

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jaroński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Bogusław Bembenek**

Politechnika Rzeszowska

---

## RESTRUKTURYZACJA KLASTRA

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje istotę koncepcji cyklu życia klastra oraz złożoności procesów restrukturyzacji. Podkreśla, iż wprowadzanie odpowiednio zaplanowanych zmian w strukturze klastra jest istotnym warunkiem jej funkcjonowania i rozwoju w turbulentnym otoczeniu. Autor wskazuje, iż restrukturyzacja może pobudzać aktywność klastra i stopniowo przełamywać bariery ograniczające jego rynkowe działanie.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, restrukturyzacja, zmiana, rozwój, elastyczność, konkurencyjność.

### 1. Wstęp

Zarządzanie klastrem<sup>1</sup> w warunkach turbulentnego otoczenia wymaga wprowadzania permanentnych zmian, by struktura ta nie znalazła się w fazie wegetacji bez możliwości dalszego rozwoju. Klastry, które chcą kształtować i wzmocnić swą konkurencyjność, rozumianą jako zdolność do realizacji przyjętych zamierzeń oraz podnoszenia przez klastr sprawności wewnętrznego funkcjonowania, stałego umacniania i poprawy swej krajowej i międzynarodowej pozycji rynkowej, muszą nie tylko na bieżąco adaptować się do zmian zachodzących w otoczeniu, ale także posiadać cechy charakterystyczne dla:

- organizacji elastycznej, zdolnej do: reagowania na zmiany, jak i ich dokonywania w krótkim czasie i przy ograniczonych kosztach oraz realokacji posiadanych zasobów w taki sposób, by dostarczać na rynek produkty i usługi efektywniej, przy zapewnieniu akceptowalnej jakości<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Podejście instytucjonalne i funkcjonalne w definiowaniu zarządzania klastrem, wskazuje, że ten rodzaj aktywności to zamierzone podejmowanie przez określone jednostki decyzji, które prowadzą do osiągnięcia przyjętych, wspólnych celów, dzięki umiejętnemu wykorzystaniu aktualnych i potencjalnych zasobów. Zob. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE, Wrocław 2003, s. 208.

<sup>2</sup> W praktyce gospodarczej pojęcie elastyczności traktowane bywa zamiennie z pojęciem zwinności. J. Baker wskazuje jednak, iż zwinność koncentruje się w większym stopniu na poziomie strategicznym organizacji, zaś elastyczność częściej związana jest z poziomem operacyjnym, w tym re-

- organizacji kreatywnej, będącej naturalnym następstwem ewolucji form organizacyjnych, której struktura wieloprosowa i wielozespołowa składa się z zespołów organizowanych wokół procesów, co pozwala ograniczyć hierarchię oraz obróć horyzontalny kierunek budowania struktury organizacyjnej, kapitał ludzki i kreatywność zaś spełniają dominującą funkcję w kształtowaniu jej osobowości<sup>3</sup>;
- organizacji innowacyjnej, elastycznie dostosowującej się do zmiennych, złożonych potrzeb rynku, stale poszukującej nowych możliwości pozyskiwania i utrzymywania lojalnych klientów, tworzenia wartości dodanej dla kluczowych interesariuszy poprzez prowadzenie w szerokim zakresie prac B+R, systematyczne projektowanie i wdrażanie innowacji oraz wysoką chłonność w przyjmowaniu innowacji z zewnątrz<sup>4</sup>;
- organizacji antycypacyjnej, tj. aktywnie wyprzedzającej zmiany;
- inteligentnej organizacji w ruchu, opartej na wiedzy, traktującej kapitał intelektualny w sposób aktywny, tworzącej właściwą atmosferę i infrastrukturę mobilizującą wszystkich jej uczestników w proces zmian, radzącą sobie z dużą niepewnością związaną ze zmianami, w której burzliwa dynamika i zmienność stanowią źródła przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>.

Uwzględniając sformułowaną tezę, iż „przyszłość należy do organizacji stworzonej na wzór kameleona – żywego organizmu, który jest tak zharmonizowany z otaczającym go środowiskiem, że potrafi się do niego szybko przystosować”<sup>6</sup>, przyjęto za zwolennikami tej tezy, iż istnieje realna potrzeba zwrócenia szczególnej uwagi na istotę restrukturyzacji. Celem artykułu było zatem podkreślenie znaczenia restrukturyzacji klastra oraz ukazanie złożoności tego procesu. Rozważania, których zarys przedstawiono w niniejszym artykule, prowadzono głównie na kanwie wyników badań teoretycznych.

## 2. Klastr a organizacja i inicjatywa klastrowa

Inspiracją do praktycznego wykorzystania teorii klastra w Polsce do celów rozwoju i wzmocnienia przedsiębiorczości, innowacyjności, konkurencyjności, były amerykańskie, brytyjskie, francuskie, włoskie, holenderskie, duńskie oraz niemieckie doświadczenia klastrowe. Oczywiście za pierwowzór obecnych struktur klastrowych, zidentyfikowanych przez M. Portera, uznaje się dystrykty przemysłowe A. Marshalla, będące formą lokalnych skupisk, głównie małych i średnich, wyspecjalizowa-

---

alizowanymi funkcjami. Zob. S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 23, 27.

