

Zarządzanie projektem partnerskim w kontekście powiązań klastrowych

Stanisław Krawiec, Magdalena Kutak

Politechnika Śląska, Polska

Streszczenie

Powiązania klastrowe są środowiskiem stymulującym inicjowanie i realizację projektów partnerskich. Artykuł prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w II kwartale 2015r wśród 13 aktywnych klastrów w woj. śląskim w zakresie zidentyfikowania najbardziej istotnych zagadnień związanych z gotowością klastrów do zarządzania projektami partnerskimi. Jako główne przeszkody wewnętrzne ograniczające realizację projektów partnerskich w klastrach najczęściej wskazywano na brak aktywności wszystkich członków klastra 85% i brak wystarczających środków finansowych 62%. Jako główne przeszkody zewnętrzne ograniczające realizację projektów partnerskich wskazano brak aktualnie dostępnych źródeł finansowania 100% oraz długi okres zatwierdzania programów unijnych w ramach perspektywy 2014–2020 69%. O doborze partnerów do realizacji projektów decydują w największym stopniu dobre relacje międzyludzkie, jednakże im wyższy stopień złożoności projektu tym częściej członkowie partnerstw dążą do sformalizowania zasad współpracy na piśmie i ustandaryzowania zasad zarządzania projektami. Polityki krajowe i dostępność funduszy strukturalnych na lata 2014–2020 sprzyja rozwojowi inicjatyw klastrowych i tworzenia partnerstw, a inicjatywy klastrowe po fazie inkubacji wykazują się coraz większą świadomością i dojrzałością projektową.

Słowa kluczowe: klaster, projekt, zarządzanie, partnerstwo, kooperacja, innowacja

Wstęp

Rozwój inicjatyw klastrowych w Polsce skłania do analizy funkcjonowania klastrów z perspektywy zagadnień dotyczących zarządzania wspólnymi projektami partnerskimi realizowanymi przez członków klastra. Zgodnie z raportem „Benchmarking klastrów w Polsce — edycja 2014” (Pławgo 2014, s. 25) wśród 35 badanych klastrów aż 20 koordynatorów powiązań kooperacyjnych, jako główne cele strategiczne rozwoju klastra wskazuje na pierwszym miejscu „Wspólne projekty zorientowane na tworzenie rozwiązań innowacyjnych i nowych technologii”. Należy zatem, koncentrując uwagę na wspólnych projektach prorozwojowych, jednocześnie budować zdolność powiązania kooperacyjnego do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć o charakterze złożonych projektów partnerskich. Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badań ilościowych i jakościowych w zakresie zidentyfikowania najbardziej istotnych zagadnień związanych z gotowością klastrów do zarządzania projektami partnerskimi. Badania przeprowadzono w II kwartale 2015 r. wśród 13 aktywnych klastrów funkcjonujących w województwie śląskim.

1. Teoretyczne podstawy badań

Jesteśmy świadkami dynamicznego rozwoju gospodarki w oparciu o postęp technologiczny. Nadążanie za zmianą wymaga od przedsiębiorców nowego podejścia do prowadzenia biznesu, szczególnie w przypadku, gdy strategia rozwoju podmiotu gospodarczego zakłada wdrażanie innowacji. Obserwacja zachowań firm w kontekście dostosowywania się do zmieniających warunków rynkowych pozwala dostrzec sukcesywne odchodzenie od innowacyjności zamkniętej na rzecz wdrażania innowacyjności otwartej. „Otwarte innowacje to jeden z ważniejszych trendów współczesnej gospodarki.

Opiera się nie tylko na dążeniu do poszukiwania nowych pomysłów i idei, ale także rozwiązań, które realnie wpływają na rozwój organizacji. Jednym z ważnych wątków tego tematu jest również otwarty dostęp, współpraca, współdziałanie. Korzyści, jakie przynosi organizacji stosowanie tego modelu zarządzania organizacją i produktem są wymierne to m.in. dostęp do szerokiego grona idei oraz zwiększony wybór innowatorów, a także możliwość dotarcia do najlepszych idei i rozwiązań. Zidentyfikować należy również wyzwania, które stoją przed organizacjami, które podejmą się wprowadzenia otwartych innowacji. Przede wszystkim zwiększa się tzw. koszt transakcyjny — wynikający z obsługi prawnej, czy też związany z poszukiwaniem nowych idei.” (Andrejczuk 2013)

