



Miesięcznik TNOiK  
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

# IDENTYFIKACJA REGIONALNA I BRANŻOWA ORAZ POZIOM ZAANGAŻOWANIA JAKO DETERMINANTY SUKCESU INICJATYWY KLASTROWEJ INTERIZON

<https://doi.org/10.33141/po.2015.05.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (904), 2015, ss. 16-23  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Anna Maria Lis**  
**Marita McPhillips**

## Wprowadzenie

Koncepcja klastrów, stworzona w latach dziewięćdziesiątych XX wieku przez M.E. Portera [1980; 1985; 2001], będąca rozwinięciem koncepcji dystryktu przemysłowego A. Marshalla [1925], od początku promowana była nie tylko jako analityczna koncepcja, ale także jako podstawowe narzędzie polityki [Martin, Sunley, 2003, s. 6] i jako taka została zaadaptowana przez rządy wielu krajów. Na koncepcji klastrów opiera się także polityka wspierania klastrów (*cluster-based policy*), ustanowiona na poziomie Unii Europejskiej i transponowana na kraje UE, a następnie na poszczególne regiony. W Polsce owocem stosowania polityki proklustrowej są bardzo liczne (i wciąż powstające) inicjatywy klastrowe.

Jedną z takich inicjatyw jest Interizon, skupiony wokół branży ICT (ang. *Information and Communication Technologies*) na Pomorzu, formalnie zainicjowany w 2009 roku

przez Centrum Doskonałości WiComm, działające na Wydziale Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej. Interizon jest jedną z największych inicjatyw klastrowych w Polsce, otwartą na szeroką współpracę ponadregionalną. Pomimo dość niedługiego stażu Interizon zaliczyć można również do najbardziej dynamicznie rozwijających się inicjatyw klastrowych w Polsce. Interizon jako pierwszy w województwie pomorskim uzyskał tytuł Klastra Kluczowego, zaś w każdej edycji badań benchmarkingowych [Benchmarking klastrów w Polsce, 2010; 2012; Plawgo, 2014] plasuje się na wysokiej pozycji (ustanawiając w niektórych obszarach wartość benchmarku).

Puntem wyjścia w niniejszych rozważaniach jest założenie, iż o sukcesie inicjatywy klastrowej decyduje w dużej mierze silna tożsamość grupowa, zwłaszcza identyfikacja z regionem i branżą (odpowiadające głównym wyznacznikom struktury klastrowej, tj. koncen-

tracji geograficznej i sektorowej). Celem, jaki postawiły sobie autorki w niniejszym artykule, jest analiza trzech wybranych składowych tożsamości grupowej: identyfikacji regionalnej, identyfikacji branżowej oraz zaangażowania w sprawy inicjatywy, a także ocena ich wpływu na dotychczasowe sukcesy inicjatywy Interizon. Autorki wzięły również pod uwagę kierunki rozwoju inicjatywy, polegające na stopniowym rozszerzaniu współpracy (również w aspekcie geograficznym i branżowym, czego wyrazem jest zmiana nazwy inicjatywy z „Pomorskiego Klastra ICT” na „Interizon”). Zarządzanie tak dużą i otwartą inicjatywą, coraz bardziej wykraczającą poza obręb jednego regionu może być bardzo utrudnione, zwłaszcza w zakresie kształtowania wspólnej tożsamości grupowej, która w dużym stopniu determinuje nie tylko efektywność współpracy między partnerami, ale – w szerszym kontekście – trwałość całej struktury.

### Tożsamość grupowa w inicjatywach klastrowych

Koncepcja inicjatyw klastrowych, będąca w centrum zainteresowania autorek, jest ściśle powiązana z koncepcją klastra. Z definicją inicjatywy klastrowej szczególnie mocno koresponduje szerokie ujęcie grona, co sprawia, że oba te pojęcia: klastr i inicjatywa klastrowa są często mylnie ze sobą utożsamiane. Zgodnie z szerokim podejściem, klastr definiowany jest jako „grupa bliskich geograficznie wzajemnie powiązanych firm i związanych z nimi instytucji w danej dziedzinie, połączonych podobieństwami i komplementarnością” [Porter, 2000, s. 16]. W zależności od stadium rozwoju klastra (przez co należy rozumieć „poziom aktywności i samorealizacji”) wyróżnić można klastry potencjalne, klastry utajone oraz klastry działające [Enright, 2003; Rosenfeld, 1997]. Mianem inicjatywy klastrowej określa się często klastr na etapie załóżka, a więc – odnosząc się do wyżej przywołanej klasyfikacji Enrighta i Rosenfelda – klastr potencjalny.

Tymczasem inicjatywy klastrowe powstają najczęściej w klastrach działających (*working cluster*), strukturach o największej samoświadomości, zdolnych do rozwoju inicjatyw klastrowych w celu pełnego wykorzystania własnego potencjału i osiągnięcia efektu synergii. Inicjatywy klastrowe opisać można jako „zorganizowane działania mające na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności klastrów w regionie, obejmujące firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd oraz/lub środowisko badawcze” [Sölvell i in., 2008]. Specyfiką inicjatywy klastrowej jest „podejmowanie zorganizowanych (sformalizowanych) działań na rzecz rozwoju określonego grona” przy udziale przedsiębiorstw i innych podmiotów<sup>1</sup>, które „świadomie do takiej formalnie ukonstytuowanej inicjatywy przystąpiły i aktywnie w niej działają” [Lis, Lis, 2014, s. 83].

