

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 402

Polityka ekonomiczna

Redaktorzy naukowi
Jerzy Sokołowski
Arkadiusz Żabiński



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Marcin Orszulak
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-534-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Adamczewski: Informatyczne wspomaganie organizacji sieciowych...	11
Franciszek Adamczuk: Górnoślązki Związek Sześciu Miast (GZSM) – sieciowy produkt regionalny na pograniczu polsko-niemieckim.....	20
Grażyna Adamczyk-Łojewska, Adam Bujarkiewicz: Wieloczynnikowa metoda oceny przekształceń w strukturze przestrzennej gospodarki Polski.....	30
Wioletta Bieńkowska-Gołasa: The ways of acquiring investors by self-government authorities exemplified by the Mazowieckie Voivodeship.....	40
Małgorzata Bogusz, Marcin Tomaszewski: Wykorzystanie środków pomocowych UE na rozwój przedsiębiorczości w ramach PROW 2007–2013..	50
Magdalena Czulowska, Marcin Żekało: Regionalne różnicowanie efektów produkcyjnych i ekonomicznych w wyspecjalizowanych gospodarstwach mlecznych.....	60
Ireneusz Dąbrowski, Zbigniew Staniek: Property rights in the process of privatization of the Polish energy sector.....	70
Monika Fabińska: Klastry w nowej perspektywie programowej 2014–2020	84
Aleksander Grzelak: Procesy reprodukcji majątku a poziom dopłat do działalności operacyjnej i inwestycyjnej w gospodarstwach rolnych prowadzących rachunkowość rolną (FADN).....	95
Ewa Gwardzińska: Zmiany w strukturze rynku usług pośrednictwa celnego w Polsce.....	104
Tomasz Holecki, Karolina Sobczyk, Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Michał Wróblewski, Katarzyna Lar: Usługa zdrowotna jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej.....	114
Katarzyna Anna Jabłońska: Klastry energetyczne jako narzędzie wspierania rozwoju nowoczesnych systemów elektroenergetycznych.....	123
Ewa Jaska, Agnieszka Werenowska: Wizerunek spółki giełdowej a jej notowania.....	133
Urszula Kobylińska: Innowacje w administracji publicznej w Polsce na poziomie samorządu lokalnego.....	142
Aleksandra Koźlak: Gospodarcze, społeczne i ekologiczne skutki kongestii transportowej.....	153
Justyna Kujawska: Analiza porównawcza dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej w polskich województwach.....	165
Renata Lisowska: Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie – stymulatory i bariery.....	175

Piotr Lityński: Degree and features of urban sprawl in selected largest Polish cities	184
Aleksandra Majda: Succession strategy in Polish family businesses – a comparative analysis.....	194
Arkadiusz Malkowski: Koncepcje rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów przygranicznych	210
Aleksandra Nacewska-Twardowska: Wpływ sankcji rosyjskich na wymianę towarową Polski.....	220
Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska, Małgorzata Wachowska: Stopień komercjalizacji polskich wynalazków. Patenty akademickie a patenty biznesu	231
Karolina Olejniczak: Funkcjonowanie i obszary wsparcia Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy.....	240
Iwona Oleniuch: Rola facylitatorów sieci w rozwoju klastrów	251
Dorota Pasińska: Polski rynek wołowiny po wstąpieniu do Unii Europejskiej	261
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Family policy as a postulate in the Polish presidential election in 2015	273
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innowacyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.....	284
Halina Powęska: Inwestycje w handlu w regionach przygranicznych Polski	297
Marcin Ratajczak: Wdrażanie kluczowych składowych koncepcji CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu z Małopolski.....	307
Ewa Rollnik-Sadowska: Bariery popytu na pracę w wymiarze regionalnym na przykładzie podlaskich producentów bielizny	318
Jarosław Ropęga: Przetrwanie małych firm w Polsce a systemy ostrzegania przed niepowodzeniem	327
Ewa Rosiak: Zmiany na rynku rzepaku po integracji Polski z Unią Europejską	338
Dariusz Eligiusz Staszczak: Zmiany pozycji głównych uczestników handlu międzynarodowego.....	348
Piotr Szajner: Relacje cenowe na polskim rynku mleka po akcesji do Unii Europejskiej	359
Maciej Szczepkowski: Strefy wolnego handlu w Rumunii na tle rozwiązań światowych	368
Karolina Szymaniec-Mlicka: Wykorzystanie podejścia zasobowego do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych	378
Agnieszka Zalewska-Bochenko: Białostocka Karta Miejska jako przykład innowacyjnego narzędzia zarządzania komunikacją miejską na terenie Białostockiego Obszaru Metropolitalnego	387
Anna Zielińska-Chmielewska, Tomasz Strózik: Ocena klasyfikacji pozycyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego według stanu ich kondycji finansowej w ujęciu dynamicznym.....	397
Arkadiusz Żabiński: Realizacja funkcji stymulacyjnej w uldze na zakup nowych technologii.....	409

