

Rozwiązania organizatorskie prostego klastra usługowego

Grono współpracy, sieć kooperacyjna, klaster to słowa, które brzmią jak tagi do pozycjonowania stron w internecie. Maszyna wyszukiwarki odczyta je dosłownie i ułoży według brzmienia słów. Czy i my możemy zareagować podobnie? Bo czym różnią się od siebie wymienione formy współpracy? Co je dzieli, a co łączy? To pytanie męczy mnie odkąd zająłem się tworzeniem, właśnie czego? Grona współpracy, sieci kooperacyjnej, czy klastra? Do dziś tego nie wiem, ale na wszelki wypadek nasze przedsięwzięcie nazwałem: Pevich Consulting Network w typie klastra sieciowego. I wilk syty i owca cała. Grona współpracy już nie zmieściłem...

A na poważnie. Michael Porter głosi: *"Klustry przemysłowe to geograficzna koncentracja konkurencyjnych firm w powiązanych sektorach, związanych ze sobą gospodarczo, dzielących te same umiejętności, technologię i infrastrukturę. W klastrze, wielkie i małe przedsiębiorstwa osiągają znacznie więcej niż gdyby miały pracować same, dzięki sieci związanych przedsiębiorstw, dostawców, usług, instytucji akademickich oraz producentów skoncentrowanych na tym samym obszarze. Koncentracja wspomaga tworzenie nowych przedsiębiorstw, produktów oraz nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych, dobrze opłacanych pracowników. Klustry stanowią o sile każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych."*

Tę definicję znają wszyscy, którzy zaczęli zajmować się klastrami. Dziś wiemy co to Dolina Krzemowa, Hollywood, czy Boston Route 128 przy autostradzie 66. To kanon. A przecież należałoby się cofnąć do dziewiętnastego wieku, kiedy Alfred Marshall zidentyfikował okręgi przemysłowe w Anglii, jako owoc rewolucji przemysłowej. Nie nazywano tego klastrami, choć dziś wiemy, że już wtedy współpraca wielu była niezbędna do stworzenia każdego niemal finalnego wyrobu przemysłowego. A ówczesnych wynalazków, które sypnęły się jak grzyby po deszczu, nie nazywano innowacjami, mimo że wtedy odkryto między innymi magnetyczny zapis dźwięku.

Kolejna rewolucja, tym razem naukowo-techniczna w pierwszej połowie dwudziestego wieku sprawiła, że globalizacji w gospodarce i handlu nie dało się

utrzymać, a przewaga technologiczna Stanów Zjednoczonych i Japonii w świecie była bardzo widoczna. Stało się to między innymi za przyczyną specyficznej symbiozy nauki z wytwórczością w dużych skupiskach przemysłowych. W Ameryce te skupiska nazwano klastrami. Charakteryzowały się dyfuzją know-how, dużą wymiennością kadr, zwiększeniem produktywności poprzez skupienie zasobów, otwartością na innowacje i zdolnością do ich absorpcji, przyciąganiem nowych zasobów i przedsiębiorstw.

Duża przewaga technologiczna, szczególnie USA, stała się dużym wyzwaniem dla zjednoczonej Europy. W uchwalonej w 2000 roku w Lizbonie przez Komisję Europejską tzw. „Strategii Lizbońskiej” założono, że gospodarka krajów europejskich wykorzysta do maksimum innowacyjność opartą na szeroko zakrojonych badaniach naukowych, zwłaszcza w nowoczesnych dziedzinach wiedzy, co miało się stać głównym motorem rozwoju do 2010 roku.

I to właśnie amerykańskie klastry, organizowane w Europie na wzorach opisanych przez Portera w nowopowstających technopoliach i parkach technologicznych mają być narzędziem, a nawet znacznie opóźnionym remedium na urzeczywistnienie ambitnych planów narysowanych w Strategii Lizbońskiej. Jednak ani sam Michael Porter nie jest zdecydowany na ostateczne sprecyzowanie własnej definicji klastra, a i Europa nie do końca zidentyfikowała potrzeby własnej gospodarki względem edukacji, a w konsekwencji i wiedzy.