Wcielenie różnorodnych grup podmiotów w jeden twór, jakim jest inicjatywa klastrowa, nasuwa wątpliwości dotyczące możliwości wypracowania w takiej strukturze spójnej i trwałej tożsamości grupowej rozumianej

tutaj jako „intersubiektywnie podzielana, względnie jednolita wizja organizacji zawierająca się w identyfikacjach jednostek ludzkich tę strukturę tworzących” [Lis, Lis, 2013]. Problematyka tożsamości grupowej jest stosunkowo rzadko poruszana w obszarze nauk o zarządzaniu, zwłaszcza w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących na wyższych poziomach zagregowania, do których zaliczyć można inicjatywy klastrowe. W literaturze wyróżnić można trzy główne nurty badań nad tożsamością: tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*) [Balmer, 1998], tożsamość organizacyjna (*organisational identity*) [Whetten, Godfrey, 1998] oraz identyfikacja wizualna (*visual identity*) [Chajet, Schachtman, 1998]; stosowanych jest również szereg terminów powiązanych z tożsamością (m.in. osobowość organizacyjna, wizerunek przedsiębiorstwa, reputacja przedsiębiorstwa, komunikacja organizacyjna, marka przedsiębiorstwa). Podobnie jak w przypadku definicji, tak i w odniesieniu do składowych tożsamości stosowane są różne podejścia i klasyfikacje [Balmer, 2001; Balmer, Soenen, 1999; Melewar, Karaosmanoglu, 2006]. Zgodnie z koncepcją tożsamości grupowej w strukturach klastrowych, na tożsamość w inicjatywach klastrowych wpływają cztery grupy czynników: wspólnota wartości, więzi, wewnętrzna organizacja oraz komunikacja i symbolika. Analizowane w niniejszym artykule czynniki: identyfikacja regionalna i branżowa stanowią jedne ze składowych „wspólnoty wartości”, podczas gdy „zaangażowanie w sprawy inicjatywy” wchodzi w skład „wewnętrznej organizacji”.

Przez **identyfikację regionalną** rozumieć należy bezpośrednie i pośrednie powiązania danej inicjatywy klastrowej (i jej członków) z określonym miejscem w przestrzeni geograficznej, działanie tej struktury w ramach warunków charakterystycznych dla owego miejsca wraz z występującym wśród podmiotów składowych poczuciem odpowiedniości (kompatybilności) między specyfiką działalności podejmowanej przez inicjatywę a rozpoznanymi szansami i możliwościami stwarzanymi przez region, w którym dana struktura klastrowa została osadzona.

Na **identyfikację branżową** będą składać się z kolei wszystkie elementy decydujące o specyfice branży/branż, w które zaangażowane są podmioty tworzące określoną inicjatywę klastrową, i poczuciu przynależności do ogółu podmiotów tworzących branżę. Autorki przyjrzały się przede wszystkim współpracy występującej w branży, a w szczególności w ramach inicjatywy klastrowej, skupiającej podmioty reprezentujące te same (bądź pokrewne) sektory gospodarki. Warto dodać, iż zarówno koncentracja geograficzna, jak i koncentracja sektorowa stanowią główne atrybuty tak klastra, jak też inicjatywy klastrowej.

Uwzględnienie w ramach rozważań nad tożsamością grupową inicjatyw klastrowych kwestii **zaangażowania** podmiotów składowych w sprawy tworzonej przez nie inicjatywy klastrowej podyktowane zostało chęcią odniesienia się do poczucia wspólnotowości, płynącego z podzielenia przez te podmioty poszczególnych wątków





identyfikacji regionalnej i branżowej. Wysoki stopień zaangażowania podmiotów składowych w sprawy inicjatywy klastrowej może świadczyć o prawidłowym doborze członków i poprawnym zarządzaniu inicjatywą lub też – generalnie rzecz ujmując – o doborze odpowiednich środków do realizacji celów postawionych przed daną inicjatywą klastrową w określonych warunkach geograficznych (identyfikacja regionalna) i rynkowych (identyfikacja branżowa).

### Metodyka badawcza

Omawiane w pracy badania przeprowadzone były dwufazowo. Pierwsza faza badawcza wynika bezpośrednio z założeń metodologicznych badań jakościowych. Badania prowadzone były z wykorzystaniem szerokiego zakresu technik i narzędzi pozyskiwania i analizy danych. Źródłem tych danych były obserwacje bezpośrednie w ramach procesu rozwoju strategii inicjatywy [Koszarek, 2013], wywiady z uczestnikami (członkami inicjatywy klastrowej Interizon) oraz dokumenty i materiały wypracowane w toku działalności inicjatywy.

Druga faza badań oparta była na technice wywiadu kwestionariuszowego wystandaryzowanego (możliwą do wykorzystania zarówno w badaniach o charakterze ilościowym, jak i jakościowym). Pytania w kwestionariuszu ankiety odnosiły się do trzech analizowanych w pracy obszarów: identyfikacji regionalnej, identyfikacji branżowej oraz zaangażowania w sprawy inicjatywy. Badania przeprowadzone były w pierwszej połowie 2014 roku i objęły w sumie 24 firmy członkowskie. Doboru podmiotów dokonano w sposób celowy, tak aby w próbie znalazły się najbardziej zaangażowani członkowie inicjatywy. Większość badanych to podmioty stosunkowo młode, powstałe już w XXI wieku. Wyniki badania wskazują na niewielką skłonność firm do zmieniania swojej lokalizacji – prawie wszystkie badane podmioty od początku swego istnienia zlokalizowane są w województwie pomorskim. Wszystkie badane firmy działają w branży ICT (ponad połowa to przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową, nieco mniejszą grupę stanowią firmy produkcyjne). Zdecydowana większość badanych (w sumie 20 firm) należy do sektora MŚP, w tym 8 firm należy zakwalifikować do grupy mikroprzedsiębiorstw.