Summaries

Piotr Adamczewski: Computer-aid in network organizations	11
Franciszek Adamczuk: The Upper Sorbian Six-City League – regional network product on the Polish-German borderland	20
Grażyna Adamczyk-Łojewska, Adam Bujarkiewicz: Multifactorial assessment method of transformation in the spatial structure of Polish economy	30
Wioletta Bieńkowska-Gołasa: Sposoby pozyskiwania inwestorów przez władze samorządowe na przykładzie województwa mazowieckiego	40
Małgorzata Bogusz, Marcin Tomaszewski: The use of the European Union aid funds for the development of entrepreneurship in the frame of Rural Development Program in 2007–2013	50
Magdalena Czulowska, Marcin Żekalo: Regional diversity of production and economic effects in specialised dairy farms	60
Ireneusz Dąbrowski, Zbigniew Staniek: Prawa własności w procesie prywatyzacji polskiego sektora energetycznego	70
Monika Fabińska: Clusters in the new programming perspective 2014–2020	84
Aleksander Grzelak: The processes of reproduction of assets vs. the level of operating and investing subsidies in agricultural holdings conducting agricultural accountancy (FADN).....	95
Ewa Gwardzińska: Changes in the structure of customs brokerage services market in Poland	104
Tomasz Holecki, Karolina Sobczyk, Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Michał Wróblewski, Katarzyna Lar: Health service as an instrument of competitive advantage building	114
Katarzyna Anna Jabłońska: Energy clusters as a tool of support of development of modern electroenergy systems	123
Ewa Jaska, Agnieszka Werenowska: The image of a listed company and its quotes	133
Urszula Kobylińska: Innovation in the public sector at the local government in Poland	142
Aleksandra Koźlak: Economic, social and environmental effects of transport congestion	153
Justyna Kujawska: Comparative analysis of accessibility to the healthcare services in Polish voivodeships	165
Renata Lisowska: Cooperation of small and medium-sized enterprises in the region – stimulants and barriers.....	175
Piotr Lityński: Stopień i cechy zjawiska <i>urban sprawl</i> w wybranych największych polskich miastach.....	184
Aleksandra Majda: Strategia sukcesyjna w polskich firmach rodzinnych – analiza porównawcza.....	194

Arkadiusz Malkowski: Socio-economic development concepts for border regions.....	210
Aleksandra Nacewska-Twardowska: The influence of Russian sanctions on Polish trade	220
Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska, Małgorzata Wachowska: The degree of commercialisation of Polish inventions. Academic patents vs. business patents	231
Karolina Olejniczak: Functioning and support areas of the Swiss-Polish Co-operation Programme.....	240
Iwona Oleniuch: The role of network facilitators in the development of clusters.....	251
Dorota Pasińska: Polish beef market after the accession to the European Union	261
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Polityka rodzinna jako postulat w wyborach prezydenckich w 2015 roku.....	273
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innovation in enterprises in the conditions of market economy	284
Halina Powęska: Investment in trade in border regions in Poland	297
Marcin Ratajczak: Implementation of key components of CSR concept in small and medium-sized enterprises of agribusiness from Lesser Poland	307
Ewa Rollnik-Sadowska: Barriers of labour demand in the regional dimension exemplified by the Podlasie lingerie manufacturers	318
Jarosław Ropega: Survival of small companies in Poland vs. failure warning systems.....	327
Ewa Rosiak: Changes on the Polish rapeseed market after the integration with the European Union	338
Dariusz Eligiusz Staszczak: Changes of major participants' positions in the international trade	348
Piotr Szajner: Price relationships on the Polish milk market after the accession to the European Union	359
Maciej Szczepkowski: Free trade zones in Romania in comparison to world solutions	368
Karolina Szymaniec-Mlicka: The use of resource-based view to improve the functioning of public organisations	378
Agnieszka Zalewska-Bochenko: The Białystok Urban Card as an example of an innovative tool of management of public transport within the territory of the Białystok Metropolitan Area	387
Anna Zielińska-Chmielewska, Tomasz Strózik: Assessment of the positional classification of chosen meat processing enterprises according to the state of their financial condition – a dynamic approach	397
Arkadiusz Żabiński: The function of stimulation in tax relief on the purchase of new technologies	409

Iwona Oleniuch

Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza, Rzeszów
e-mail: iwonaole@prz.edu.pl

ROLA FACYLITATORÓW SIECI W ROZWOJU KLASTRÓW

THE ROLE OF NETWORK FACILITATORS IN THE DEVELOPMENT OF CLUSTERS

DOI: 10.15611/pn.2015.402.24

Streszczenie: Artykuł został poświęcony roli facylitatorów sieci w rozwoju klastrów. Problematyka sieci międzyorganizacyjnych jest szeroko dyskutowana zarówno przez teoretyków zarządzania, jak i przez praktyków życia gospodarczego. Z bazy EBSCOhost wynika, że w latach 2000–2009 pojęcie „sieć” (w znaczeniu sieci międzyorganizacyjnej) pojawiło się w ponad 500 artykułach. W tej liczbie przewagę mają teksty o charakterze ogólnym, traktujące o idei, typologii czy korzyściach zewnętrznych sieci. Znikomy odsetek stanowią opracowania poświęcone roli facylitatorów. Niniejszy artykuł – będący przeglądem literatury przedmiotu – jest próbą wypełnienia tej luki. Na wstępie zdefiniowano pojęcie facylitatora sieci, a następnie określono jego rolę w odniesieniu do klastra, w ujęciu zarówno statycznym, jak i dynamicznym. Na zakończenie zwrócono uwagę na różnicowanie zadań facylitatorów zależnie od typu klastra, w którego relacjach pośredniczą.