<sup>3</sup> M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa 2009, s. 74, 108.

<sup>4</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 10-11.

<sup>5</sup> B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 247.

<sup>6</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, op. cit., s. 15.

nych przedsiębiorstw<sup>7</sup>. Klastry, jako organizacje zorientowane celowo, stanowią przykład struktury, w której<sup>8</sup>:

- geograficzna i sektorowa koncentracja jej członków sprzyja rozwojowi ich relacji,
- zjawisko konkurencji i współpracy występują jednocześnie (kooperacja, kooperacja),
- uczestnicy współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, nie przestając być względem siebie konkurentami,
- wspólnota interesów i chęć konfrontacji budzą potrzebę zawierania formalnych umów,
- konkurencyjna część relacji kooperacyjnej pozostaje niesformalizowana.

S. Borrás i D. Tsagdis podkreślają, że klastry są złożone głównie z dwóch rodzajów organizacji, tj. z firm będących silnikiem napędowym tej struktury oraz z instytucji otoczenia wspierającego i/lub ograniczającego<sup>9</sup>. Klastry są przykładem organizacji, a tym samym rodzajem współdziałania, które poszczególne jednostki podejmują świadomie, w sposób zamierzony i celowy<sup>10</sup>. Struktury te, ujmowane jako organizacje „otwarte”, traktuje się jako formalną lub nieformalną koalicję zróżnicowanych grup interesów, które ustalają cele w następstwie prowadzonych negocjacji<sup>11</sup>. Z badań wynika, iż klastry powstają po to, aby zaspokajać określone potrzeby swych kluczowych interesariuszy, wykorzystując w tym celu będące w ich dyspozycji zasoby materialne i niematerialne.

Organizacją klastrową (animatorem, koordynatorem, brokerem sieciowym) jest każdy podmiot, który działa na rzecz dobra, rozwoju klastra. Podmiot ten, posiadając właściwe przygotowanie, wiedzę, będąc powołanym lub wyznaczonym w celu realizacji lub koordynacji uzgodnionych działań, związanych np. z zarządzaniem: relacjami, informacją, wiedzą, marketingiem, innowacjami, zmianą, finansami, na rzecz jednostek funkcjonujących w inicjatywie klastrowej i klastrze powinien być skuteczny. Organizacją klastrową może być m.in. lider branżowy lub agencja rozwoju

---

<sup>7</sup> A. Marshall podkreślał znaczenie lokalizacji, koncentracji poszczególnych gałęzi przemysłu w jednym miejscu oraz wynikających z nich zewnętrznych i wewnętrznych korzyści. Zob. A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, Wyd. M. Arcta, Warszawa 1925, s. 258.

<sup>8</sup> Członkowie klastra to: przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, naukowo-badawcze, okołobiznesowe. Zob. *Jak stworzyć klastery*, red. W. Szajna, Wyd. WSiP, Rzeszów 2011, s. 7.

<sup>9</sup> Kluczowe warunki, które pozwalają na nazwanie zbioru firm i instytucji klastrem, to: koncentracja geograficzna firm, szczególnie o specjalizacji przemysłowej (jednakowa, choć szeroka specjalizacja przemysłowa, ten sam łańcuch dostaw, specjalizacja produktowa), liczba MSP musi być wyższa niż liczba dużych przedsiębiorstw, obecność powiązań międzyfirmowych i instytucjonalnych. Zob. S. Borrás, D. Tsagdis, *Polityki klastrowe w Europie*, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 21-23.

<sup>10</sup> S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004, s. 13.

<sup>11</sup> Struktura tej koalicji interesariuszy wewnętrznych, jej działania i efekty pozostają pod presją otoczenia zewnętrznego. Zob. *Organizacja i zarządzanie*, red. M. Przybyła, Wyd. AE, Wrocław 2003, s. 31.

regionalnego, firma konsultingowa czy inna jednostka, która organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań i współpracy w klastrze, inicjuje tworzenie tej struktury, dba o jej systematyczny rozwój, m.in. poprzez świadczenie wyspecjalizowanych usług<sup>12</sup>. Koordynatorzy klastra zazwyczaj zatrudniają menedżerów, którzy kompleksowo zarządzając klastrem, skupiają się na realizacji opracowanej strategii.