Powiązania klastrowe są doskonałym przykładem stymulującym zmianę podejścia do zarządzania firmą w kontekście stosowania innowacji otwartych poprzez realizację projektów partnerskich. Zgodnie Art. 28a Ustawy z dnia 06 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju¹ mogą być tworzone partnerstwa, przez podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, zwany dalej „projektem partnerskim”, na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej lub na podstawie odrębnych przepisów. Proponowana w ustawie definicja w pełni określa rozumienie partnerstwa, jednakże uproszczeniem byłoby myślenie, że projekty partnerskie to jedynie te, które realizowane są przy udziale współfinansowania ze środków Unii Europejskiej. Inna, szerzej prezentująca rozumienie partnerstwa definicja opublikowana w *The Encyclopedia Britannica*, hasło Partnership (Partnerstwo), brzmi następująco: „Partnerstwo, dobrowolny związek dwu lub więcej osób, którego celem jest prowadzenie przedsięwzięcia oraz dzielenie jego zysków lub strat...”²

Jak pokazuje raport PWC i NCBiR „Coraz więcej przedsiębiorców decyduje się na realizację projektów B+R wspólnie z nauką i innymi firmami. Badane przedsiębiorstwa realizowały średnio 8 projektów B+R, samodzielnie lub we współpracy, w okresie ostatnich 3 lat, przy czym w grupie dużych przedsiębiorstw ten współczynnik wyniósł 19, a w przypadku MŚP prawie 4. Znacząca grupa przedsiębiorstw realizowała projekty B+R samodzielnie (36% respondentów nie miał ani jednego projektu realizowanego we współpracy), gdzie dominuje grupa małych i średnich przedsiębiorstw (70%). W całej puli projektów, średnio 3 projekty były w ciągu ostatnich 3 lat realizowane z partnerami i bardziej aktywna jest tu grupa dużych przedsiębiorstw (43% ich projektów była realizowana z partnerami). Najwięcej projektów w partnerstwie realizowała branża IT (20% wszystkich projektów realizowanych w partnerstwie), na drugim miejscu uplasowała się branża produkcji pojazdów i maszyn (15%) oraz branża pozostałej produkcji (15%).”³

Powyższe wyniki badań prezentują liczbę projektów realizowanych w partnerstwie, co potwierdza większą otwartość na współpracę podmiotów gospodarczych, jednakże dane te nie prezentują gotowości organizacji do realizacji i zarządzania wspólnymi przedsięwzięciami. W celu uzupełnienia tej wiedzy, przeprowadzono badania własne wśród 13 inicjatyw klastrowych funkcjonujących od min. 2013 r. w woj. śląskim.

2. Metodyka badań

Celem badań było zidentyfikowanie i uświadomienie czynników wpływających na gotowość do zarządzania projektami partnerskimi w ramach klastra. Do przeprowadzenia badań w drugim kwartale 2015 autorka artykułu przygotowała narzędzie badawcze w postaci arkusza wywiadu zawierającego 9 pytań. Wywiad przeprowadzono wśród 13 liderów aktywnych klastrów funkcjonujących minimum od 2013 roku na terenie województwa śląskiego. Na koniec I kwartału 2015 r. na Mapie Klastrow⁴ znajdowało się 177 klastrów działających na terenie Polski. Podstawą dokonania wpisu klastra do zasobów Mapy było zgłoszenie pochodzące od Koordynatora klastra. Wciąż najwięcej

1. Zob. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 listopada 2014 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. DzU z 2014 r. poz. 1649.

2. “Partnership, voluntary association of two or more persons for the purpose of managing a business enterprise and sharing its profits or losses...”, zob. **partnership**. (2015). *Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Ultimate Reference Suite*. Chicago: Encyclopædia Britannica.

3. Zob. Opłacalność inwestowania w badania i rozwój. Raport pod redakcją Beaty Tylman, Warszawa, kwiecień 2015, [@:] http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/userfiles/_public/aktualnosci/ncbr_pwc_17042014_final_1.pdf, s. 20.

4. Mapa Klastrow w Polsce [@:] <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html>, (dostęp: 07.06.2015).

klastrow, bo 33, zlokalizowanych jest w województwie mazowieckim, 23 w śląskim, 20 w wielkopolskim; najmniej, po 2 klastry w województwach kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim. Wywiad został przeprowadzony na grupie 42% spośród 31 klastrow odnotowanych jako aktywne w woj. śląskim. Przy konstruowaniu arkusza wywiadu wzięto pod uwagę zagadnienia mające kluczowy wpływ na efektywność zarządzania partnerstwem, co stanowi podstawę oceny gotowości klastrow do realizacji projektów partnerskich w ramach inicjatywy klastrowej.