Słowa kluczowe: facylitator sieci, facylitator klastra, klaster, sieć.

Summary: The article regards the role of network facilitators in the development of clusters. The issue of inter-organizational networks is widely discussed both by scientists and managers. According to the EBSCOhost database the term “network” (in the sense of inter-organizational network) appeared in 2000–2009 in more than 500 articles. Within that number predominate publications of a general nature, dealing with the ideas, typology and the external benefits of networks. The negligible percentage of them discusses the role of facilitators. This article – based on the literature studies – is an attempt to fill this gap. The author defines the idea of a facilitator network and describes its role in cluster relationships building, both in the static and dynamic context. At the end the attention is drawn to the differentiation of facilitators tasks, depending on the cluster type.

Keywords: network facilitator, cluster facilitator, cluster, network.

1. Wstęp

Klasy stanowią powszechnie uznaną formę organizacyjną działalności gospodarczej, która potencjalnie niesie dla uczestników cały pakiet korzyści zewnętrznych. Jak podkreślają jednak M.B. Ingstrup i T. Damgaard czy M.J. Enright, nie materializują się one ani spontanicznie, ani samoistnie, lecz realizują przy wsparciu facylitatorów [Ingstrup, Damgaard 2012; Enright 1998]. To właśnie koordynatorzy klastrów odgrywają kluczową rolę w ciągłej poprawie ich konkurencyjności i budowie potencjału rozwoju [Aziz, Norhashim 2008]. Autorzy Global Initiative Cluster Survey dowodzą wręcz, że przy braku konsensu i wizji, których wypracowywanie jest rolą facylitatorów, grona popadają w stagnację, a nawet upadają [Sölvell, Lindqvist, Ketels 2003].

Ze względu na to, a także na stały wzrost zainteresowania tematyką klastrów w Polsce, warto przyjrzeć się roli facylitatorów w sieciach, zwłaszcza że literatura na ten temat jest skąpa i odnosi się głównie do funkcji koordynatorów w ujęciu statycznym.

2. Facylitator sieci – definicja pojęcia

Pojęcie facylitatora sieci wprowadzili w 2004 r. B. McEvily i A. Zaheer, dla przeanalizowania roli instytucji trzeciej w rozwijaniu współpracy między podmiotami geograficznych skupisk przemysłowych [McEvily, Zaheer 2004]. Ich idea sięga jednak do wcześniejszych koncepcji, takich jak choćby: pośrednik [Young 1972], hub [Jarillo 1988] czy broker [Hanna, Walsh 2002; Provan, Human 1999; Snow, Miles, Coleman 1992]. Facylitatorów określa się także: liderami klastrów [Casson 2003; Sydow i in. 2011; Zagorsek, Svetina, Jaklic 2008], animatorami [Gagné i in. 2010], clusterpreneurs [Christensen, Stoerring 2012], kierującymi klastrami [Hallencreutz, Lundequist 2003; Lundequist, Power 2002] czy menedżerami klastrów [Coletti 2010].

Jeśli przyjrzeć się określeniu zaproponowanemu przez B. McEvily'ego i A. Zaheera, to sami autorzy podają, że „facylitator” oznacza podmiot, którego generalną funkcją jest „ułatwianie”. W przypadku klastra chodzi o pośredniczenie w pozyskiwaniu wiedzy zewnętrznej i usprawnianie jej przepływów wewnątrz sieci oraz o „architekturę zaufania” [McEvily, Zaheer 2004].

M.B. Ingstrup i T. Damgaard z kolei przyjmują, że jest to jednostka lub zespół osób, które z pomocą wyspecjalizowanego biura koordynują rozwój klastra poprzez budowanie zaufania, w celu promowania współpracy i wymiany doświadczeń oraz zasobów wśród uczestników klastra [Ingstrup, Damgaard 2012].

Znaczenie budowy zaufania przez facylitatora szczególnie mocno podkreśla L.F. Mesquita, dookreślając wręcz tę rolę w jego nazwie. Według niego „facylitator zaufania” to podmiot, który wykorzystując swoją reputację i umiejętności w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi oraz biorąc pod uwagę strukturę procesów

zachodzących między uczestnikami sieci, profil ich konfliktów i dążenia poszczególnych partnerów, tworzy grunt dla tworzenia lub odbudowy zaufania i czasowe możliwości „wybicia” podmiotów klastra z ich kooperacyjnej inercji [Mesquita 2007].