Z kolei inicjatywa klastrowa to: forma mobilizacji, integracji i komunikacji grupy podmiotów funkcjonujących w klastrze; świadome, zorganizowane przedsięwzięcie, które ma na celu w sposób bardziej usystematyzowany wpływać na potencjał rozwoju danego klastra<sup>13</sup>. E. Skawińska i R. Zalewski konstatują, iż inicjatywy te powodują<sup>14</sup>: poprawę operacji i strategii w klastrze, poprawę warunków specyficznego otoczenia biznesowego, wzmocnienie sieciowania przedsiębiorstw celem uzyskania ekonomicznych korzyści związanych z tzw. efektem rozlewania i tworzeniem firm odpryskowych. Inicjatywa ta, jako celowo stosowane wspólne narzędzie rozwijające rzeczywistość lub w pełni wirtualną „społeczność” na obszarze klastra, jest formą organizacyjną gromadzącą wielu kluczowych interesariuszy klastra działających na rzecz jego rozwoju<sup>15</sup>. Inicjatywa klastrowa może zatem nie tylko odnosić się do budowy nowej struktury klastrowej, ale także może służyć rozwojowi, wzmocnieniu konkurencyjności już istniejącego klastra. Inicjatywy klastrowe są najczęściej uruchamiane w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne przedsiębiorców i określonych organizacji publicznych<sup>16</sup>.

Z przeprowadzonych w 2003 r. badań pt. „Global Cluster Initiative Survey” wynika, iż 85% respondentów potwierdziło, że inicjatywy klastrowe zarządzane przez organizacje klastrowe poprawiły konkurencyjność klastrów jako całości. Z kolei 66% badanych przyznało, iż inicjatywy te wzmocniły również konkurencyjność członków klastra na poziomie międzynarodowym<sup>17</sup>. Zgodnie z definicją przyjętą na potrzeby ówczesnych badań za inicjatywę klastrową uznano zorganizowane działa-

<sup>12</sup> J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców*, Difin, Warszawa 2009, s. 97.

<sup>13</sup> *Innowacje w klastrach*, red. M. Perkowski, S. Rynkiewicz, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 155.

<sup>14</sup> Zob. E. Skawińska, R. Zalewski, *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 181.

<sup>15</sup> Inicjatywy klastrowe mogą być finansowane ze środków własnych ich uczestników lub ze środków publicznych w ramach programów wsparcia rozwoju klastrów. Zob. L. Palmén, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 13-14.

<sup>16</sup> Szczególnie w początkowej fazie rozwoju inicjatywy klastrowej istotne jest zaangażowanie się władz publicznych, sprzyjające rozwojowi kapitału społecznego. Zob. *Komisja Europejska o klastrach oraz inicjatywach i organizacjach klastrowych*, <http://smaki.pomorskie.eu/content/aktualnosci.php?id=533>

<sup>17</sup> W 2003 r. zidentyfikowano 509 inicjatyw klastrowych na całym świecie. Większość udzielonych i przesłanych mailowo organizatorom badań odpowiedzi (238 ankiet) pochodziło z inicjatyw klastrowych zlokalizowanych w: Północnej Europie, Australii i Nowej Zelandii, Zachodniej Europie, Północnej Ameryce, Wschodniej Azji. Cele tych inicjatyw były bardzo różne, m.in. wspólne zakupy, edukacja i szkolenia, rozwój innowacji, ekspansja rynkowa. Zob. Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster initiative Greenbook*, Bromma, Stockholm 2003, s. 43.

nia mające na celu intensyfikację wzrostu oraz zwiększenie konkurencyjności klastra w regionie, przy zaangażowaniu firm funkcjonujących w ramach klastra, rządu i/lub środowiska naukowo-badawczego<sup>18</sup>. Także rodzime inicjatywy klastrowe sprzyjają rozwojowi klastrów, i tak np. firmy z Klastra Spawalniczego „Klatal” ze Stalowej Woli mają ponad 2 mln zł w budżecie na realizację projektu finansowanego z programu Rozwój Polski Wschodniej oraz wkładu własnego, którego celem jest zwiększenie ich konkurencyjności<sup>19</sup>. Tego typu finansowanie inicjatyw klastrowych stwarza realne szanse na wzmocnienie potencjału klastra.

### 3. Cykl życia klastra a potrzeba zmian

Koncepcja cyklu życia organizacji niejednokrotnie bywa wykorzystywana do opisu i badania rozwoju struktur klastrowych. J. Gościński konstatuje, iż przez cykl życia można rozumieć ogół zjawisk bądź procesów tworzących zamknięty krąg rozwoju w pewnym okresie<sup>20</sup>. Z kolei pojęcie cyklu życia klastra odnosi się do sekwencji pewnych form i faz rozwojowych, wykazujących określone różnice pod względem zarówno ilościowym, jak i jakościowym<sup>21</sup>. Cykl ten zakłada, że<sup>22</sup>: każdy klastr cechuje się własną, indywidualną dynamiką rozwoju; zmiany w klastrach następują według określonych sekwencji rozwojowych, które trudno jest odwrócić; poszczególne fazy życia mają układ logiczny i chronologiczny, nie da się przewidzieć czasu trwania poszczególnych faz życia; charakterystyki sprawności klastra zmieniają się w poszczególnych fazach życia i mogą być przedmiotem wnikliwych badań i analiz.