OECD definiuje klaster jako *„lokalne skupisko powiązanych horyzontalnie lub wertykalnie form działających w pokrewnych sektorach wraz z innymi instytucjami wobec nich komplementarnymi”* lub jako *„międzybranżowe sieci, składające się z niejednakowych i komplementarnych firm, specjalizujących się w określonym ogniwie czy bazie wiedzy w łańcuchu wartości”*.

Zarówno w definicji Portera, jak i OECD, podobnie jak u wielu europejskich badaczy tematu odstąpiono od uznawania dużych okręgów przemysłowych za jedyne środowiska zdolne do tworzenia klastrów. Zauważono natomiast wagę współpracy niezależnych firm dużych i małych dla koncentracji ilościowej kapitału i jakościowej intelektu na bazie wiedzy nad wybranymi problemami komercyjnymi, najczęściej przemysłowymi, jako istotę w działalności klastra.

W tym duchu i polski ustawodawca na rodzimą miarę i możliwości uznał, że: *„Przez klaster rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co*

najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współdziałających w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy”.

Pozwoliłem sobie na początek wymienić jedynie kilka definicji, a jest ich więcej, szczególnie na określenie typologii. Powstają nowe. We wszystkich definicjach pojawiają się te same słowa klucze: współpraca, konkurencja, sieć, przedsiębiorca mały i duży, uczelnia, komplementarność branżowa, specjalizacja, koncentracja, działalność gospodarcza, a na koniec, w domyśle: „efekt synergii” na okoliczność zmniejszenia kosztów przygotowania i promocji produkcji przez integrację działań wielu podmiotów kreujących.

Nawiasem mówiąc, w polskim, urzędowym określeniu klastra znalazły się „relacje o formalnym i nieformalnym charakterze”. I przyznam, że tego ostatniego: „o nieformalnym charakterze” nie rozumiem przez wzgląd na obowiązujące prawo podatkowe. Pominę jednak to niedookreślenie legislacyjne.

Zbiór słów i określeń z różnych definicji klastra przesądza, że w zasadzie każdą formę współpracy kilkunastu podmiotów, specjalizujących się w (przynajmniej) jednym ogniwie, opartą o relacje o charakterze formalnym można nazwać klastrem, bo to zawsze będzie i tematycznie i organizacyjnie twór unikatowy, niepowtarzalny.

Stąd pozwoliłem sobie na stworzenie własnej definicji, która brzmi tak: *„Klaster jest otwartym porozumieniem handlowym osób na czas nieoznaczony, jego uczestników w liczbie co najmniej kilkunastu, z wybranym przezeń liderem dla permanentnego wykonania uzgodnionych produktów finalnych siłami i składanej ceny uczestników na sprzedaż przez lidera, będącego stroną w imieniu klastra”.*

Proszę zauważyć, we wszystkich przytoczonych wcześniej definicjach pojawiało się oznaczenie: „co to jest klaster”, ale nikt nie podał ram organizacyjnych, czy prawnych formy jego istnienia.

Prawo gospodarcze obowiązujące w Europie różni się nieznacznie od anglosaskiego. W tej sytuacji, porozumienie rolników, osób fizycznych i prawnych, działających samodzielnie, może być zawarte na jednej, wspólnej platformie, w formie umowy konsorcjalnej, również w relacji z zagranicą. Oczywiście ta forma współpracy nie przesądza, że klaster nie może działać w formie stowarzyszenia,

czy fundacji. Jednak konsorcjum jest najłżejszym tworem, przystosowanym do współpracy na prawie cywilnym, choćby na początek. Łatwo doń wejść i łatwo zeń wyjść. To ważny argument psychologiczny na wstępie dla zainteresowanych w uczestnictwie w nieznannej organizacji.

Klaster nie posiada firmy. Może mieć nazwę. Muszą w nim jednak obowiązywać zasady, podobnie jak protokoły w internecie, które powinny być spisane w formie statutu dla sprawnego działania na podstawie programu zaakceptowanego przez osoby inicjujące powstanie klastra.