Funkcję tak definiowanego strategicznego i konstytutywnego elementu sieci mogą pełnić podmioty, które wyróżnia pozytywna reputacja, dająca możliwość powierzenia im przez pozostałych uczestników przywództwa w klastrze. Są to: lokalne stowarzyszenia biznesu, banki, izby handlowe, instytucje edukacyjne, szkoleniowe i naukowo-badawcze, prywatni konsultanci, lokalne agencje rozwoju. W krajach rozwijających się, gdzie środowiska lokalne nie są zazwyczaj bogate w zasoby, a inicjatywy samoorganizowania się są rzadkie, rolę facylitatora obejmują często agencje rządowe, specjalistyczne banki rozwoju, organizacje pozarządowe lub organizacje międzynarodowe [Antoldi, Cerrato, Depperu 2011].

3. Rola facylitatora klastra – ujęcie statyczne

Bez względu na formę prawną, facylitatorom zawsze przyświeca wspólny cel, w postaci rozwoju klastra. Według M.B. Ingstrupa można mówić o trzech rolach ogólnych takiego podmiotu:

1) koordynatora zasad ramowych – tworzącego ogólne ramy funkcjonowania klastra i koncentrującego się na otoczeniu sieci; jedynie pośrednio wpływa on na uczestników, ich zasoby i działania, poprzez definiowanie zasad grona;

2) koordynatora projektów – bezpośrednio i aktywnie angażującego się w projekty wewnątrz klastrów, ingerującego w zasoby i aktywności uczestników sieci i kształtującego relacje międzyorganizacyjne;

3) koordynatora wszechstronnego – jego funkcje są sumą dwóch poprzednich ról [Ingstrup 2010].

Definiując generalną rolę facylitatorów, zwykle podkreśla się poprawę warunków współpracy podmiotów skupionych w klastrze. M. Gagné twierdzi, że ich celem powinno być usprawnianie przepływu informacji, pomysłów i zasobów w sieci [Gagné i in. 2010]. F.X. Molina-Morales [2005] podkreśla, że facylitatorzy klastra powinni ułatwiać transfer wiedzy i innowacji pomiędzy firmami, L.F. Mesquita zaś, iż mają pomagać podmiotom sieci w budowie lub odbudowie zaufania i zwiększać obszar ich kooperacji [Mesquita 2007].

A. Bressand i C. Distler, którzy definiują sieć jako zbiór środków (infrastruktura) i zasad (infostruktura) umożliwiających uczestnikom podejmowanie realizacji wspólnych projektów, o ile te środki są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura), twierdzą, że dla sprawnego zarządzania siecią wymagane jest umiejętne powiązanie trzech „I”: infrastruktury, infostruktury i infokultury [Bressand, Distler 1995]. Byłaby to więc także ogólna rola facylitatora klastra.

Interesujący wydaje się także model 4C, opracowany przez J. Gammacka i S. Poona dla sieci społecznych. Skoro grono jest formą takiej sieci, można przyjąć za autorami, iż rolą facylitatorów klastra jest wspieranie: współpracy (*cooperation*), dialogu (*conversation*), komunikacji (*communication*) i relacji (*connection*). [Gammack, Poon 2001]. W kontekście gron warto dodać piątą, równie istotną „C”, czyli kulturę zaufania (*culture of trust*), której tworzenie, umacnianie i odbudowywanie powinny być stałymi kompetencjami facylitatora.

4. Rola facylitatora klastra – ujęcie dynamiczne

W procesie wspierania liderów firm skupionych w klastrze facylitatorzy wykorzystują dwa rodzaje umiejętności: przedsiębiorczo-przywódcze i mediacyjno-arbitrażowe. Poziom zaufania między uczestnikami sieci wzrasta w czasie jej istnienia, dlatego rola facylitatorów także się zmienia. Mówiąc precyzyjniej, zmniejsza się znaczenie funkcji przedsiębiorcy na korzyść roli przywódcy i jednocześnie funkcji mediatora na rzecz roli arbitra. Początkowa nieufność, dominująca w klastrach „nie-dojrzałych”, naraża uczestników na pokusę nadużyć i zachowania oportunistyczne ze strony partnerów. Z czasem jednak zwiększają się skłonność firm do wchodzenia w relacje międzyorganizacyjne oraz umiejętność rozwoju wspólnych projektów. Tym samym następuje uwolnienie klastra od zależności od formalnych facylitatorów zaufania i ich umiejętności przedsiębiorczych. Przechodzą oni do działań o charakterze niebiznesowym, skupiając się na legitymizacji nowych uczestników klastra i pobudzaniu stron do wspólnych działań, czyli przyjmują rolę przywódców sieci. Jednocześnie, wraz z rozwojem sieci, maleje znaczenie mediacji, a facylitator może zajmować pozycję arbitra. W początkowych fazach cyklu życia klastra arbitraż jest nieefektywny, gdyż nieufni uczestnicy są bardziej skłonni do negocjacji niż do przyjmowania narzuconych rozwiązań. Z czasem, przy rosnącym zaufaniu, zarówno do siebie nawzajem, jak i do koordynatora, łatwiej godzą się na arbitraż, zakładając obiektywizm facylitatora i doceniając oszczędność czasu tej formy rozwiązywania konfliktów [Mesquita 2007].