Cykl życia klastra, jako organizacyjny cykl życia wykorzystywany do analizy rozwoju i wzrostu klastra w długim okresie, uwzględnia jego rolę i miejsce w otoczeniu, zdolność adaptacji do turbulentnego otoczenia, mechanizmy „uczenia się” i utrwalania sposobów reakcji na szanse i zagrożenia, które prowadzą do wykreowa-

---

<sup>18</sup> Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych*, Wyd. PARP, Warszawa 2008, s. 39.

<sup>19</sup> Klastr powstał w 2007 r. i skupia obecnie ponad 12 firm i podmiotów głównie z branży spawalniczej. Organizacją klastrową (koordynatorem) jest Regionalna Izba Gospodarcza w Stalowej Woli, która współpracuje m.in. z Politechniką Rzeszowską. Projekt zakłada zakup oprogramowania oraz badania nad współczesnymi metodami spawania nowych rodzajów stali. Ukierunkowany jest także na ściślejszą integrację firm z tej branży. <http://wiadomosci.onet.pl/regionalne/rzeszow/firmy-z-klustra-spawalniczego-realizuja-unijny-pro,1,5119395,region-wiadomosc.html>.

<sup>20</sup> J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 11.

<sup>21</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 44. Cykl ten dotyczy następujących po sobie przemian klastra, wyznaczających sposób jego zorganizowania, będący odpowiedzią na pojawiające się kolejno, w wyniku rozwoju, bariery i trudności w pozyskiwaniu zasobów z otoczenia. Zob. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

<sup>22</sup> Por. M. Czerna, *Organizacja przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 9.

nia indywidualnych wzorów postępowania na bazie zgromadzonych doświadczeń i wiedzy<sup>23</sup>.

Klasy, ujmowane jako przykład organizacji, rodzą się, rosną, osiągają stan dojrzałości, a następnie się starzeją. Warto podkreślić, iż organizacje te, rozwijając się, przechodzą od stanu embrionalnego, poprzez różne stany pośrednie, do „schyłku życia”, podążając tzw. indywidualną drogą rozwoju. Długość i przebieg tego cyklu zależą od wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Umiejętne ich zidentyfikowanie i bliższe poznanie ma istotne znaczenie z punktu widzenia możliwości zarządzania rozwojem klastra. Oczywiście w przypadku klastra działa prawo entropii, które oznacza naturalny proces zmierzania ku schyłkowi, chaosowi, rozpadowi. Jednak w przeciwieństwie do organizmów żywych (np. człowieka) klasy cechują się negentropią. „Negatywna entropia” jest dla klastra pozytywna, pozwala mu bowiem bronić się przed „pozytywną entropią”<sup>24</sup>. Przejawia się to m.in. w: zdolności do przeciwdziałania kryzysom<sup>25</sup>, możliwości dowolnego wydłużania faz życia, wielokrotnym, praktycznie bez ograniczeń, odradzaniu się klastra. Koncepcja cyklu życia klastra, zgodna z prawem negentropii, zakłada, iż pojawiające się kryzysy nie muszą prowadzić bezpośrednio do „śmierci” tej struktury. Mogą bowiem stać się czynnikiem dynamizującym rozwój klastra, wyzwalającym i pobudzającym inicjatywę, kreatywność, myślenie strategiczne w zakresie projektowania i wdrażania niezbędnych zmian.

Uwzględniając poszczególne fazy cyklu życia, można wyodrębnić cztery kluczowe rodzaje klastrów<sup>26</sup>: embrionalne (załączkowe), wzrostowe (rozwijające się), dojrzałe (rozwinęte) i schyłkowe (upadające). Klasy embrionalne powstają w wyniku oddolnych lub odgórných inicjatyw klastrowych. Stopniowy rozwój relacji, kapitału społecznego, w tym zaufania, oznacza przejście do fazy wzrostowej. W tej fazie do obecnych członków klastra dołączają nowe podmioty oraz powstają także nowe firmy, np. typu *spin-off*, *spin-out*. Klaster może już realizować strategię rozwoju globalnego m.in. przez internacjonalizację. Faza dojrzałości oznacza, że: zbudowane pozarynkowe, nieformalne relacje pomiędzy uczestnikami klastra sprzyjają dyfuzji wiedzy, liczba członków klastra jest ustabilizowana, procesy produkcji są coraz bardziej rutynowe, uczestnicy klastra zaczynają poszukiwać nisz rynkowych. W okresie schyłkowym klastra regionalny przemysł zazwyczaj zamyka się we własnym otoczeniu, a sama organizacja popada w pułapkę utraty elastyczności

<sup>23</sup> *Innowacje i transfer technologii*, red. K. Matusiak, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 45.

<sup>24</sup> <http://kw.nck.pl/sites/default/files/artykuly/458.pdf>.