3. Prezentacja wyników badań

Omawianie problematyki realizacji projektów partnerskich w kontekście powiązań klastrowych jest naturalną konsekwencją idei klastrowania. Zgodnie bowiem z definicją klastra Michaela Portera „klastry 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. Klastry stanowią o sile każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych.” (Porter 1990)

Badaniami objęto 13 podmiotów — liderów klastrow funkcjonujących w województwie śląskim. Na 11 spośród 13 klastrow rolę lidera powiązania kooperacyjnego pełni stowarzyszenie, w przypadku 1 klastra uczelnia wyższa oraz w przypadku 1 klastra spółka z ograniczoną odpowiedzialnością non-profit. Wszystkie klastry uzyskały współfinansowanie ze środków Unii Europejskiej na realizację działań związanych z fazą inkubowania powiązania kooperacyjnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007–2013, Działanie 1.3 Transfer Technologii i Innowacji — (12 klastrow) oraz w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Działanie 5.1 Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym (1 klastr).

Podsumowane wyniki przeprowadzonych wywiadów przedstawiają się następująco. 100% respondentów zdefiniowało projekt partnerski jako przedsięwzięcie realizowane przez więcej niż jeden podmiot, co potwierdza że liderzy klastrow spólnie definiują pojęcie projektu partnerskiego. W okresie funkcjonowania klastrow najczęściej realizowane były projekty o charakterze szkoleniowym i inwestycyjnym (4 inwestycyjne, 2 badawczo-rozwojowe, 5 szkoleniowych, 3 doradcze,

Tab. 1. Klastry funkcjonujące w województwie śląskim biorące udział w badaniu

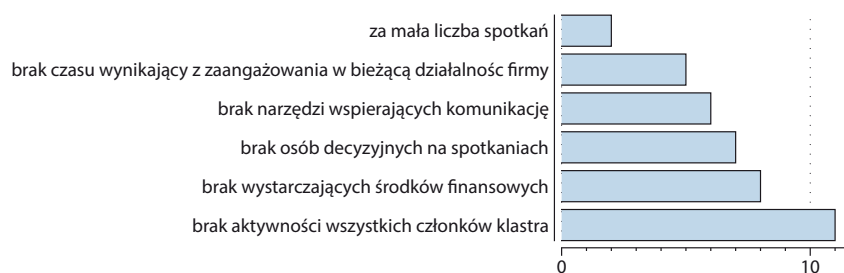
Nazwa klastra	Rok ^a	Rodzaj podmiotu ^b
Śląski Klastr Transportu Miejskiego.	2013	stowarzyszenie
Śląski Klastr Edukacji	2012	uczelnia wyższa
Klastr BPO	2013	stowarzyszenie
Proinnowacyjny Klastr Biznesu	2013	stowarzyszenie
Klastr Biznesów Kreatywnych.	2013	stowarzyszenie
Klastr Kultury i Turystyki Przemysłowej	2012	stowarzyszenie
Klastr Nowoczesnych Systemów Transportowych	2013	stowarzyszenie
Południowy Klastr Kolejowy	2012	stowarzyszenie
Śląski Klastr Ekologiczny	2012	stowarzyszenie
Śląski Klastr Gospodarki Odpadami	2013	stowarzyszenie
Klastr Energetyki Obywatelskiej Województwa Śląskiego	2013	stowarzyszenie
Klastr W2E	2013	spółka z o.o. (non-profit)
Klastr Wspierania Rozwoju Usług w Dziedzinie Opomiarowania Mediów SMART METERING	2013	stowarzyszenie

^arok uruchomienia inicjatywy klastrowej; ^brodzaj podmiotu będącego liderem klastra