Bardziej szczegółowo zmianę charakteru zadań facylitatora w cyklu życia klastra analizuje M.J. Enright, który wyróżnia dwie fazy wstępne rozwoju grona, tj. etap myślenia życzeniowego i etap planowania inicjatywy klastrowej z pobudek politycznych oraz trzy fazy faktyczne: klaster potencjalny, klaster ukryty i klaster właściwy.

Klaster potencjalny to luźno powiązana sieć względnie małej liczby uczestników (w większości MŚP), z kilkoma interakcjami pomiędzy nimi. Ważną rolę odgrywają w nim władze publiczne, które dostarczają większość funduszy, choć w zakresie innych potencjalnych ról pozostają raczej bierne (to samo dotyczy instytucji naukowych). To grono o dużych możliwościach rozwoju, któremu jednak na tym etapie brakuje zarówno masy krytycznej, jak i kluczowych zasobów oraz kompetencji, co utrudnia jego uczestnikom osiągnięcie korzyści zewnętrznych.

Klaster utajony charakteryzuje wyższy stopień integracji, poprawa masy krytycznej i interakcji pomiędzy kooperantami, którzy mają przede wszystkim charakter MŚP (jednostki publiczne i naukowo-badawcze odgrywają już mniejszą rolę). Interakcje i przepływy wiedzy pomiędzy podmiotami są jednak wciąż zbyt słabe, by uczestnicy mogli w pełni wykorzystać potencjał korzyści zewnętrznych.

Wreszcie klaster właściwy ma dobrze rozwiniętą masę krytyczną wiedzy, zasobów, kompetencji i działań podmiotów oraz odpowiedni grunt dla wchodzenia w złożone, wysokojakościowe interakcje, osiągania efektów synergii i pełnej realizacji potencjału rozwoju. Stanowi formę organizacyjną ze stałym facylitatorem, dysponującym odpowiednim biurem, tworzącym stabilne podstawy urzeczywistnienia korzyści zewnętrznych [Enright 1998].

Poszczególne fazy rozwoju klastra nie tylko determinują jego strukturę i zależności, ale także wymagają innych ról, zadań, kompetencji i działań od facylitatorów grona. Szczegóły dotyczące czterech przywołanych wymiarów zawarto w tab. 1.

Facylitatorzy klastrów potencjalnych mogą być opisani jako kreatorzy lub pośrednicy sieci, którzy koncentrują się na tworzeniu platformy współpracy, skupiając uwagę na budowie i poprawie warunków ramowych, kreowaniu zaufania i tworzeniu więzi społecznych. Mają na celu osiągnięcie masy krytycznej klastra i zapewnienie spójności grona, co z kolei zwiększy jego atrakcyjność i zachęci do współpracy kolejne podmioty. Najważniejsze zadania facylitatorów na tym etapie to: promocja marki klastra, zdobywanie funduszy, lobbowanie, dopasowywanie wzajemnych oczekiwań uczestników sieci oraz organizacja wydarzeń integrujących i promocyjnych.

Facylitatorzy w klastrach ukrytych kładą nacisk na rozwijanie budowanego uprzednio zaufania, wspieranie nawiązywania kolejnych relacji współpracy, definiowanie potrzeb uczestników klastra i profesjonalizację relacji pomiędzy nimi. Stają się więc bardziej przedsiębiorcami i kreatorami relacji międzyorganizacyjnych niż architektami ram i warunków ogólnych.

Rolą facylitatorów klastrów właściwych jest integracja i inicjowanie dużych przedsięwzięć kooperacyjnych, w których niejednokrotnie uczestniczą liczni partnerzy, powiązani skomplikowaną siecią zależności. Koordynatorzy skupiają się na kreowaniu więzi o charakterze już nie tylko społecznym, ale przede wszystkim przedsiębiorczym i tworzeniu warunków i pomysłów na wspólne przedsięwzięcia gospodarcze, także z innymi skupiskami przemysłowymi. Wymaga to od koordynatora stałego monitorowania otoczenia, prowadzenia analiz rynkowych, organizacji dużych wydarzeń sieciowych i umiejętnego zarządzania rozrastającym się portfelem wspólnych przedsięwzięć [Enright 1998].

Ciekawą analizę ról facylitatorów w kolejnych fazach cyklu życia grona proponują też B. Cannatelli i F. Antoldi, którzy wyróżniają trzy etapy rozwoju sieci.

Etap 1. Punktem wyjścia do powstania sieci jest zaistnienie czynnika wspólnych korzyści między partnerami, który może tworzyć okazje biznesowe. Taką szansą mogą być np.: wspólny kontrakt, dostępność funduszy publicznych, kryzys w branży lub kontekst polityczny, motywujący przedsiębiorców do połączenia sił.

