



Munich Personal RePEc Archive

# **The Role of Regional Clusters in Building an Innovation Culture for Business and the Region**

Klimczuk-Kochańska, Magdalena

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84998/>  
MPRA Paper No. 84998, posted 07 Mar 2018 18:03 UTC

# Rola klastrów gospodarczych w budowaniu kultury innowacyjności przedsiębiorstw i regionu

*Magdalena Klimczuk-Kochańska\**

**Słowa kluczowe:** kultura innowacyjności, klastry gospodarcze, sieci

**Keywords:** culture of innovation, economic clusters, networks

**Synopsis:** Opracowanie ukazuje rolę klastrów gospodarczych w procesie tworzenia kultury innowacyjności. Wskazane zostały zalety klastrów jako miejsca sprzyjającego prowadzeniu działalności innowacyjnej. Przedstawiono również przykład regionu Øresund jako lokalizacji o bardzo silnej kulturze innowacyjności w Europie.

## Wstęp

Niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki w porównaniu do innych krajów można uznać za jej cechę permanentną. Poszukuje się czynników, które mają wpływ na taki stan rzeczy, przy czym wydaje się, że wśród szczególnie istotnych wskazać można brak odpowiednich mechanizmów innowacyjnych przejawiających się w zbyt ograniczonej współpracy sektora nauki i sektora biznesu. W tym kontekście na znaczeniu szczególnie zyskuje transfer wiedzy, która uznawana jest za jedno z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dzielenie się nią wymaga jednak stworzenia odpowiednich warunków, a sprzyjać temu może przede wszystkim odpowiednia kultura regionalna. Efekty istnienia jej widoczne mogą być zarówno w postaci wyższego poziomu przedsiębiorczości w danym regionie, jak i w procesie uczenia się i tworzenia wiedzy przez regionalne podmioty. Szczególnie podkreśla się rolę klastrów gospodarczych w stymulowaniu innowacyjności należących do nich przedsiębiorstw.

Celem pracy jest ukazanie cech klastrów gospodarczych, które sprzyjają tworzeniu specyficznego klimatu innowacyjności w regionie. Oprócz teoretycznych rozwiązań na ten temat, ukazany zostanie przykład klastra żywności i jego cechy, które sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstw. Przedstawiony zostanie również przykład innowacyjnej firmy, o rozwoju której zdecydowała panująca w klastrze kultura innowacyjności.

## Kultura innowacyjna – wymiar regionalny

W obliczu niskiego poziomu innowacyjności należy zwrócić uwagę, iż wartość wynalazku jest w większości przypadków ograniczona, gdyż bardzo często patenty nigdy nie są wykorzystane. Na innowacyjność składa się nie tylko sam wynalazek, ale i prowadzone działania związane z przedsiębiorczością. Istotne znaczenie w tym kontekście przyznać należy kulturze innowacyjności rozumianej jako infrastruktura innowacyjna w połączeniu z dobrym zarządzaniem [Verloop, 2004]. Kultura taka, prowadzić będzie do tworzenia systemu działań sprzyjających rozwojowi działalności innowacyjnej, jak również sprzyjać wdrażaniu innowacji. Wydaje się, że inne ważne elementy składowe kultury innowacyjności to także zaufanie społeczne i jego pochodne, którymi są współpraca w różnych formach i chęć dzielenia się wiedzą z innymi podmiotami. Szczególnie jednak tworzenie relacji z otoczeniem

---

\* Dr Magdalena Klimczuk-Kochańska, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. S.Staszica w Białymstoku.



w postaci różnego rodzaju sieci współpracy jest nieodzownym elementem każdego środowiska sprzyjającego innowacjom.

### Istota współdziałania w sieciach

Zagadnienie współdziałania podmiotów zostało dostrzeżone zarówno w naukach ekonomicznych, jak i w naukach o zarządzaniu [Czakon, 2005, s.10]. W tym drugim przypadku zakłada się, że we współczesnych warunkach o przewadze strategicznej podmiotów decydują nie cechy fizyczne produktów czy rynków, lecz zdolność do szybkiej i sprawnej reakcji na działania konkurentów. Stąd też pojawiają się nowe sposoby działań pozwalające na osiągnięcie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej, do których należą m.in. sieć relacji zewnętrznych organizacji [Kanter, 1997, cyt. za Stachowicz, Kordel, 2005].