Zastosowanie w procesie badawczym triangulacji pozwoliło na zwiększenie obiektywności uzyskanych wyników badań. Wyniki badań pierwszej fazy pozwoliły stworzyć względnie trafny kontekst dla analizy i interpretacji wniosków płynących z fazy drugiej, innymi słowy – obserwacje, wywiady czy też analiza dokumentów zastanych pozwoliły osiągnąć taki poziom zrozumienia specyfiki funkcjonowania najbardziej aktywnych podmiotów inicjatywy Interizon, który zapewniał jak najtrafniejszą interpretację dla tych informacji, które uzyskano w fazie drugiej na podstawie przeprowadzonych wywiadów kwestionariuszowych.

## Wyniki badań

### Identyfikacja regionalna członków inicjatywy

#### Faza I

Inicjatywa klastrowa Interizon z jednej strony związana jest silnie z regionem Pomorza, z drugiej zaś strony mocno akcentuje swoją otwartość na współpracę ponadregionalną. Inicjatywa została zapoczątkowana przez pracowników Politechniki Gdańskiej przy wsparciu pomorskich przedsiębiorców. Inicjatywa Politechniki Gdańskiej była trzecią próbą utworzenia inicjatywy klastrowej w obrębie branży ICT na Pomorzu i zarazem pierwszą, która odniosła sukces. Ze względu na dotychczasowe nieudane próby podejmowane przez różne instytucje i podmioty prywatne inicjatorzy Interizon musieli borykać się z dodatkowymi barierami współpracy w postaci negatywnych doświadczeń i zniechęcenia potencjalnych uczestników. Od poprzednich nieudanych inicjatyw tę odróżniało przede wszystkim doświadczenie organizatorów we współpracy z firmami z branży ICT – inicjatywa narodziła się bowiem na bazie wcześniejszych doświadczeń przy realizacji wspólnych projektów (prowadzonych na PG w okresie 2005–2010). Współpraca w zespołach projektowych przyniosła szereg korzyści obu stronom, a co najważniejsze – stworzyła podwaliny dla przyszłej inicjatywy. Przedsiębiorcy dostrzegli korzyści płynące ze współpracy z sektorem badawczo-rozwojowym, jak również z innymi firmami sektora ICT na Pomorzu.

Nie bez znaczenia dla rozwoju inicjatywy Interizon było wsparcie ze strony władz regionalnych. Na decyzję o sformalizowaniu inicjatywy duży wpływ miała wdrażana w regionie polityka gospodarcza dotycząca rozwoju klastrów. Inicjatywa Interizon (funkcjonująca wtedy pod nazwą „Pomorski Klaster ICT”) przystąpiła do konkursu organizowanego w ramach „Regionalnego Programu Wspierania Klastrów dla Województwa Pomorskiego na lata 2009–2015” i jako pierwsza w regionie uzyskała tytuł Klastra Kluczowego.

W początkowych etapach rozwoju inicjatywa skupiała się wyłącznie na przedsiębiorstwach działających w województwie pomorskim. Dopiero w kolejnych latach do inicjatywy zaczęły dołączać także podmioty zlokalizowane w innych regionach Polski, współpracujące z firmami lub instytucjami regionalnymi. Rozszerzanie się inicjatywy o kolejnych członków, niezwiązanych z Pomorzem, zaczęło rodzić trudności związane z wypracowaniem wspólnych, łączących wszystkich uczestników celów, co w dłuższej perspektywie mogłoby zagrażać realizacji przyjętej strategii rozwoju i wpływać na obniżenie efektywności działań podejmowanych w ramach inicjatywy. Z tego względu od potencjalnych uczestników oczekuje się deklaracji o wspólnocie interesów w zakresie rozwoju branży w województwie pomorskim.

Nie oznacza to jednak, iż Interizon zamyka się na podmioty spoza Pomorza. Pomimo iż regionem zakorzenienia inicjatywy jest głównie metropolia trójmiejska (stąd pochodzi gros uczestników Interizon), lokalizacja nie stanowi bariery wejścia dla nowych członków. Bliskość



geograficzna partnerów biznesowych uznawana jest przez firmy członkowskie jako ułatwienie w realizacji wspólnych przedsięwzięć, aczkolwiek ich współpraca z przedsiębiorstwami regionalnymi nie wydaje się bardziej intensywna niż z podmiotami zlokalizowanymi w kraju lub zagranicą. Specyfika branży ICT powoduje, iż uczestnicy inicjatywy są obecni na rynku regionalnym, krajowym i międzynarodowym (zarówno w roli podwykonawców, jak i dostawców finalnych rozwiązań), stąd też większość firm działających w Interizon współpracuje z podmiotami zlokalizowanymi poza województwem pomorskim.

## Faza II

Z badań przeprowadzonych wśród członków inicjatywy Interizon wynika, iż wybrana przez nich lokalizacja ma średnie znaczenie dla prowadzonej działalności gospodarczej (w ten sposób wypowiedziała się ponad połowa respondentów – w sumie 14 podmiotów). W opinii badanych na Pomorzu istnieją sprzyjające warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w reprezentowanym przez nich sektorze gospodarki, aczkolwiek lokalizacji tej – zdaniem respondentów – nie można uznać za wyjątkową z punktu widzenia rozwoju analizowanej branży. Odpowiedzi skrajne (a więc „bardzo duże znaczenie” przypisywane lokalizacji oraz na drugim biegunie: „żadnego znaczenia”) zaznaczyła podobna liczba badanych – odpowiednio 5 i 4 podmioty.