Tabela 1. Role facylitatora a cykl życia klastra według M.J. Enrighta

	Klaster potencjalny	Klaster ukryty	Klaster właściwy
Rola facylitatora	Architekt ram sieci.	Przedsiębiorca. Kreator relacji międzyorganizacyjnych.	Inicjator biznesów i projektów. Integrator.
Główne zadania	Kreowanie więzi społecznych. Określanie warunków ramowych. Lokalizacja nowych uczestników. Budowa zaufania.	Rozwijanie zaufania. Kreowanie profesjonalnych więzi między podmiotami. Wspieranie współpracy. Definiowanie potrzeb uczestników.	Kreowanie przedsiębiorczych więzi między podmiotami. Tworzenie aktywności biznesowych. Definiowanie szans rozwojowych dla podmiotów. Wykorzystywanie potencjału zaufania.
Kompetencje	Komunikatywność. Wiarygodność. Sieciowanie. Twórca kreatywności. Zmysł polityczny. Sprzedawca.	Zdolności analityczne. Komunikatywność. Wiarygodność. Przedsiębiorczość. Sieciowanie. Rozwiązywanie problemów.	Rozumienie biznesu. Komunikatywność. Wiarygodność. Innowacyjność. Wiedza przemysłowa. Zdolności menedżerskie. Sieciowanie. Organizowanie. Rozwiązywanie problemów.
Działania	Promocja marki. Zdobywanie funduszy. Lobbowanie. Dopasowywanie oczekiwań podmiotów. Organizacja seminariów i wydarzeń społecznych.	Promocja marki. Warsztaty idei biznesowych. Zdobywanie funduszy. Wspieranie transferu wiedzy. Organizacja seminariów i wydarzeń sieciowych. Wspieranie projektów współpracy o małej skali.	Promocja marki. Wspieranie współpracy międzyklastrowej. Zdobywanie funduszy. Wspieranie transferu wiedzy. Analizy rynkowe. Organizacja seminariów i wydarzeń sieciowych. Zarządzanie portfelem projektów.

Źródło: [Enright 1998].

Autorzy przyjmują tu paradygmat „opłacalności” (*calculativeness*) współpracy, która staje się korzystniejsza od działań indywidualnych.

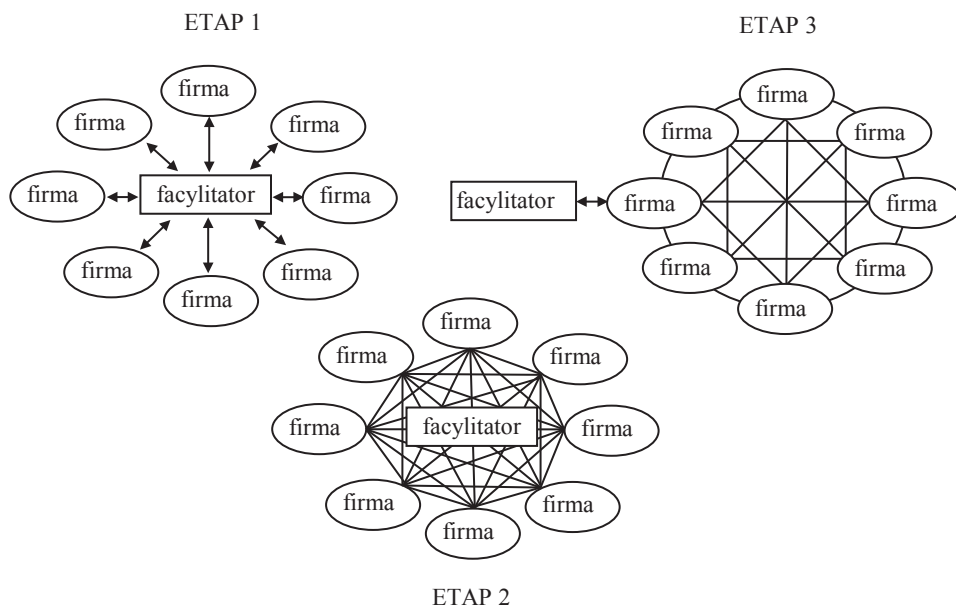
Etap 2. Działania wymagane do realizacji wspólnych projektów (ustalenia dotyczące zdolności produkcyjnych, standardów jakości czy wyboru rynków docelowych) spajają relacje między członkami i uruchamiają przepływ wiedzy i doświadczeń. Związki między przedsiębiorcami zaczynają wykraczać poza pierwotny czynnik scalający i zmierną ku budowie embrionalnej postaci zaufania, które jest jednak wciąż w dużej mierze kreowane przez facylitatora sieci.

Etap 3. Przedsiębiorcy zyskują zdolność osobistej oceny korzyści uczestnictwa w sojuszu, co wzmacnia ich relacje i ułatwia rozwój wzajemnego zaufania. Potrzeba bycia częścią grupy świadczy o identyfikacji podmiotów z siecią, a to wspiera i dynamizuje jej rozwój. Można już mówić o dojrzałości klastra i dopełnieniu, „opłacalności” zaufaniem relacyjnym.