<sup>25</sup> Kryzys to proces uwarunkowany pasmem zdarzeń i sytuacji zsynchronizowanych w pewnym przedziale czasu, a w konsekwencji prowadzący do dysfunkcji podstawowych działań organizacji. Można go analizować przez pryzmat silnych zagrożeń, z uwagi na wysoką nieprzewidywalność skutków, jakie niesie ze sobą, oraz dezintegrację dotychczasowych układów odniesienia, czy przez pryzmat szans rozwojowych oraz możliwości dla organizacji. Zob. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, red. M. Porada-Rochoń, Difin, Warszawa 2009, s. 25-27.

<sup>26</sup> Zob. E. Skawińska, R. Zalewski, op. cit., s. 177.



działania i zbyt sztywnej specjalizacji, orientacji produkcyjnej<sup>27</sup>. Klustry schyłkowe charakteryzują się ponadto tym, że<sup>28</sup>: koszty wynikające ze wspólnych działań przerastają korzyści, dominują rozgrywki polityczne i walki frakcyjne, kierownictwo zachowuje się rutynowo i inercyjnie, władza formalna przerasta możliwości działania, szanse postrzega się jako problemy, sukces osobisty menedżera klastra wynika z unikania ryzyka. Na tym etapie rozwoju klastra w jego otoczeniu mogą już funkcjonować bardziej konkurencyjne struktury klastrowe, do których systematycznie przechodzą jego wybrani członkowie ze względu na lepsze warunki rozwoju. Tym samym klaster nie jest w stanie utrzymać swej przewagi strategicznej/konkurencyjnej. Jednak zjawisku zanikania klastra można przeciwdziałać radykalnie, restrukturyzując klaster.

Analiza różnych modeli przebiegu cyklu życia organizacji wskazuje, iż każda organizacja odczuwa okresowe niesprawności, kryzysy, które odpowiednio rozpoznawane i rozwiązywane nie tylko mogą przywrócić dotychczasowy poziom sprawności, ale i wprowadzić organizację w nową fazę rozwoju<sup>29</sup>. Trafna ocena, w której fazie aktualnie znajduje się klaster, ma wpływ na wybór odpowiedniej strategii rozwoju.

#### 4. Rozwój klastra poprzez restrukturyzację

W literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania pojęcie restrukturyzacji nie jest jednoznacznie interpretowane. Tym samym restrukturyzację utożsamia się ze<sup>30</sup>:

- swoistą odpowiedzią organizacji na sygnały płynące z otoczenia i formą aktywnej walki o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniającą konkurencyjność wobec kluczowych interesariuszy i prowadzącą do generowania wymiernych korzyści ekonomicznych;
- zmianą struktury na nową, bardziej sprawną, charakteryzującą się wyższą efektywnością, czyli organizacyjnym, techniczno-technologicznym, ekonomicznym przystosowaniem się organizacji do wymagań turbulentnego otoczenia.

Restrukturyzacja klastra dotyczy procesu przekształceń w wymiarze ekonomicznym, społecznym, technicznym i organizacyjnym, polegających na zmianie strate-

<sup>27</sup> J. Staszewska, op. cit., s. 33.

<sup>28</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, s. 40.

<sup>29</sup> Por. A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 16.

<sup>30</sup> Restrukturyzacja i zmiana są silnie powiązane ze sobą, jednak nie każda zmiana jest restrukturyzacją. Zob. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2001, s. 553-556. Kompleksowo to zagadnienie zdefiniował C. Suszyński. Według niego restrukturyzacja jest złożonym procesem istotnych, często fundamentalnych zmian w organizacji, którego celem jest zarówno bieżące (operacyjne), jak i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jej podmiotowości pod kątem zmian wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia. Zob. C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 71.

gii działania klastra oraz dotychczasowych zasad jego funkcjonowania<sup>31</sup>. To także przemyślana, wobec zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym, reorientacja przyjętych celów i elastyczne dostosowanie do nich m.in. metod i koncepcji zarządzania, struktury organizacyjnej. Proces restrukturyzacji, który ma przywrócić dobrą kondycję słabych oraz wzmocnić innowacyjność, konkurencyjność silnych klastrów czy zapewnić stabilne ich finansowanie, ukierunkowany jest w szczególności na osiągnięcie takich celów, jak<sup>32</sup>:

- uzyskanie stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, tj. harmonijnego dostosowania składników współtworzących klastrów oraz elastycznego oddziaływania na zjawiska powstające w otoczeniu zewnętrznym, które nie zaburza wewnętrznej równowagi;
- zwiększenie stopnia spójności klastra, tj. siły wspólnych więzi między jego uczestnikami;
- wprowadzenie klastra na tor rozwoju zbieżny z kierunkami zmian zachodzących w otoczeniu na zasadzie organizacyjnego uczenia się, antycypacji lub adaptacji;
- wyposażenie klastra w mechanizmy pozwalające na odpowiednie ukształtowanie jego wewnętrznej organizacji, struktury, zachodzących w nim procesów, aby cechowały się odpowiednią elastycznością, umożliwiającą ciągłe jego doskonalenie;
- budowa struktury elastycznej, która stwarza możliwość zmiany składu zespołów ludzkich i stawianych im zadań stosownie do sytuacji, w jakiej znajduje się aktualnie organizacja, bez konieczności dokonywania trwałych przekształceń w tzw. szkielecie organizacji.