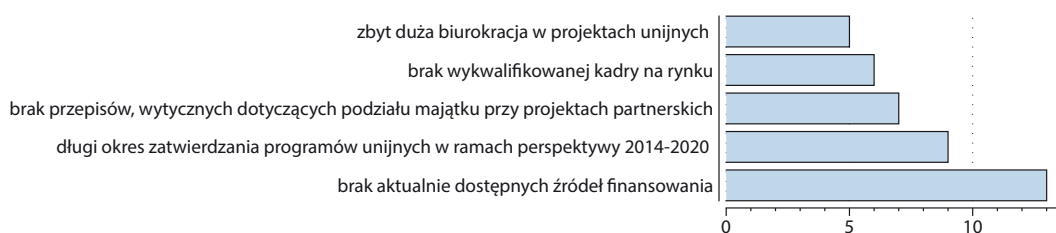
1 marketingowy). Taki rozkład merytoryczny realizowanych projektów partnerskich jest charakterystyczny dla inicjatyw klastrowych w fazie inkubacji. Nie wszystkie klastry wykazały się podobną aktywnością w zakresie realizacji projektów partnerskich. W przebadanej grupie inicjatyw klastrowych dwóch liderów nie potrafiło wskazać, czy w ramach inicjatywy zostały zrealizowane projekty partnerskie. Jako główne przeszkody wewnętrzne ograniczające realizację projektów partnerskich najczęściej wskazywano na brak aktywności wszystkich członków klastra (85%) i brak wystarczających środków finansowych (62%).

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań należy stwierdzić, iż są to czynniki w sposób bezpośredni ograniczające zdolność klastra do efektywnego zarządzania projektami partnerskimi. Natomiast pozytywnym zjawiskiem jest trafność oceny liderów klastrów jakie elementy ograniczają rozwój powiązania klastrowego w aspekcie podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Jako główne przeszkody zewnętrzne ograniczające realizację projektów partnerskich wskazano brak aktualnie dostępnych źródeł finansowania (100%) oraz długi okres zatwierdzania programów unijnych w ramach perspektywy 2014–2020 (69%). Analizując uzyskane wyniki badań, biorąc pod uwagę kierunki i założenia realizowanej przez rząd polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku (Dzierżanowski 2012) oraz zaprogramowane wsparcie na rozwój klastrów w ramach nowej perspektywy finansowej 2014–2020, należy stwierdzić że wskazane przez liderów główne warunki ograniczające realizację projektów partnerskich zostaną w istotnym stopniu zminimalizowane.

Kolejnym obszarem badań było zweryfikowanie czy klastry posiadają metodykę, procedury, formularze usprawniające zarządzanie projektami partnerskimi. Uzyskane wyniki wskazują, że zaledwie 2 klastry posiadają wdrożoną metodykę związaną z zarządzaniem projektami, 5 klastrów posiada narzędzia i dokumentację wspomagające proces realizacji projektów, natomiast 6 stosuje intuicyjny sposób zarządzania projektami partnerskimi.



Rys. 1. Jakiego Pana/Pani zdaniem są główne przeszkody wewnętrzne ograniczające realizację projektów partnerskich?



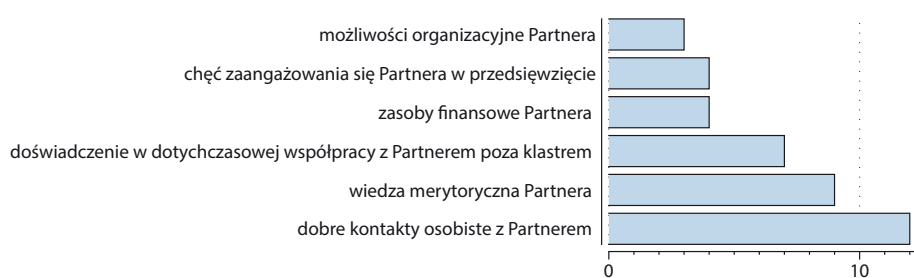
Rys. 2. Jakiego Pana/Pani zdaniem są główne przeszkody zewnętrzne ograniczające realizację projektów partnerskich?

Powyższe wyniki zostały uzupełnione o opinie Liderów w zakresie powodów podejmowania działań pozwalających na poprawę procesów zarządzania projektami. W wyniku uzyskanych informacji można stwierdzić, iż Liderzy wskazują ustandaryzowanie procesów zarządzania projektami, jako niezbędne dla realizacji projektów o wysokim poziomie złożoności, co jest charakterystyczne dla projektów partnerskich w tym innowacyjnych. Tam gdzie stwierdzono brak opracowanych narzędzi wspomagających ten proces Liderzy Klastra wskazali jako główną przyczynę brak potrzeby ich tworzenia ze względu na to, że dotychczas realizowali wyłącznie projekty o niskim stopniu złożoności.