Przejścia z jednego etapu do kolejnego nie tylko generują zmiany dla członków, ale także oznaczają ewolucję roli facylitatora sieci. W odniesieniu do poszczególnych etapów można ją scharakteryzować następująco:

Etap 1. W tej fazie rola facylitatora jest najbardziej krytyczna. Wybór konkretnego koordynatora jest efektem jednej z następujących sytuacji: facylitator sieci jest uczestnikiem, który utrzymuje kontrolę nad czynnikiem spajającym (kluczową kompetencją, wiedzą, zasobem, szansą rynkową); koordynator jest jedynym uczestnikiem grona, który pozostaje w bezpośredniej relacji z resztą członków; facylitator jest postrzegany jako godny zaufania przez każdego z uczestników, ze względu na renomę i neutralność.

Ze względu na swoisty monopol relacji facylitatora z pozostałymi podmiotami, które nie zdołały jeszcze wypracować relacji wzajemnych, to właśnie jego rola jest w tej fazie kluczowa dla rozwoju grona. Zadania facylitatora to: konstruowanie sieci, określanie możliwości biznesowych, tworzenie ram współpracy, koordynacja działań klastra oraz zapewnienie uczestnikom dostępu do czynnika spajającego.



Rys. 1. Pozycja facylitatora na różnych etapach cyklu życia sieci

Źródło: [Cannatelli, Antoldi 2010].

Etap 2. Pozycja facylitatora jest wciąż centralna, choćby ze względu na zaufanie, które powstało pomiędzy nim i członkami grona. Wprawdzie traci on dotychczasowy monopol na kontakt z uczestnikami klastra, którzy coraz szerzej rozwijają więzi wzajemne, jednak jego obecność jest nadal krytyczna, gdyż odgrywa on rolę mediatora między podmiotami wchodzącymi w coraz bardziej skomplikowane interakcje. Działania prowadzone w tej fazie są zorientowane głównie na rozwijanie relacji wzajemnych członków, usprawnianie procesów komunikacyjnych i wspieranie przepływów informacyjnych w klastrze.

Etap 3. Zaufanie wśród członków osiąga dojrzałość, a ich relacje są wzmacniane transferem wiedzy i wspólnych doświadczeń. Zapotrzebowanie na „gwaranta” stopniowo maleje, a nawet – według autorów – znika potrzeba utrzymywania wewnętrznego facylitatora, którego miejsce zajmuje wybrany przez podmioty grona lider. Dotychczasowy koordynator zaczyna pełnić funkcję zewnętrznego „doradcy”, wspierając firmy w kontaktach z otoczeniem, poprzez stałe poszukiwanie możliwości współpracy i rozwoju [Cannatelli, Antoldi 2010].

Pozycję facylitatora na różnych etapach cyklu życia sieci zobrazowano na rys. 1.

5. Rola facylitatora sieci a typ klastra

Równie ciekawe relacje, jak między rolami facylitatora i etapami w cyklu życia grona, zachodzą w odniesieniu do typu klastra. Analizował je M.B. Ingstrup, na podstawie *case studies* i studiów literaturowych, dochodząc do następujących wniosków.

W klastrze przemysłowym typu Marshalla i włoskim, zdominowanym przez MŚP, celem facylitatora jest wspieranie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, w oparciu o potrzeby firm. Facylitator działa jako pośrednik, poprzez poszukiwanie nowych relacji kooperacyjnych z podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi, tak by kompensować ograniczone zasoby i poszerzać ich kompetencje.

W klastrze typu „oś i szprychy” jego celem jest przede wszystkim rozwój współpracy, która już zaistniała pomiędzy firmami typu „hub” i MŚP. Swoją funkcję realizuje poprzez działania strategiczne i operacyjne, tworzące platformę rozwoju wspólnych przedsięwzięć. Inicjatywy te obejmują zwiększanie siły konkurencyjnej klastra, modernizację MŚP jako dostawców i rozszerzanie sieci partnerów i ich zasobów na rzecz „hubów”.

Celem facylitatora w klastrze typu „okręg-satelita” jest poprawa liczby powiązań i relacji pomiędzy dużymi firmami branżowymi i MŚP. Ich ograniczona współpraca jest zazwyczaj wynikiem zależności strategicznych charakteryzujących relacje firm wiodących z ich siedzibami głównymi w krajach macierzystych. Aby sprostać temu wyzwaniu, facylitatorzy pełnią funkcję promotorów, poprzez uruchamianie projektów mających na celu obniżanie barier współpracy i zachęcanie firm wiodących do zacieśniania kooperacji z MŚP jako dostawcami.

W klastrze instytucjonalnym typu „okręg-kotwica” podstawowym celem facylitatora jest nawiązanie współpracy i komunikacji między firmami i uczelnią lub inną

wiodącą instytucją publiczną, dla wzrostu innowacyjności i komercjalizacji wiedzy. Aby temu sprostać, działa jako integrator, którzy stara się przezwyciężyć i usuwać granice sektorowe pomiędzy podmiotami komercyjnymi i publicznymi oraz zbliżać ich potrzeby, tak by łączyć wiedzę rynkową firm z wiedzą techniczną uczelni [Ingstrup 2012].

