktura inicjatywy,
- wdrażanie i monitorowanie strategii,
- źródła finansowania,
- komplementarność strategii z innymi programami.

¹⁴ Ibidem, s. 30.

¹⁵ Ibidem, s. 30–31.

¹⁶ M. Koszarek, *Strategia klastra – czy jest niezbędna do rozwoju?*, w: M. Koszarek (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Warszawa 2011, s. 14–15.

Strategia rozwoju inicjatywy klastrowej w świetle badań

Większość rozwiniętych klastrów, biorących udział w badaniach przeprowadzonych w latach: 2010, 2012 i 2014 przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)¹⁷, posiada strategię rozwoju rozumianą jako wyznaczone cele klastra. W Tabeli 1 zaprezentowano m.in. udział analizowanych klastrów posiadających strategię, z podziałem na strategię sformalizowaną (zapisaną na papierze) i niesformalizowaną. Na podstawie przedstawionych danych należy stwierdzić wysoki odsetek klastrów, które stworzyły strategię działania i funkcjonują w oparciu o nią (średnio 89,6 proc.), z czego średnio aż 78,2 proc. posiada strategię sformalizowaną. Warto również zauważyć, analizując dane za lata 2010–2014, niewielką tendencję wzrostową zarówno w przypadku udziału klastrów posiadających strategię, jak również dysponujących jej sformalizowaną postacią.

Tabela 1
Strategia rozwoju klastrów w Polsce w latach 2010–2014

Wyszczególnienie	Klasyry nieposiadające strategii (w proc.)	Klasyry posiadające strategię (w proc.)	w tym strategia:	
			sformalizowana (w proc.)	Niesformalizowana (w proc.)
2010	11,0	89,0	66,7	33,3
2012	11,4	88,6	77,4	22,6
2014	8,6	91,4	90,6	9,4

Źródło: opracowanie własne na podst.: *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, Warszawa 2010; *Benchmarking klastrów w Polsce – 2012. Raport z badania*, J. Hołub-Iwan (red.), Warszawa 2012; B. Plawgo, *Benchmarking klastrów w Polsce – 2014. Raport z badania*, Warszawa 2014.

Warto w tym miejscu szczególnie podkreślić, że działania strategiczne inicjatywy klastrowej nie są projektem, lecz procesem. Projekt zazwyczaj dotyczy wyłącznie osób w niego bezpośrednio zaangażowanych, jest ograniczony w czasie, ma wyraźne weryfikowalne założenia i koncentruje się na jednym konkretnym celu. Proces rozwoju strategicznego inicjatywy jest natomiast procesem otwartym na nowych uczestników, ma charakter ciągły i rozwojowy, nie jeden, lecz szereg celów oraz koncentruje się na wspieraniu rozwoju i tworzeniu powiązań między uczestnikami w klastrze¹⁸.

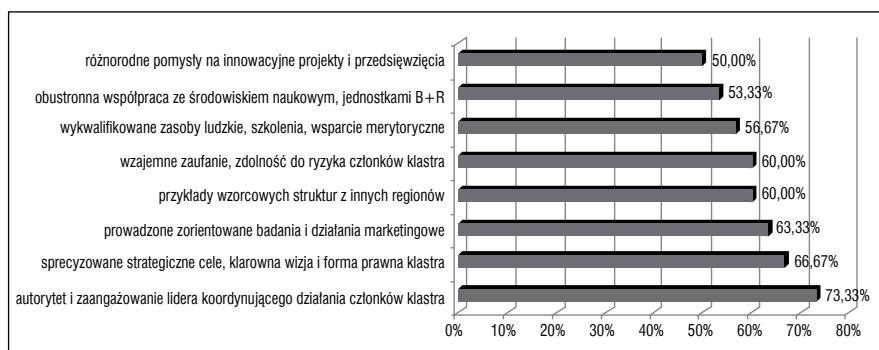
Niejako dopełnieniem powyższych rozważań, dotyczących znaczenia strategii w działalności klastrów, są wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród

¹⁷ *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, Warszawa 2010; *Benchmarking klastrów w Polsce – 2012. Raport z badania*, J. Hołub-Iwan (red.), Warszawa 2012; B. Plawgo, *Benchmarking klastrów w Polsce – 2014. Raport z badania*, Warszawa 2014.