Powyższe cele formalne i nieformalne dotyczą czterech podstawowych sfer: marketingowej, finansowej, produkcyjnej, organizacyjnej. Tak sformułowane cele są ze sobą wzajemnie sprzężone, gdyż zorientowane są one na wzmocnienie konkurencyjności.

Studia literatury przedmiotu wskazują, iż realizacja tak postawionych celów jest możliwa m.in. poprzez restrukturyzację rozwojową (progresywną, kreatywną). Ten typ procesu zmian cechuje<sup>33</sup>: orientacja na dalszą przyszłość, dokonywanie na szerokiej skali zmian jakościowych i strukturalnych, w tym wyjście poza dotychczasowy zakres prowadzonej działalności, wysoka innowacyjność, ponadprzeciętne ryzyko podejmowania nowych przedsięwzięć, antycypacyjne wdrożenie programu długofalowego dostosowania się do wymagań otoczenia. W zależności od potrzeb i zakresu zmian restrukturyzacja rozwojowa może być dokonywana m.in. w drodze restrukturyzacji podmiotowej i przedmiotowej, marketingowej, finansowej, techniczno-technologicznej, organizacyjnej.

<sup>31</sup> M. Egeman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa 2000, s. 15.

<sup>32</sup> Por. A. Nalepka, op. cit., s. 10, 16.

<sup>33</sup> Restrukturyzacja kreatywna podejmowana jest w organizacji w sposób względnie niezależny od bieżących lub przewidywanych zmian zachodzących w otoczeniu. Zob. *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. A. Bitkowska, Difin, Warszawa 2010, s. 52.



Restrukturyzacja podmiotowa wynika bezpośrednio z potrzeby przekształceń prawno-organizacyjnych, własnościowych, kulturowych, restrukturyzacja przedmiotowa (rzeczowa) zaś dotyczy zmian np. produktowych, techniczno-technologicznych, finansowych.

Restrukturyzacja techniczno-technologiczna związana jest ze zmianami w obszarach: stosowanej technologii, metod i technik zarządzania, posiadanej wiedzy. Wiąże się z zastosowaniem innowacyjnych metod i technologii, zarówno własnych, jak i obcych, które pozwolą usprawnić realizację funkcji, procesów w klastrze oraz dostarczać na rynek konkurencyjne produkty i usługi. Do ważnych wymiarów decyzyjnych tej restrukturyzacji zaliczyć można wymiary<sup>34</sup>: rynkowy, cywilizacyjny, finansowy.

Restrukturyzacja marketingowa ukierunkowana jest na rozszerzenie i zaktywizowanie funkcji rynkowych klastra, co w efekcie pozwala na zwiększenie produkcji i sprzedaży rentownych produktów i usług, wycofywanie z rynku produktów/usług nierentownych, wchodzenie na perspektywiczne rynki, wzmocnienie pozycji rynkowej klastra<sup>35</sup>.

Restrukturyzacja organizacyjna odnosi się do modyfikacji struktury organizacyjnej poprzez wewnętrzne dostosowanie struktury, funkcji, procedur do realizacji przyjętej strategii rozwoju<sup>36</sup>. Może się wiązać także ze zmianą obecnej formy prawnej prowadzonej działalności. Dotyczy to głównie sformalizowanych klastrów. Przekształcenia te mogą być podyktowane różnorodnymi przyczynami o biznesowym charakterze. Mają one wpływ, podobnie jak zmiany w zakresie kultury współpracy oraz kultury współdziałania, na kształtowanie podmiotowości klastra. Pobudzają też przedsiębiorczość organizacyjną<sup>37</sup>.

W przypadku klastrów sformalizowanych, funkcjonujących np. w formie spółek kapitałowych, istotną rolę odgrywa także restrukturyzacja finansowa. Odnosi się ona do procesu sanacji finansów klastra, opartego na fundamentalnej zmianie sposobu zarządzania finansami, struktury kapitałowej, z uwzględnieniem zmian struktury aktywów i własności, mającej na celu wzrost wartości klastra oraz poprawę relacji z interesariuszami<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> Wymiar rynkowy (potrzeby rynku, orientacja na klienta), wymiar cywilizacyjny (powiązanie zmian, uwzględniających stan bieżący posiadanych środków produkcji, z najnowszymi rozwiązaniami w tym zakresie, będącymi często w posiadaniu głównych konkurentów), wymiar finansowy (potrzeby i możliwości finansowe). Zob. C. Suszyński, op. cit., s. 139.

<sup>35</sup> M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2006, s. 28.