6. Zakończenie

Tak jak różną postać i strukturę zależności przyjmują klastry, tak również facylitatorzy, jako pośrednicy ułatwiający osiągnięcie korzyści zewnętrznych w tej formie organizacyjnej, pełnią swoje ogólne funkcje w zróżnicowany sposób. Dyferencjacja ta ma związek zarówno z typem grona, jak i z etapem w jego cyklu życia. Różnice i akcenty w zakresie zadań facylitatorów dowodzą dynamicznego charakteru ich ról i konieczności dopasowywania ich narzędzi i kompetencji nie tylko do zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonuje grono, ale także do uwarunkowań i dynamiki wewnętrznej samego klastra. Analiza kompetencji, zadań i działań tych podmiotów powinna więc uwzględniać aspekt czasu oraz brać pod uwagę formę sieci, której przewodzą.

Literatura

- Antoldi F., Cerrato D., Depperu D., 2011, *Export Consortia in Developing Countries*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg.
- Aziz K.A., Norhashim M., 2008, *Cluster-based policy making: Assessing performance and sustaining competitiveness*, Review of Policy Research, vol. 25, no. 4, s. 349–375.
- Bressand A., Distler C., 1995, *La planète relationnelle*, Flammarion, Paris.
- Cannatelli B., Antoldi F., 2010, *Fostering Trust within Strategic Alliances among SMEs: A Study on the Role of Network Facilitator*, <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2010/Other/124-Fostering%20Trust%20Within.pdf> (1.05.2015).
- Casson M.C., 2003, *An economic approach to regional business networks*, [w:] Wilson J.F., Popp A. (red.), *Industrial Clusters and Regional Business Networks in England, 1750–1970*, Ashgate, Aldershot, s. 19–43.
- Christensen J.L., Stoerring D., 2012, *Facilitating cluster evolution in peripheral regions: The role of clusterpreneurs*, [w:] Asheim B.T., Pirelli M.D. (red.), *Interactive Learning for Innovation: A Key Driver within Clusters and Innovation Systems*, Houndmills, Basingstoke, Palgrave MacMillan, New York, s. 137–160.
- Coletti M., 2010, *Technology and industrial clusters: How different are they to manage?*, Science and Public Policy, vol. 37, no. 9, s. 679–688.
- Enright M.J., 1998, *Regional clusters and firm strategy*, [w:] Chandler Jr. A.D., Hagström P., Sölvell Ö. (red.), *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, Oxford, s. 315–342.
- Gagné M., Townsend S.H., Bourgeois I., Hart R.E., 2010, *Technology cluster evaluation and growth factors: Literature review*, Research Evaluation, vol. 19, no. 2, s. 82–90.

- Gammack J., Poon S., 2001, *Knowledge and teamwork in the virtual organization*, [w:] Barnes S., Hunt B. (red.), *E-commerce and V-business: Business Models for Global Success*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hallencreutz D., Lundequist P., 2003, *Spatial clustering and the potential for policy practice: Experiences from cluster-building processes in Sweden*, *European Planning Studies*, vol. 11, no. 5, s. 533–564.
- Hanna V., Walsh K., 2002, *Small firm networks: A successful approach to innovation?*, *R&D Management*, vol. 32, no. 3, s. 201–207.
- Ingstrup M.B., 2010, *The role of cluster facilitators*, *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 4, no. 1, s. 25–40.
- Ingstrup M.B., 2012, *Facilitating different types of clusters*, *Management Review*, vol. 24, no. 2, s. 133–150.
- Ingstrup M.B., Damgaard T., 2012, *Cluster facilitation in a cluster life cycle perspective*, *European Planning Studies*, vol. 21, no. 4, s. 556–574.
- Jarillo J.C., 1988, *On strategic networks*, *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, s. 31–41.
- Lundequist P., Power D., 2002, *Putting Porter into Practice? Practices of Regional Cluster Building: Evidence from Sweden*, *European Planning Studies*, vol. 10, no. 6, s. 685–704.
- McEvily B., Zaheer A., 2004, *Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters*, [w:] Kramer R.M., Cook K.S. (red.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, New York, s. 189–213.
- Mesquita L.F., 2007, *Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators*, *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 1, s. 72–91.
- Molina-Morales F.X., 2005, *The territorial agglomerations of firms: A social capital perspective from the Spanish tile industry*, *Growth and Change*, vol. 36, no. 1, s. 74–99.
- Provan K.G., Human S.E., 1999, *Organizational learning and the role of the network broker in small firm manufacturing networks*, [w:] Grandori A. (red.), *Inter-Firm Networks: Negotiated Order and Industrial Competitiveness*, Routledge, London, s. 185–207.
- Snow C.C., Miles, R.E., Coleman, H.J. (Jr.), 1992, *Managing 21st century network organizations*, *Organizational Dynamics*, vol. 20, no. 3, s. 5–20.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C., 2003, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower, Stockholm.
- Sydow J., Lerch F., Huxham C., Hibbert P., 2011, *A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters*, *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no. 2, s. 328–343.
- Young O.R., 1972, *Intermediaries: Additional thoughts on third parties*, *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 16, no. 1, s. 51–65.
- Zagorsek H., Svetina A.C., Jaklic M., 2008, *Leadership in clusters: Attributes of effective cluster leader in Slovenia*, *Transformations in Business and Economics*, vol. 7, no. 2, s. 98–113.