Badania wykazały, że o lokalizacji działalności gospodarczej tych firm przeważały „względy rodzinne” – powyższą odpowiedź zakreśliła większość (w sumie 17) respondentów. Z badań wynika, iż Pomorze stanowi dla nich „kolebkę” – miejsce, z którego się wywodzą, gdzie się urodzili i dorastali. Dla 9 respondentów w próbie istotna okazała się być „wysoka jakość życia w regionie” (na co składa się między innymi poziom rozwoju infrastruktury fizycznej i instytucjonalnej, walory przyrodnicze, oferta oświatowo-kulturalna). Na „rozwinęty rynek pracy” wskazało 6 badanych w próbie, zaś 4 podmioty zakreśliły odpowiedzi: „zasoby dostępne bądź rozwijane w regionie” (zasoby naturalne, tradycje przemysłowe) oraz „dostęp do rynku zbytu”.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy pracownicy badanych firm to osoby pochodzące z Pomorza czy osoby „napływowe”. Według wiedzy respondentów znaczna część pracowników analizowanych firm pochodzi z Pomorza. Odpowiedź „większość pracowników jest tutejsza” zakreśliła połowa badanych przedsiębiorców, a tylko trzech respondentów jednoznacznie stwierdziło, iż większość pracowników zatrudnionych w reprezentowanych przez nich firmach jest spoza województwa pomorskiego.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż przedsiębiorcy dość niechętnie angażują się w sprawy społeczności lokalnej i regionu. Jedynie 6 firm (a więc zaledwie ¼ w przyjętej próbie badawczej) zadeklarowało bardzo silne zaangażowanie w powyższą działalność, reszta badanych oceniła swoje zaangażowanie na poziomie średnim („angażujące się czasami w niektóre sprawy ...” – 10 wskazań) lub niskim („bardzo słabo lub w ogóle nie zaangażowane” – w sumie 8 wskazań).

Analizując sieć powiązań badanych firm z regionalnymi i lokalnymi organizacjami, należy stwierdzić, iż przedsiębiorcy najczęściej współpracują ze stowarzyszeniami branżowymi oraz innymi grupami o charakterze biznesowym – większość badanych (łącznie 19 firm) przynależy do tego typu organizacji, działających w obrębie województwa pomorskiego (biorąc pod uwagę, iż inicjatywa klastrowa mieści się w tak zdefiniowanych ramach, można uznać, iż wszystkie podmioty w próbie współpracują z wymienionym typem organizacji). Połowa badanych firm współpracuje także z regionalnymi instytucjami okołobiznesowymi (takimi jak parki naukowo-technologiczne, inkubatory czy też centra transferu technologii). Tylko pojedyncze podmioty w próbie nawiązały współpracę z organizacjami powiązanymi z kulturą oraz organizacjami finansowymi.

Wyniki badań wskazują, iż analizowane przedsiębiorstwa mają silniejsze powiązania z podmiotami zlokalizowanymi poza regionem – dotyczy to zwłaszcza powiązań w łańcuchu wartości. Głównymi dostawcami i odbiorcami badanych firm są podmioty spoza województwa pomorskiego (takie deklaracje złożyło odpowiednio: 14 i 17 przedsiębiorstw). Z badań wynika również, iż na partnerów do współpracy badane firmy prawie dwukrotnie częściej wybierają przedsiębiorstwa konkurencyjne spoza regionu aniżeli te zlokalizowane w bliskości geograficznej. Odwrotne proporcje występują w odniesieniu do instytucji otoczenia biznesu (tutaj prawie wszystkie podmioty, z wyjątkiem jednej firmy, wskazały na regionalne instytucje) oraz instytucji sektora B+R (10 respondentów wskazało na regionalne instytucje, 6 – na instytucje spoza regionu).

Respondenci dość nisko oceniają dotychczasowe wsparcie reprezentowanej przez nich branży przez władze regionalne i lokalne. Prawie połowa badanych (10 podmiotów) uważa, iż wsparcie to jest bardzo małe lub w ogóle nie istnieje, 6 podmiotów ocenia je jako średnie, a jedynie 3 – jako duże (5 respondentów nie miała na ten temat zdania).

## Identyfikacja branżowa członków inicjatywy

### Faza I

**W** skład inicjatywy Interizon wchodzi 154 członków (w tym 135 przedsiębiorstw, 6 instytucji okołobiznesowych, 12 instytucji z sektora edukacji i B+R oraz przedstawiciel samorządu terytorialnego). Sumaryczne zatrudnienie w podmiotach uczestniczących w inicjatywie szacuje się na około 23 tys. osób. Interizon od początku swego istnienia zrzesza przede wszystkim przedsiębiorstwa bezpośrednio reprezentujące sektor ICT, do którego zaliczyć należy branżę informatyczną, elektroniczną i telekomunikacyjną. Uczestnikami Interizon są zarówno producenci sprzętu, dostawcy oprogramowania, jak i przedsiębiorstwa świadczące usługi informatyczne. Do inicjatywy należą przede wszystkim firmy z sektora MŚP, ale są tu obecne także duże firmy, działające na arenie międzynarodowej, zaliczane do grupy 10 największych firm sektora ICT w Polsce (np.





Flextronics i Asseco). W skład inicjatywy wchodzi także jednostki naukowo-badawcze, instytucje otoczenia biznesu oraz przedsiębiorstwa prowadzące działalność w ramach szeroko rozumianego wsparcia przemysłu ICT. Są to przede wszystkim firmy szkoleniowe, agencje rekrutacyjne oraz instytucje doradcze.

Podczas przystępowania do inicjatywy potencjalny uczestnik deklaruje obszar działania, w jakim się specjalizuje – musi on być ściśle związany z branżą ICT. W ramach inicjatywy funkcjonują także wspólnie wypracowane zasady etyki i opisane procedury dotyczące współpracy, mające na celu zminimalizowanie ryzyka zachowań wpływających na zaburzenie konkurencyjności na rynku.

## Faza II

Badania przeprowadzone w inicjatywie Interizon wskazują, iż pojęcie „branża” definiowane jest przez firmy członkowskie dość szeroko. Większość podmiotów w próbie badawczej (w sumie 17 badanych) pod tym terminem rozumie ogół podmiotów działających w tym samym sektorze gospodarki, włącznie z dostawcami, odbiorcami i konkurentami, natomiast 7 respondentów odnosi powyższy termin jedynie do firm konkurencyjnych.