Klaster nie posiada również osobowości prawnej, bo nie jest to podmiot w myśl prawa gospodarczego. Zatem ktoś musi mu jej udzielić i wziąć odpowiedzialność za zobowiązania. Potencjalna perspektywa zaistnienia odpowiedzialności za innych powoduje, że powinien pojawić się lider, który zaryzykuje majątkiem osobistym lub spółki na prawie handlowym, sporządzi i zawrze umowy z późniejszymi uczestnikami klastra na podstawie statutu, aby należycie zabezpieczyć bezpieczeństwo obrotu gospodarczego wewnątrz i na zewnątrz klastra oraz swoje interesy. W umowach pojawi się zatem przedmiot, czas, sposób, forma rozliczeń oraz miejsce rozstrzygania sporów.

I najczęściej lider właśnie, namaszczony przez grupę kilku zapaleńców z grupy inicjatywnej klastra, podejmuje się zdobywać zaufanie innych i finansować własne wysiłki w celu tworzenia powziętej sieci współpracy. Musi mieć jednak piekielnie dobry powód, bo nikt mu instytucjonalnie nie pomoże w relacjach transgranicznych, choć na terenie kraju mógłby, w myśl rozporządzenia Ministra Gospodarki z 2 grudnia 2006 roku ([Dz. U Nr 226 poz. 1651](#)), o czym potem.

Nasza inicjatywa klastrowa powstała z udziałem trzech podmiotów: doradcy gospodarczego, adwokata i tłumacza przysięgłego. Wszyscy oni zaakceptowali program niżej podpisanego, który opiera się na współpracy gospodarczej Polski z najbliższymi sąsiadami z krajów Wspólnoty Niepodległych Państw i sformułowali statut. Na podstawie statutu opracowane zostały umowy dla innych uczestników klastra tak w kraju, jak i za granicą. Wszystkich nas łączy znajomość języka rosyjskiego, oprócz powodów wymienionych.

Moje osobiste, wieloletnie doświadczenia w pracy na Wschodzie wskazywały na konieczność podjęcia bardziej zorganizowanych działań na rzecz wymiany gospodarczej i społeczno-kulturalnej, w którą po obydwu stronach granicy zaangażowane byłyby firmy konsultingowe, jako filary klastra. Operacyjnym spoiwem sieci powinny stać się stacjonarne inkubatory wymiany międzynarodowej w ich biurach, permanentne misje handlowe dla małych grup przedsiębiorców

oraz okresowe wystawy i konferencje, obsługiwane wspólnie. Głównymi zaś beneficjentami powinni być nowi eksporterzy ze wszystkich wymienionych krajów na zasadach komercyjnych, obsługiwani przez kompetentną społeczność klastra.

Każdy z członków grupy inicjatywnej ma swój własny interes w istnieniu klastra: adwokat chce prowadzić sprawy w imieniu i na rzecz obywateli WNP w Polsce, tłumacz oczekuje nowych zleceń na opracowania materiałów w języku rosyjskim. Z kolei lider ma nadzieję, że nawet sam proces tworzenia sieci przysporzy mu na kompetentnych kontaktów w stopniu umożliwiającym zaspokojenie oczekiwań członków grupy inicjatywnej i wybrednych eksporterów z Polski i WNP pod atrakcyjnym szyldem co do unikatowej formy działania. Mają więc być to działania zwiększające konkurencyjność inicjatorów. Niezależnie, partnerskie i niekonkurencyjne wobec siebie działanie we wspólnej organizacji poprawia osobisty komfort bycia na rynku każdemu z nas.