<sup>36</sup> Zob. *Procesy restrukturyzacji...*, s. 62.

<sup>37</sup> Przedsiębiorczość ta w burzliwym otoczeniu spełnia funkcję mechanizmu izolującego, zwiększającego trwałość przewagi konkurencyjnej wówczas, gdy ma wbudowaną zdolność do zmiany konfiguracji nośników procesowych i strukturalnych, zgodnie z naturą współewoluowania organizacji wraz z jej otoczeniem. Zob. M. Bratnicki, *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2, s. 12.

<sup>38</sup> *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie...*, s. 80.

W związku z restrukturyzacją klastra konieczna jest niekiedy modyfikacja istniejącej strategii lub opracowanie i wdrożenie nowej, kreatywnej strategii rozwoju. Strategia kreatywna, szczególnie zalecana w warunkach turbulentnego otoczenia, cechuje się<sup>39</sup>: czujnością, szybką identyfikacją zachodzących zmian oraz umiejętnością poszukiwania nieznanymi dotąd sposobów reakcji na te zmiany; poszukiwaniem nowych sposobów zaspokajania dotychczasowych potrzeb; kreowaniem nowych potrzeb i aktywnym reagowaniem na nie; projektowaniem nowych sposobów wytwarzania produktów i świadczenia usług; poszukiwaniem nowych rynków lub głębszą penetracją rynku dotychczasowego; tworzeniem nowych przestrzeni biznesu poprzez innowację wartości.

Ponadto strategia kreatywna klastra, bazując na jego kulturze organizacyjnej, której ważnymi elementami są praca zespołowa, partnerstwo, środowisko innowacyjne, normy i wartości, może wyznaczać takie kierunki rozwoju klastra, jak np.:

- klastrowanie klastrów, czyli aktywne wspieranie procesów optymalizacji interakcji między własną strukturą a krajowymi i zagranicznymi klastrami;
- internacjonalizacja klastra, czyli umiędzynarodowienie działalności klastra,
- inteligentna specjalizacja klastra, czyli rozwój procesów: organizacyjnego uczenia się, B+R, ciągłego doskonalenia oraz koncentracja własnych i obcych środków finansowych na projektach i działaniach najbardziej perspektywicznych.

Z pewnością wdrożenie koncepcji „dynamicznego zarządzania”<sup>40</sup> do zintegrowanego systemu zarządzania klastrem sprzyjać będzie sprawniejszej realizacji strategii kreatywnej.

## 5. Rola lidera zmian w procesie restrukturyzacji

Menedżer klastra, jak również nieformalny lider klastra może zostać liderem zmian. Lider ten, jako jednostka charyzmatyczna, przedsiębiorcza, komunikatywna, inteligentna, kreatywna, powinien posiadać wyraźną wizję celu restrukturyzacji oraz charakteryzować się wizjonerskim przywództwem, a także<sup>41</sup>:

<sup>39</sup> Zob. A. Czermiński i in., op. cit., s. 544.

<sup>40</sup> D. Cushman i S. Sanderson definiują tę koncepcję jako zbiór informacji, zasad komunikowania się, metod oraz narzędzi pozwalających upewnić się, że produkty organizacji są projektowane i wytwarzane zgodnie z wymaganiami klienta z szybkością i precyzją, które pozwalają lokować je na rynku w możliwie najkrótszym czasie oraz zapewnić im łatwo dostępną obsługę posprzedażną, co w efekcie pozwoli osiągnąć długotrwałe zyski i usatysfakcjonować klienta jako kluczowego interesariusza. Celem tego typu zarządzania jest wdrażanie do organizacji nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, by ułatwić wymianę myśli, idei, pomysłów w obszarze kreowania nowych produktów i usług, których wysoka jakość, odpowiednia cena, wysoka wartość dodana pozwolą odpowiednio szybko ulokować je na rynku, zanim to zrobią konkurenci. Zob. M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2007, s. 112.

<sup>41</sup> E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 62.

- zdolnością do formułowania wartościowych celów i do upowszechniania w organizacji filozofii zmiany oraz umiejętnością wpływania na jej członków, by chcieli włączyć się w realizację postawionych przed nimi zadań;
- zaangażowaniem i wytrwałością w dążeniu do osiągnięcia celu;
- wrażliwością umożliwiającą udzielanie istotnej pomocy swym partnerom;
- kompetencjami pozwalającymi doradzać członkom klastra i motywować ich do pracy;
- pragmatyzmem umożliwiającym przekształcanie pomysłów w konkretne decyzje;
- zdolnością do zachowania równowagi między korzyściami, jakie niesie zmiana, a interesem członków tej struktury czy interesem zewnętrznych, kluczowych interesariuszy.

Jasna i spójna wizja celu restrukturyzacji klastra nie tylko wytycza kierunek, w którym organizacja ta powinna podążać, ale także skupia, integruje członków wokół wspólnego celu i stanowi kryterium oceny efektywności podejmowanych działań. Tym samym wizję tę traktuje się jako kluczowy warunek i siłę napędową każdej zmiany<sup>42</sup>.