Zgodnie z danymi z badania większość podmiotów zadeklarowała, że w przypadku realizacji projektów partnerskich podpiswane są odrębne umowy regulujące zakres współpracy w ramach partnerstwa. Jedyne w 3 przypadkach projekty realizowane były w oparciu o umowy ustne ze

względu na wąski zakres merytoryczny i krótki czas realizacji projektu. W 2 klastrach odnotowano, że zakres odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych w projekt został spisany w formie notatki ze względu na długi okres współpracy zaangażowanych podmiotów wykraczający nawet poza ramy inicjatywy klastrowej. Można zatem stwierdzić, że im wyższy stopień złożoności projektu tym częściej członkowie partnerstw dążą do sformalizowania zasad współpracy na piśmie.

Jak prezentuje powyższy wykres, o doborze partnerów do realizacji projektów decydują w największym stopniu dobre relacje międzyludzkie. Kolejnym czynnikiem jest wiedza merytoryczna Partnera związana z zakresem merytorycznym projektu. Zaskakujące jest że stosunkowo małe znaczenie mają zasoby finansowe i możliwości organizacyjne Partnera. Wyniki badań potwierdzają, że kluczowym czynnikiem sukcesu projektu partnerskiego jest wzajemne zaufanie oraz relacje



Rys. 3. W jaki sposób dobierani są partnerzy?

interpersonalne. Przeprowadzona analiza uzyskanych wyników badań wykazała, że Liderzy Klastra uzależniają sukces realizacji projektu partnerskiego przede wszystkim od zaangażowania partnerów (77%), czytelnego podziału obowiązków i zadań (69%), doboru partnerów (62%), dobrej komunikacji (62%), przejrzystych zasady rozliczeń (31%).

Powyższe wyniki badań potwierdzają, iż kluczowe znaczenie w procesie zarządzania projektem partnerskim ma tworzenie warunków i motywowanie do dobrej współpracy, jak i standaryzacja procesów zarządzania projektami. W odpowiedzi na pytanie „Od czego zależy realizacja przez klaster projektów partnerskich w przyszłości?“, najczęściej udzielaną odpowiedzią było, że od posiadania środków finansowych (85%), podejmowanej przez lidera inicjatywy (62%), a także zaangażowania partnerów (54%) i atrakcyjności wspólnych koncepcji (54%) oraz dostępności zasobów ludzkich (38%). Uzyskane wyniki są spójne z dotychczas prezentowanymi opiniami respondentów i potwierdzają, że jedną z głównych barier realizacji projektu partnerskiego jest posiadanie odpowiednich zasobów finansowych zaś głównym czynnikiem determinującym chęć i możliwość realizacji projektów partnerskich jest zaangażowanie partnerów i lidera.

Podsumowanie

Powiązania klastrowe są środowiskiem stymulującym inicjowanie i realizację projektów partnerskich. Dostosowanie się do obecnych trendów rozwojowych polskiej gospodarki wymaga od przedsiębiorców otwarcia na współpracę i wdrażanie nowego podejścia do prowadzenia firmy w oparciu o model innowacyjności otwartej. Polityki krajowe i obecny podział alokacji środków finansowych w ramach funduszy strukturalnych na lata 2014–2020 sprzyja rozwojowi inicjatyw klastrowych i tworzenia partnerstw. Przeprowadzone badania potwierdzają, że funkcjonujące inicjatywy klastrowe są świadome konieczności podejmowania działań stymulujących wdrażanie metodycznego podejścia do zarządzania projektami oraz budowania relacji opartych o zaufanie. Stanowi to pozytywną przesłankę do uzyskania pełnej zdolności do realizacji złożonych projektów partnerskich o charakterze innowacyjnym i badawczo-rozwojowych w ramach powiązań kooperacyjnych.

Literatura

- ANDREJCZUK M. (2013): *Otwarte innowacje — w drodze ku intelektualnemu przewrotowi*. [w:] N. Ćwik (red.): *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*. [a:] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/FOB%20rola%20innowacji%20176x250%202013-03-05%20calosc%20pojedyncze%20strony.pdf>
- DĄBROWSKI P. (2003): *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*. Akademia Zarządzania Projektami, Warszawa, Management Training & Development Center.
- DZIERŻANOWSKI M. (red.) (2012): *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej (projekt, wersja I)*. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- PLAWGO B. (2014): *Benchmarking klastrów w Polsce — edycja 2014. Raport ogólny*. Seria Innowacje, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- PORTER M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press.
- TROCKI M. (red.) (2012): *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- TROCKI M. (2014): *Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K. (2009): *Zarządzanie projektami*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- YOUNG T.L. (2006): *Skuteczne zarządzanie projektami*. M. Witkowska (tłum.), Onepress Quick, Gliwice, Wydawnictwo Helion.