Nasz klaster proeksportowy do WNP będzie organizacją o budowie prostej: lider, koordynatorzy i ich partnerzy. To zrząd konstrukcji. Wszyscy rozpowszechniamy wiedzę na temat naszego klastra w Polsce i w krajach WNP. Zapraszamy doń producentów i hurtowników, którym wspólnie organizujemy wymianę międzynarodową na ich rachunek. Uzyskane przychody dzielimy według z góry ustalonego klucza, a lider przekazuje je zaangażowanym w określone dzieło uczestnikom za pośrednictwem jednego, polskiego banku, do którego podgląd na rachunek klastra dla upoważnionych będzie jawny. Wszak klaster to twór opierający się głównie na zaufaniu, ale jak mawiają Rosjanie: „Doveriat, no proveriat”.

Zapraszać do uczestnictwa będziemy różne instytucje i samorządy, które pomogą nam w utrwaleniu dobrego wizerunku naszej organizacji w lokalnym środowisku biznesowym.

Jak ująłem to wcześniej, każda forma współpracy w sieci wydaje się być unikatową. Może być podobna do innej, ale zawsze będzie różna, bo o tym decydują niezależni komercyjnie, czy instytucjonalnie uczestnicy organizacji, cel i sposób ich działania. Zatem zarówno grono współpracy, czy sieć kooperacyjna w świetle przedstawionych warunków, które wynikają z samych definicji, zawsze będzie klastrem: krajowym, transgranicznym, sieciowym, koncentrycznym, instytucjonalnym, innowacyjnym, czy branżowym, czy jakimkolwiek innym.

A na koniec, w liście do organizatorów seminarium postulowałem utworzenie stowarzyszenia, bądź innej organizacji non-profit, która skupiałaby inicjatorów i

entuzjastów klastra, w równie unikatowym w Polsce, jak każdy nasz klaster, „Centrum Inicjatyw Klastrowych”. Nasze zaangażowanie w kameralne dzieło każdego z nas powinno skutkować powstaniem instytucjonalnej bazy dla wymiany informacji, co dziś czynimy między sobą jedynie za pośrednictwem maili, skype'a i telefonów oraz czytając nasze strony internetowe dla poznania opinii innych, a teraz wspólnie omawiamy rzecz na seminarium.

Klastry stały się już trwałymi tworamiz gospodarczymi w Unii Europejskiej, w tym i w Polsce. Nie należy o tym zapominać. Przywołane wyżej rozporządzenie ministra gospodarki umożliwia ubieganie się o pomoc finansową dla liderów klastrów działających w Polsce, tam nazywanych „koordynatorami”, i to niemałą.

Obok tego istnieją inne możliwości do dotacje, jak Europejski Alians Klastrów PRO INNO EUROPE, w którym Polska bierze udział.

Nasz entuzjazm, zdobywana wiedza i doświadczenie po drodze może pomóc innym, jeśli tylko zostaną potwierdzone przez zinstytucjonalizowane gremium w praktyce. Jest to wszak jeden z warunków ubiegania się o dotacje, bo nikt nie szkoli liderów dla klastrów. Skąd zatem rekrutować specjalistów z uznanym doświadczeniem dla polskich klastrów? Tę lukę może zapełnić postulowane stowarzyszenie, czy fundacja działając nawet, jak zbiorowy lider–koordynator dla innych klastrów, głównie naszych, rozsianych po całym kraju.

Utworzenie tak przedstawionej platformy ułatwiłoby również lobbowanie wobec ustawodawcy za słusznymi rozwiązaniami dla praktyki działania, co czynią żmudnie niektórzy z nas w pojedynkę i powinno odbyć się z udziałem kompetentnego środowiska akademickiego, dla którego możemy się stać cennym materiałem badawczym i oddanych sprawie gospodarki przedstawicieli obywatelskich.

Bydgoszcz, 18 marca 2009

<http://pevich.biz/Klaster.html>

PS. Powyższy tekst został wygłoszony w dniu 21 marca 2009 roku na seminarium w siedzibie Centrum im. Mirosława Dzielskiego w Krakowie w gronie entuzjastów klastra. W czasie dyskusji pojawiła się propozycja nowego podziału klastrów w Polsce na „Klastry produktowe”, o czym piszę powyżej oraz „Klastry zasobowe”, które obecnie są preferowane przez rząd RP.