¹⁸ M. Koszarek, *Strategia...* op. cit., s. 15.

przedsiębiorców¹⁹. Zadaniem respondentów było wskazanie kluczowych czynników warunkujących nawiązanie, a następnie rozwój inicjatywy klastrowej. Strukturę odpowiedzi zaprezentowano na Rysunku 1. Analizując dane przedstawione na nim, należy zauważyć, że kluczowym czynnikiem zainicjowania i ekspansji struktur klastrowych, zdaniem większości ankietowanych przedsiębiorców, jest autorytet i zaangażowanie lidera koordynującego działania uczestników klastra (73,33 proc.). Na drugiej pozycji uplasowały się sprecyzowane, strategiczne cele, przejrzysta wizja i forma prawna działalności klastra (66,67 proc.), co szczególnie podkreśla i uzasadnia podjętą w opracowaniu problematykę. Na kolejnych pozycjach znalazły się takie czynniki, jak: prowadzone zorientowane badania i działania marketingowe; przykłady podobnych sprawdzonych struktur z innych regionów, większa otwartość, wzajemne zaufanie i zdolność do ponoszenia ryzyka w biznesie, wykwalifikowane zasoby ludzkie, szkolenia, wsparcie merytoryczne, szeroko pojęta współpraca ze środowiskiem naukowym i jednostkami B+R oraz różnorodne pomysły na projekty i przedsięwzięcia.

Rysunek 1
Czynniki warunkujące rozwój struktur klastrowych w opinii przedsiębiorców



Źródło: badania własne.

Należy w tym miejscu szczególnie zaznaczyć, że stworzenie strategii dla klastra wraz z niezbędnym przygotowaniem w postaci analizy może być bardzo czasochłonne i kosztowne. Niewielkie klastry, w szczególności, gdy członkowie znają się już dość dobrze i zakreślone zostały potencjalne cele, powinny działać szybko, aby wzmocnić znaczenie organizacji klastrowej i maksymalnie zwiększyć jej pozytywny wpływ na rozwój firm zanim osłabnie motywacja partnerów do działania. Ważne jest, aby uczestnicy od początku mieli poczucie dynamicznego rozwoju klastra, w innym przypadku bowiem szybko stracą zainteresowanie. Praca nad rozwojem inicjatywy i jej strategią powinna być efektywna oraz, jeśli to

¹⁹ Badania pilotażowe przeprowadzono w 2014 r. wśród 30 przedsiębiorców skupionych w Podkarpackim Klastrze Rolno-Spożywczym (dane nie sumują się do 100 proc., ponieważ respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi).

możliwe, bez przedłużających się przerw w działaniu. W końcowej fazie przygotowania do strategii – jeśli nie wcześniej – niezbędne jest zbadanie czy planowane działania kwalifikują się do regionalnego lub krajowego programu wsparcia dla klastrów. Pozwala to na wczesne dostosowanie szczegółowego planowania do wymogów administracji. Należy zwrócić uwagę, by zdobycie wsparcia nie stało się celem inicjatywy samym w sobie i pamiętać, że programy wsparcia klastrów wymagają spełnienia całego szeregu formalności, niejednokrotnie dopasowania zamiarów do istniejących ram programowych, wymagają też szerszego ujawniania informacji o działalności firm uczestniczących, a także sztywnego trzymania się, zaplanowanych z ogromnym wyprzedzeniem, działań (nawet jeśli nie są już adekwatne do aktualnej sytuacji)²⁰.

Podsumowanie

Poprawnie sformułowana strategia wspomaga inicjatywę klastrową w elastycznym reagowaniu na dynamicznie zmieniającą się sytuację rynkową oraz tempo wdrażania innowacji, wpływając na wzrost konkurencyjności klastra. Fakt opracowania strategii, jak również jej sformalizowanie, czym może pochwalić się większość polskich klastrów, stanowi kluczowy czynnik sukcesu struktury klastrowej. Skuteczne wypracowanie strategii pozwala również ograniczać niezorganizowane działania uczestników organizacji klastrowej, poprzez które mogą zostać naruszone interesy innych zrzeszonych członków lub klastra jako całości. Jednocześnie strategia jest formą zobowiązania się poszczególnych członków inicjatywy do podejmowania określonych działań na rzecz rozwoju klastra. Pełni ona również funkcję mobilizacyjną dla partnerów, a ustalenie w jej ramach reguł współpracy buduje, tak istotną w powiązaniach integracyjnych, atmosferę zaufania i bezpieczeństwa. Ponadto, trafna strategia funkcjonowania inicjatywy klastrowej, następnie dojrzałego klastra, stanowić może doskonałe narzędzie efektywnego zarządzania całym układem zintegrowanym.