Od liderów zmian wymaga się, by wszelkie niepowodzenia były dla nich źródłem nowej wiedzy, nowych doświadczeń, nowych wyzwań, a nie barierą, która zablokuje ich dalszą działalność. Wymaga się od nich umiejętności interpersonalnych, profesjonalnego zachowania w sytuacjach kryzysowych i odgrywania różnych ról w zależności od potrzeb i kontekstu problemu, m.in. roli lidera<sup>43</sup>: jako wzorca, dającego dobry przykład do naśladowania w procesie zmian; jako osoby zezwalającej innym członkom organizacji na nowe idee i innowacje; jako agenta zmiany, przekonującego do programu zmian członków organizacji w celu uzyskania niezbędnej „masy krytycznej” zmian; jako transformacyjnego wizjonera, który komunikuje członkom swej organizacji jej wizję po zmianach oraz zabezpiecza środki umożliwiające realizację wizji i nowych oczekiwań.

C. Suszyński wskazuje, że obecnie rola liderów zmian rośnie wraz z przechodzeniem od modelu organizacji o orientacji reaktywnej i antycypacyjnej ku modeli organizacji o eksploracyjnej, a wręcz kreatywnej kulturze strategicznej<sup>44</sup>. Wynika to z nieustannie rosnącej złożoności problemów w organizacji, presji czasu i konkurencji.

## 6. Podsumowanie

Jednym z kluczowych zadań menedżera klastra jest profesjonalne zarządzanie zmianą, w tym świadome zaplanowanie i przeprowadzenie restrukturyzacji w strukturze

<sup>42</sup> J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Poznań 2002, s. 60.

<sup>43</sup> A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002, s. 212.

<sup>44</sup> C. Suszyński, op. cit., s. 112.

klastra. P. Drucker podkreśla, iż istotne jest w tym przypadku podążanie za nowością, innowacją oraz umiejętne i efektywne ich wykorzystanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wymaga to w szczególności<sup>45</sup>: stworzenia polityki kreowania przyszłości, regularnego wykorzystania metod zarządzania zmianą, stosownego sposobu wprowadzania zmian w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym, stworzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji. Zbyt późne lub całkowite niedostrzeżenie potrzeby zmian o odpowiedniej głębokości oraz niezdolność do szybkiego i skutecznego rozwiązywania pojawiających się problemów braku dostosowania strukturalnego i strategicznego klastra do warunków wewnętrznych i zewnętrznych może być źródłem poważnych kryzysów, zagrażających stabilności dalszego funkcjonowania<sup>46</sup>.

Turbulentne otoczenie, a w tym procesy globalizacji, obligują do nieustannych procesów adaptacyjnych i antycypacyjnych, w których kluczową rolę odgrywa restrukturyzacja. Tak więc restrukturyzacja, jako narzędzie proefektywnościowych przekształceń, transformacji, proces złożony, długotrwały, wieloaspektowy, wywołany zmianami zachodzącymi w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym klastra, powinna być przeprowadzona w wielu obszarach i dziedzinach działalności tej organizacji, z jednoczesnym wykorzystaniem m.in. innowacyjnych technologii informacyjnych oraz metod i technik restrukturyzacji.

## Literatura

- Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2007.
- Borras S., Tsagdis D., *Polityki klastrowe w Europie*, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
- Bratnicki M., *Zarys kontekstualnej teorii przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa 2009.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2001.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
- Egeman M., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa 2000.
- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
- Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Innowacje i transfer technologii*, red. K. Matusiak, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
- Innowacje w klastrach*, red. M. Perkowski, S. Rynkiewicz, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
- Jak stworzyć klastr*, red. W. Szajna, Wyd. WSiIZ, Rzeszów 2011.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Kozuch B., *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa 1998.

<sup>45</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000, s. 73.

<sup>46</sup> Por. A. Nalepka, op. cit., s. 9.

- Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Marshall A., *Zasady ekonomiki*, Wyd. M. Arcta, Warszawa 1925.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Wyd. PARP, Warszawa 2011.
- Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. A. Bitkowska, Difin, Warszawa 2010.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, red. M. Porada-Rochoń, Difin, Warszawa 2009.
- Skawińska E., Zalewski R., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Bromma, Stockholm 2003.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych*, Wyd. PARP, Warszawa 2008.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
- Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców*, Difin, Warszawa 2009.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
- Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2004.

## RESTRUCTURING OF CLUSTER

**Summary:** This paper presents the essence of the life cycle of the cluster concept and the complexity of the restructuring process. It emphasizes that the introduction of properly planned changes in the structure of the cluster is an important prerequisite for its operation and development in turbulent environments. The author shows that the restructuring could boost the activity of cluster and break down barriers to its market performance.

**Keywords:** management, restructuring, change, development, flexibility, competitiveness.