Badani przedsiębiorcy zostali poproszeni o określenie intensywności oraz rodzaju kontaktów z innymi podmiotami z „branży”. Bardzo silną współpracę z innymi podmiotami „z branży” deklaruje ponad połowa badanych (razem 14 podmiotów), 3 firmy oceniają ją jako bardzo słabą (w tej kategorii zawiera się również brak współpracy), zaś 7 respondentów nie potrafiło opowiedzieć się po żadnej z tych dwóch opcji.

Ponad połowa (a ściśle 13 podmiotów w próbie) miała problemy z przyporządkowaniem się do jednej z dwóch przeciwstawnych sobie kategorii („kontakty nieformalne” versus „kontakty czysto formalne”), wybierając kategorię pośrednią: „przeważają kontakty formalne, ale w niektórych, uzasadnionych przypadkach zawierane są kontakty nieformalne”. Pozostali badani podzielili się na dwie grupy: większa grupa, składająca się z 7 podmiotów, uznała swoje kontakty „w branży” jako „w dużej mierze nieformalne, towarzyskie”, a jedynie 4 respondentów oceniło je jako „czysto formalne, oparte na relacjach biznesowych”.

Większość badanych (18 podmiotów w próbie) przyznaje, iż inicjatywa Interizon stanowi ważną (a nawet bardzo ważną) formę nawiązywania kontaktów „w branży”. Pod tym względem inicjatywa uplasowała się wyżej niż inne analizowane tu formy, takie jak konferencje i seminaria (15 respondentów przyznało, iż są to ważne i bardzo ważne sposoby nawiązywania kontaktów „w branży”, 4 badanych miało zdanie wprost przeciwne), targi i wystawy (10 badanych oceniło je jako ważne, 6 – jako mało istotne i nieistotne) i fora internetowe (11 wskazań na odpowiedź „ważne” i tyleż samo na odpowiedź „mało istotne” i „nieistotne”).

Interizon „przegrywa” za to w kategorii „główne źródło wiedzy na temat sytuacji w branży”. Jedynie 5 podmiotów w próbie wskazało na inicjatywę klastrową, podczas gdy najwięcej głosów zdobył „Internet” (prawie wszyscy respondenci, z jednym wyjątkiem, uznali Internet za

podstawowe źródło wiedzy dotyczące branży). Dla porównania „konferencje i seminaria” otrzymały 14 wskazań, „prasa branżowa” – 12 wskazań, zaś „targi i wystawy” – 11 wskazań (a więc wszystkie zostały ocenione wyżej niż inicjatywa).

Interesująca jest postawa, jaką badani przyjmują wobec współwystępowania z innymi członkami inicjatywy klastrowej pod jednym szyldem (odnosi się to między innymi do chęci promowania wspólnej marki Interizon, wspólnego prezentowania się na targach, wystawach, konferencjach). Z badań wynika, iż zdecydowana większość podmiotów w próbie (w sumie 19) identyfikuje się z pozostałymi członkami inicjatywy i w pełni zgadza się na występowanie pod wspólną marką Interizon. Żaden z badanych nie widzi problemów z tym, iż miałby być utożsamiany z pozostałymi uczestnikami inicjatywy. Pozostałe 5 osób nie miało na ten temat zdania. W praktyce jednak badane podmioty nie „afiszują się” ze swoją przynależnością do inicjatywy. W przyjętej próbie badawczej aż 10 firm w ogóle nie używa logo Interizon, zaś 2 respondentów nie wiedziało, czy takie logo istnieje. Jedynie 8 firm umieszcza logo na swoich stronach internetowych, zaś 7 firm – na materiałach reklamowych.

Pomimo iż inicjatywa promuje się jako jedna grupa i oferuje podmiotom zewnętrznym określone usługi, w oparciu o potencjał firm klastrowych (w takich obszarach jak telemedycyna, usługi szkoleniowe i edukacyjne, zarządzanie miastem), uczestnicy wykazują bardzo słabe zainteresowanie współpracą w zakresie stworzenia wspólnej oferty w ramach inicjatywy oraz wspólnym przystępowaniem do przetargów.

## Zaangażowanie w sprawę inicjatywy

### Faza I

Formą organizacyjną inicjatywy klastrowej Interizon (wybraną w drodze konsultacji z uczestnikami) jest umowa partnerstwa. Zaletą powyższej formy jest minimalna formalizacja: łatwość nawiązania, luźna struktura oraz współpraca w kierunku realizacji określonych projektów, minusem zaś: brak osobowości prawnej oraz trudniejsze zarządzanie (szczególnie majątkiem). Przyjęte rozwiązanie pozwoliło na zachowanie dużego stopnia elastyczności, a otwarta i transparentna formuła organizacyjna inicjatywy sprzyja integracji i podejmowaniu dodatkowych działań w poszczególnych obszarach zainteresowań uczestników inicjatywy. Otwarta struktura Interizon stanowi także duże wyzwanie, zarówno strategiczne (np. w zakresie ustalania i modyfikowania wspólnych celów i kierunków rozwoju inicjatywy), jak i organizacyjne (np. zaangażowanie członków w działania realizowane na poziomie inicjatywy). W tego typu strukturach korzyści uzyskane z tytułu uczestnictwa w inicjatywie zależą w dużej mierze od aktywności uczestników. W Interizon wyróżnić można trzy poziomy zaangażowania:

- Duże zaangażowanie – pierwszy poziom obejmuje podmioty od początku zaangażowane w tworzenie i zarządzanie inicjatywą, które angażują się nie tylko w działania prowadzące do realizacji ich partykularnych interesów,



ale także w planowanie strategiczne i wdrażanie działań ukierunkowanych na rozwój całej grupy. Reprezentanci tych firm działają społecznie na rzecz rozwoju Interizon jako członkowie Rady Klastra oraz liderzy Grup Zadaniowych.

