

ORGANIZACJE KLASTROWE JAKO EKOSYSTEM KSZTAŁTOWANIA ODPORNOŚCI

DOMINIKA KUBERSKA, MARIOLA GRZYBOWSKA-BRZEZIŃSKA, MAŁGORZATA GRZYWIŃSKA-RĄPCA
UNIwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

XI KONGRES PTE
POZNAŃ 2025

W obliczu wysokich amplitud wahań ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, **odporność** (ang. resilience) staje się kluczowym zagadnieniem badawczym (Gorynia, Kuczevska, 2023). Szczególne znaczenie w tym kontekście, poza czynnikami wewnętrznymi (Duchek, 2019), zyskują uwarunkowania zewnętrzne, które kształtują zdolność do reagowania na kryzys(-y) (Liu i in., 2021). W tym kontekście **organizacje klastrowe** – rozumiane jako podmioty koordynujące współpracę w ramach klastrow, wspierające ich rozwój poprzez inicjowanie projektów, integrację członków oraz reprezentowanie ich interesów wobec otoczenia instytucjonalnego (Kuberska, Mackiewicz, 2024) – mogą pełnić istotną aktywną rolę jako instytucje kształtujące odporność.

Celem badania była identyfikacja działań prowadzonych w organizacjach klastrowych, za sprawą których uczestnictwo w organizacji klastrowej wpływa na odporność przedsiębiorstw do nich przynależących. W badaniach wykorzystano metodę **wywiadu** oraz narzędzie w postaci **rozmytej mapy kognitywnej** (Fuzzy Cognitive Map, FCM), które odzwierciedla percepcje na temat relacji pomiędzy kluczowymi działaniami wpływającymi na odporność przedsiębiorstw.

Na plakacie przedstawiono zidentyfikowane działania w zakresie wsparcia odporności oraz wynik jednego z etapów tworzenia FCM stworzony na podstawie syntezy działań prowadzonych w organizacjach klastrowych posiadających status Krajowego Klastra Kluczowego w Polsce w trakcie pandemii COVID-19. Struktura mapy została opracowana na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z menedżerami 15 organizacji klastrowych.



W wyniku przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami organizacji klastrowych w okresie pandemii COVID-19 stwierdzono, że **zakres i charakter podejmowanych działań wspierających przedsiębiorstwa były wyraźnie zróżnicowane**. Zidentyfikowano pięć modeli wsparcia:

Brak celowych działań: niepodjęcie żadnych zorganizowanych kroków w odpowiedzi na kryzys. Może to wynikać z ograniczonych zasobów, braku sygnałów ze strony członków o potrzebie wsparcia, niskiego poziomu integracji lub braku zdolności do zarządzania w warunkach niepewności.

Reaktywne działania ad hoc: organizacje klastrowe podejmowały ograniczone i nieregularne działania, głównie w sytuacjach pilnych lub na wyraźną prośbę członków. Brakowało inicjatywy ze strony zarządzających, a wsparcie miało głównie charakter indywidualnych interwencji.

Aktywne działania ad hoc: w tym przypadku wsparcie było spontaniczne, jednak intensywne. Organizacje klastrowe szybko reagowały na potrzeby członków, podejmując liczne, ale nieskoordynowane działania, takie jak zbiórki środków ochrony osobistej, udostępnianie informacji, czy organizacja szkoleń online. Działania miały charakter tymczasowy i nie były częścią większego planu.

Reaktywne podejście systemowe: reagowano kompleksowo, jednak działania te były podejmowane głównie w odpowiedzi na pojawiające się problemy. Choć brakowało proaktywnego planowania, organizacje te skutecznie koordynowały pomoc w krytycznych momentach, np. wspierając firmy w interpretacji zmieniających się przepisów, czy pomagając w dostosowaniu się do ograniczeń sanitarnych.

Aktywne podejście systemowe: organizacje klastrowe wykazujące ten typ działania prowadziły strategiczne, wieloaspektowe i długofalowe inicjatywy wspierające przedsiębiorstwa. Obejmowały one m.in. stworzenie zintegrowanych programów wsparcia, koordynację współpracy między członkami klastra, pomoc w reorganizacji modeli biznesowych, czy działania na rzecz wspólnej innowacyjności i cyfryzacji.