WYKAZ PIŚMIENNICTWA

- Andersson T. et al. 2004.** *The Cluster Policies Whitebook*, International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), Malmö.
- Baran M., Kłos M. 2007.** *Formy sieciowego współdziałania przedsiębiorstw*, w: Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.

²⁰ M. Koszarek, *Strategia...* op. cit., s. 15.

- Borowicz A., Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S. (red.) 2009.** *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Gołębiowski T. 2001.** *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Holub-Iwan J. (red.) 2012.** *Benchmarking klastrów w Polsce – 2012. Raport z badania*, PARP, Warszawa.
- Jurek-Stępień S. (red.) 2007.** *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy-przykłady*, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- Kogut-Jaworska M. 2011.** *Klasy jako instrumenty (czynniki) prokonkurencyjnego rozwoju lokalnego i regionalnego*, w: Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M. (red.), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
- Koszarek M. 2011.** *Strategia klastra – czy jest niezbędna do rozwoju?*, w: Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa.
- Kowalski A. M. 2009.** *Klasy jako droga do zwiększania innowacyjności gospodarki*, w: Mińska-Struzik E., Rynarzewski T. (red.), *Szoki technologiczne w gospodarce światowej*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań.
- Kozak M. 2009.** *Klasy – wyzwanie dla rozwoju MŚP w Polsce*, e-mentor nr 1(28).
- Łukasik G. 2010.** *Strategie finansowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE w Katowicach, Katowice.
- Pierścionek Z. 1996.** *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Plawgo B. 2014.** *Benchmarking klastrów w Polsce – 2014. Raport z badania*, PARP, Warszawa.
- Rundo A. 2013.** *Klasy jako model współpracy przedsiębiorstw*, w: Rundo A., Ziółkowska M. (red.), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.
- Sokołowska-Kulas I., Koszarek M. 2011.** *Forma organizacyjna i struktura inicjatywy – czy istnieją optymalne?*, w: Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa.

STRESZCZENIE

Strategia warunkuje działanie przedsiębiorstwa, od jej prawidłowego wyboru zależy w dużej mierze sukces, jaki odniesie firma na konkurencyjnym rynku. Tworzenie strategii ma głównie na celu wskazanie najważniejszych kierunków rozwoju klastra w przyszłości oraz planu działań (dla inicjatywy klastrowej). Podstawowym celem niniejszego opracowania jest ocena znaczenia strategii dla procesów rozwoju i zarządzania różnorodnych form powiązań integracyjnych, w tym zachodzących w agrobiznesie.

Dokonano krótkiej charakterystyki istoty strategii rozwojowych przedsiębiorstw oraz prezentacji koncepcji, atrybutów i korzyści klasteringu. Poddano rozważaniom

określenie i znaczenie struktury oraz strategii działania inicjatywy klastrowej. Rozważania poparto wynikami badań własnych, jak również innych autorów, wzbogacając tym samym podjętą problematykę. Na podstawie analizy wykazano, że poprawnie sformułowana strategia wspomaga inicjatywę klastrową w elastycznym reagowaniu na dynamicznie zmieniającą się sytuację rynkową oraz tempo wdrażania innowacji. Ponadto, stanowić może doskonale narzędzie efektywnego zarządzania całym układem zintegrowanym.

Słowa kluczowe: strategia, struktura, organizacja, zarządzanie, inicjatywa klastrowa.

SUMMARY

The strategy determines the activity of the enterprise on its proper selection depends largely on the success we will refer the company in a competitive market. Developing a strategy is mainly aimed to identify the main directions of development of the cluster in the future and plan of action (for the cluster initiative). The primary objective of this study is to assess the relevance of the strategy for the processes of development and management of various forms of integration links, including occurring in agribusiness.

Made a brief characterization of the essence of enterprise development strategies, and the presentation of concepts, attributes and benefits of clustering. It was considerations definition and significance of the structure and strategy of the cluster initiative. Considerations supported by their own research results, as well as other authors, thus enriching the issues taken. Based on the analysis it demonstrated that properly formulated strategy supports the cluster initiative in a flexible response to rapidly changing market conditions and the pace of innovation. In addition, it can be a great tool for effective management of the entire integrated system.

Keywords: strategy, structure, organization, management, cluster initiative.