- Średnie zaangażowanie – druga grupa podmiotów to aktywni uczestnicy inicjatywy, czynnie uczestniczący w projektach, grupach zadaniowych i spotkaniach, skupieni na maksymalizacji korzyści wynikających z ich członkostwa w inicjatywie.
- Małe zaangażowanie (udział bierny) – trzecia grupa uczestników (największa) to podmioty, które zapisały się do inicjatywy, lecz w niewielkim stopniu w niej uczestniczą (są informowani na bieżąco o działaniach realizowanych w inicjatywie, ale rzadko się w nie angażują). Powyższe podmioty rzadko biorą udział w pracach grup zadaniowych.

Uczestnictwo w inicjatywie Interizon wiąże się z opłatami – uczestnicy (bez względu na poziom zaangażowania) ponoszą koszty utrzymania inicjatywy w zamian za możliwość korzystania z pakietu oferowanych usług. Wielkość składki członkowskiej uzależniona jest od wielkości i typu podmiotu.

## Faza II

Biorąc pod uwagę okres członkostwa w inicjatywie klastrowej, badane podmioty podzielić można na dwie tej samej wielkości grupy: długoletnich członków inicjatywy, z co najmniej 5-letnim stażem oraz nowo przyjętych uczestników, którzy przystąpili do inicjatywy w 2012 lub w 2013 roku. Wyniki badania wskazują, iż w sprawy Interizon zaangażowane są jedynie pojedyncze osoby z każdej z badanych firm – w przypadku 7 firm jest to tylko jedna osoba, w 10 firmach – dwie osoby, zaś w 6 kolejnych w działania na poziomie inicjatywy angażuje się po trzech pracowników.

Deklarowane zaangażowanie firm w działania realizowane w ramach Interizon jest dość zróżnicowane w badanej próbie. Duże i bardzo duże zaangażowanie na rzecz inicjatywy deklaruje 7 podmiotów w próbie, słabe i bardzo słabe (bierny udział) – 8 podmiotów, pozostałe 9 firm swoje zaangażowanie oceniło jako średnie.

Faktyczne zaangażowanie firm w rozwój Interizon można ocenić na podstawie częstotliwości i formy spotkań w ramach inicjatywy oraz możliwości współdecydowania na poziomach strategicznym i operacyjnym.

Częstotliwość spotkań badanych firm z koordynatorem i innymi członkami Interizon należy ocenić jako dość niską, chociaż – jak wynika z przeprowadzonych badań – jest to najbardziej popularna wśród badanych forma komunikacji w inicjatywie (10 wskazań), częściej wskazywana niż pozostałe formy, takie jak prasa wewnętrzna i newslettery (9 wskazań), rozmowy telefoniczne i maile (8 wskazań), strona internetowa (6 wskazań) czy też forum internetowe (niewybrane przez żadnego z badanych członków). Prawie połowa respondentów (łącznie 11 firm) przyznała, iż raz na pół roku (a nawet rzadziej) uczestniczy w powyższych spotkaniach. Pozostałe podmioty w próbie wykazują na tym polu większą aktywność – 5 badanych deklaruje, iż

przynajmniej raz na tydzień uczestniczy w spotkaniach organizowanych w ramach inicjatywy, 4 respondentów czyni to z częstotliwością przynajmniej raz na miesiąc, a kolejne 4 osoby – przynajmniej raz na kwartał.

W toku badań próbowano ustalić, jaki jest dominujący charakter spotkań organizowanych w ramach inicjatywy klastrowej. Badanym podmiotom zaprezentowano trzy najczęściej spotykane formy spotkań: spotkania o charakterze zadaniowym (realizacja konkretnych projektów, np. w grupach projektowych), dyskusyjnym (omawianie bieżących zagadnień, występujących problemów itp.) oraz towarzyskim (nawiązywanie kontaktów z innymi członkami, na przykład podczas wyjazdów integracyjnych). Połowa podmiotów w próbie uznała, iż spotkania, w których uczestniczą, nie przybierają żadnej z przedstawionych wyżej form. Jedynie 6 podmiotów w próbie wybrało z kafeterii odpowiedzi „charakter zadaniowy”, tyle samo respondentów wskazało na „charakter towarzyski” spotkań. Zaskakujące jest to, iż – zgodnie z uzyskanymi wynikami – relatywnie najrzadziej spotkania przybierają charakter dyskusyjny (tylko 5 podmiotów na 24 w próbie wskazało na powyższą formę).

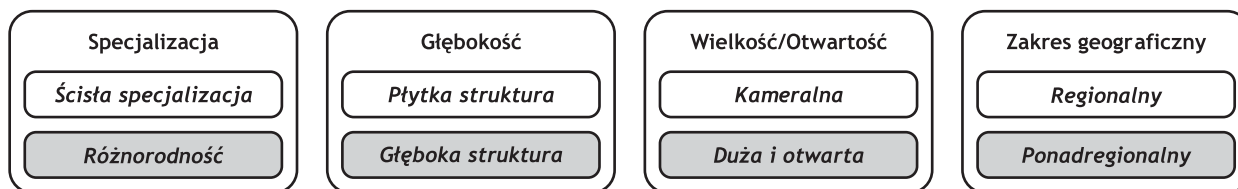
Z badań wynika, iż zdanie członków uwzględnia się w podobny sposób, zarówno przy formułowaniu strategii rozwoju inicjatywy, jak i przy podejmowaniu decyzji związanych z bieżącym jej funkcjonowaniem. W każdym z tych dwóch przypadków bierze się pod uwagę zdanie uczestników – sądząc po liczbie wskazań nieco częściej występuje to w odniesieniu do decyzji strategicznych (13 wskazań) niż w bieżącej działalności (11 wskazań), aczkolwiek – w odczuciu badanych – głos ostateczny i tak należy do koordynatora i innych członków inicjatywy. Należy zaznaczyć, iż niewielka liczba respondentów czuje się pomijana w tym zakresie – tylko 2 osoby uważają, iż przy podejmowaniu decyzji strategicznych ich zdanie uwzględnia się w niewielkim stopniu albo w ogóle się nie uwzględnia, zaś 4 osoby odnoszą takie wrażenie w odniesieniu do decyzji podejmowanych w ramach bieżącej działalności Interizon.

## Preferowane kierunki rozwoju inicjatywy w kwestii doboru jej członków

Na zakończenie drugiej fazy badań respondentom zaprezentowano różne warianty dotyczące kształtowania długofalowej strategii rozwoju inicjatywy klastrowej z prośbą o ustosunkowanie się do nich poprzez wybór jednej z dwóch opcji wyróżnionych w każdym z czterech obszarów: specjalizacja (ściśła specjalizacja/różnorodność), głębokość (płytką/głęboka struktura), wielkość i otwartość (katedralna/duża i otwarta grupa) oraz zakres geograficzny (regionalna/międzyregionalna organizacja).

Zdecydowana większość badanych (21 podmiotów na 24 w próbie) preferuje różnorodność, nie zgadzając się na specjalizację (rys. 1). Ich zdaniem, inicjatywa powinna zrzeszać podmioty z branż pokrewnych i komplementarnych, powiązane wspólnymi celami, nie zaś podmioty z jednego, ściśle zdefiniowanego sektora gospodarki.





Rys. 1. Preferencje badanych podmiotów dotyczące przyszłego kształtowania inicjatywy  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań wśród członków Interizon

Duża zgodność występuje również w odniesieniu do wielkości i otwartości inicjatywy:  $\frac{3}{4}$  badanych opowiedziało się za dużą i otwartą organizacją z niskimi barierami wejścia i otwartym członkostwem, a jedynie 3 respondentów uznało, iż lepszym wariantem byłoby uczynienie z Interizon kameralnej grupy – niewielkiej i zamkniętej, z wysokimi barierami wejścia, w skład której wchodziłoby starannie wyselekcjonowani członkowie.

Zdania były bardziej podzielone w kwestii głębokości inicjatywy – ponad połowa (w sumie 13 respondentów w próbie) preferuje bardzo „głęboką” strukturę – organizację, skupiającą podmioty z najdalszych ogniw łańcucha wartości, w tym dostawców i odbiorców, podczas gdy 4 respondentów wskazało na strukturę „płytką” (tylko podmioty na wybranym etapie łańcucha wartości, np. firmy konkurencyjne), a 7 kolejnych miało problem z jednoznacznym opowiedzeniem się po którejś z tych dwóch skrajnych opcji.

Rozdźwięk w odpowiedziach pojawił się także w odniesieniu do oczekiwanego zakresu geograficznego inicjatywy. Wprawdzie większość (15 podmiotów) uważa, iż inicjatywa powinna być rozwijana w kierunku organizacji międzyregionalnej, ale pozostałych 9 respondentów opowiedziało się za organizacją regionalną.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wstępnie wnioskować o dość silnej identyfikacji regionalnej i branżowej w inicjatywie klastrowej Interizon, co z pewnością w dużym stopniu zadecydowało o dotychczasowych sukcesach inicjatywy. Na rozwój Interizon bardzo duży wpływ miały uwarunkowania regionalne – zasoby rozwijane w regionie (silne ośrodki akademickie, rozwinięta infrastruktura instytucjonalna, rozwijane technologie) oraz przychylność władz publicznych. Największym spoiwem, a zarazem „kołem zamachowym” inicjatywy wydaje się być Politechnika Gdańska – główny pomysłodawca i inicjator działań ukierunkowanych na utworzenie i rozwój inicjatywy klastrowej, największy w regionie ośrodek kształcący kadry na potrzeby branży ICT i Alma Mater dużej grupy uczestników inicjatywy. Otwarcie Interizon na nowych członków spoza regionu może znacząco osłabić identyfikację regionalną w ramach inicjatywy i związane z nią poczucie przynależności do tego samego miejsca w przestrzeni geograficznej, a – biorąc dodatkowo pod uwagę niedogodności związane z brakiem kolokacji – utrudnić zarządzanie i zmniejszyć

zaangażowanie członków w działania podejmowane na poziomie inicjatywy.

Wysiłki inicjatorów nakierowane na uczynienie z Interizon platformy skupiającej podmioty, których wspólnym mianownikiem jest przynależność do sektora ICT, wydają się być bardziej uzasadnione. Z przeprowadzonych badań wynika, iż członkowie Interizon identyfikują się z szeroko rozumianą branżą ICT i chętnie podejmują współpracę w obrębie branży (także w oparciu o powiązania kooperacyjne), inicjatywa zaś uznana została za jedną z najważniejszych form nawiązywania powyższych kontaktów. Ewentualnym zagrożeniem wynikającym ze zbyt dużej różnorodności podmiotów składowych inicjatywy (brak ścisłej specjalizacji, zbyt głęboka struktura) jest – paradoksalnie – utrata poczucia jedności i wspólnoty (dotychczas mozolnie budowana na identyfikacji z sektorem ICT), która może przerodzić się w niechęć do występowania pod wspólną marką Interizon.

Oslabienie zarówno identyfikacji regionalnej, jak i branżowej może mieć zatem negatywne konsekwencje dla dalszego rozwoju Interizon. Obecna wielkość inicjatywy i niski poziom aktywności dużej części jej uczestników już teraz rodzą wątpliwości dotyczące zasadności utrzymywania tak dużej grupy. Do podobnych wniosków doszły osoby zarządzające inicjatywą Interizon. Podczas aktualizacji strategii rozwoju inicjatywy w 2013 roku została przeprowadzona analiza dotychczasowej aktywności poszczególnych członków Interizon, skutkująca usunięciem z grupy podmiotów nieangażujących się w działania podejmowane na poziomie inicjatywy. Ustanowienie powyższych warunków dla dalszej współpracy, opartych na pełnym zaangażowaniu się członków należy rozpatrywać w kategorii dobrych praktyk, ułatwiających zarządzanie (zwłaszcza w dużych inicjatywach) i motywujących uczestników do większych starań na rzecz rozwoju inicjatywy.

Bardziej restrykcyjne kryteria należałoby zastosować także przy przyjmowaniu nowych członków do inicjatywy Interizon. Kryteria selekcji powinny uwzględniać zarówno aspekty regionalne i branżowe, jak i możliwość zaangażowania się w sprawę inicjatywy. Pozwoli to na dalsze kształtowanie tożsamości grupowej w ramach Interizon i wzmacnianie identyfikacji członków z inicjatywą.

dr inż. Anna Maria Lis  
 Politechnika Gdańska  
 Wydział Zarządzania i Ekonomii  
 e-mail: [Anna.Lis@zie.pg.gda.pl](mailto:Anna.Lis@zie.pg.gda.pl)

**mgr Marita McPhillips**  
**Politechnika Gdańska**  
**Wydział Zarządzania i Ekonomii**  
**e-mail: [marita.koszarek@gmail.com](mailto:marita.koszarek@gmail.com)**

### Przypis

<sup>1)</sup> Autorzy „Zielonej Księgi” podkreślają, iż u podstaw funkcjonowania każdej inicjatywy leży aktywne uczestnictwo wszystkich trzech elementów struktury *Triple Helix*: przedstawicieli biznesu, instytucji sektora B+R oraz władz publicznych [Sölvell i in., 2008, s. 41].

### Bibliografia

- [1] BALMER J.M.T., *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing – Seeing Through the Fog*, „European Journal of Marketing” 2001, Vol. 35, No. 3.
- [2] BALMER J.M.T., SOENEN G.B., *The Acid Test of Corporate Identity Management™*, „Journal of Marketing Management” 1999, Vol. 15, No. 1–3.
- [3] BALMER, J.M.T., *Corporate Identity and Advent of Corporate Marketing*, „Journal of Marketing Management” 1998, Vol. 14, No. 8.
- [4] *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.
- [5] *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*, HOŁUB-IWAN J. (red.), PARP, Warszawa 2012.
- [6] CHAJET C., SHACHTMAN T., *Image by Design*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York 1998.
- [7] ENRIGHT M.J., *Regional Clusters: What we Know and What we Should Know*, [in:] BRÖCKER J., DOHSE D., SOLTWEDEL R. (eds.), *Innovation Clusters and Interregional Competition*, Springer, Berlin-Heidelberg 2003.
- [8] KOSZAREK M., *Strategia rozwoju Klastra Interizon*, BSR Expertise, Gdańsk 2013.
- [9] LIS A., LIS A., *Tożsamość struktur klastrowych – rozważania teoretyczne i praktyczne implikacje*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2013, Vol. 1, No. 51.
- [10] LIS A.M., LIS A., *The Factors Affecting Group Identity of Cluster Structures*, Unpublished Working Paper, 2015.
- [11] LIS A.M., LIS A., *Zarządzanie kapitałami w klastrach: kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*, Difin, Warszawa 2014.
- [12] MARSHALL A., *Zasady ekonomiki*, M. Arct, Warszawa 1925 (polski przekład publikacji z roku 1890).
- [13] MARTIN R., SUNLEY P., *Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?* „Journal of Economic Geography” 2003, Vol. 3, No. 1.
- [14] MELEWAR T.C., KARAOSMANOGLU E., *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners’ Perspectives*, „European Journal of Marketing” 2006, Vol. 40, No. 7.
- [15] PLAWGO B., *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014, Raport z badania*, PARP, Warszawa 2014.
- [16] PORTER M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.

- [17] PORTER M.E., *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in the Global Economy*, „Economic Development Quarterly” 2000, Vol. 14, No. 1.
- [18] PORTER M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- [19] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [20] ROSENFELD S.A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” 1997, Vol. 5, No. 1.
- [21] SÖLVELL Ö., LINDQVIST G., KETELS C., *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2008.
- [22] WHETTEN D.A., GODFREY P.C., *Identity in Organisation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1998.

### **Regional Identification, Industry Sector Identification and Level of Involvement as Determinants of Success of the Cluster Initiative Interizon**

#### Summary

The aim of this article is to show three selected components of the group identity in the cluster initiative Interizon: regional identification, industry sector identification and commitment to the initiative, and to assess their impact on the success of the initiative. The authors discuss the results of a study carried out in 2014 among members of the Interizon. The study was conducted in two phases. The first phase of the study was based on: direct observation of the strategy development process within the initiative, interviews with members of the Interizon and documents generated in the course of the activity of initiative. The second stage of the study was based on standardized questionnaire technique. This phase of the study covered 24 cluster initiative member companies. The results suggest a rather strong regional identification in the Interizon. The development of the initiative is strongly determined by regional conditions, and the strongest uniting force of the initiative is the Gdansk University of Technology, which is the main initiator of the Interizon. Cluster initiative members identify themselves with the wider ICT sector and are willing to take up cooperation within the industry. The initiative, as a platform for bringing actors from the same sector together, is intended to facilitate the establishment of such contacts. Aspirations for the initiative becoming a large, open supra-regional organization may weaken regional and industry sector identification within the initiative, and furthermore weaken the sense of geographical location, unity and community. This could result in the member being less involved in action at the initiative level, and, in the longer term, the collapse of the entire group.

#### Keywords

cluster initiative, cluster, regional identification, industry sector identification, group identity