Tworzenie relacji sieciowych między podmiotami jest specyficzną formą współdziałania. Zwraca na to uwagę J. Meyer-Stamer twierdząc, że w gospodarce światowej nie konkurują już między sobą ani samodzielne przedsiębiorstwa, ani państwa [Meyer-Stamer, 1996, s.1–2]. A. Jewtuchowicz zauważa, że konkurują grupy przedsiębiorstw zorganizowane w sieci, a ich konkurencyjność bazuje na skuteczności i efektywności ośrodków przemysłowych lub gęstości efektów zewnętrznych. Polegają one na intensywności współdziałania z różnymi rodzajami podmiotów, w tym m.in.: uniwersytetami, instytucjami szkoleniowymi, sferą badawczą, systemami informacji technologicznej, konsultantami prywatnymi, firmami handlowymi, instytucjami finansowymi. Podejście takie wymaga jednak rozwoju strategii współpracy w ramach sieci partnerów, która może przyczynić się do zajęcia lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Przyjęcie takich założeń pozwala na wypracowanie wspólnych usprawnień w ofercie rynkowej czy zdobycie wiedzy o nowych rynkach zbytu [Jewtuchowicz, 2000, s. 120].

Koncepcja współpracy w ramach sieci jest zgodna z poglądem, że „coraz więcej organizacji stwierdza, że ich miejsce na rynku zależy od umiejętności współpracy z innymi. Organizacja nie może dłużej poszukiwać funkcji produkcji jedynie w wewnętrznej wydajności, gdyż obecnie jej źródło jest umiejscowione w złożonej sieci powiązań gospodarczych” [Wijnhoven, 2001, s.196]. Właściwym kluczem do sukcesu firm jest więc zarządzanie i rozwój sieci współzależności. Budowanie personalnych związków z kluczowymi interesariuszami, w których podstawą jest zaufanie, co pozwala zredukować ryzyko wynikające z niepewności otoczenia [Jewtuchowicz, 2006, s. 17–20].

Jak zauważył A. Pomykański, zarządzanie w warunkach struktury sieciowej jest raczej zarządzaniem biznesem, gdzie ustawicznie poszukuje się możliwości korzystnej alokacji zasobów, niż zarządzaniem przedsiębiorstwem w tradycyjnym ujęciu. Oznacza to, że koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, wymaga m.in. umiejętności planowania strategicznego, marketingu, kierowania projektami, kreatywnością rozwiązywaniu problemów, negocjowania z partnerami i reprezentantami własnej organizacji. Wydaje się, że umiejętności te są znacznie ważniejsze od realizacji klasycznych funkcji zarządzania skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa [Pomykański, 2009, s. 326].

Sieci innowacyjne stanowią dopasowanie koncepcji sieci organizacyjnej do potrzeb określonego zakresu działania przedsiębiorstwa, co wynika z faktu, iż sieć taka to współpracująca ze sobą grupa organizacji, która tworzy, zdobywa, integruje i wykorzystuje wiedzę i umiejętności niezbędne do powstania innowacji [Enkel, 2007, s.179–180 cyt. za Pomykański, 2009]. W tym kontekście stwierdzić należy, że budowa nowoczesnej gospodarki bazuje na zdolnościach innowacyjnych, które nie zależą tylko od przedsiębiorstwa, lecz w coraz większym zakresie od sieciowo zorganizowanej kooperacji o cechach systemów regionalnych.

W gospodarce wiedzy region okazuje się jedną z najistotniejszych płaszczyzn, stymulujących innowacyjną przedsiębiorczość, na co zwraca uwagę chociażby K. Matusiak. Regiony to poziom na którym następuje lepsze wykorzystanie endogenicznych zasobów dostępnych

w danej przestrzeni. Sprzyjają one procesom kreowania, absorpcji i dyfuzji innowacji oraz stymulujących innowacyjną przedsiębiorczość [Matusiak, 2010, s. 77].

Jak rekomenduje A. Pomykański [2009, s. 329], przedsiębiorstwa tworzące sieci powiązań powinny skłaniać się w kierunku tworzenia regionalnej tożsamości. To zaś wymaga zmian w świadomości menedżerów i przedsiębiorców, które polegałyby na zrozumieniu tendencji do pogłębienia współpracy między przedsiębiorstwami, a przede wszystkim we właściwym zrozumieniu istoty współpracy sieciowej. Duże znaczenie ma również uwzględnianie relacji biznesu i zaplecza tworzącego wiedzę i asymilującego ją w praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa. Autor jednocześnie zwraca uwagę, że klastry są jedną z form sieci, które sprzyjają rozwojowi innowacji.

### Klastry jako środowisko rozwoju innowacji

A. Marshall zauważył koncentrację specjalistycznych przemysłów w pewnych lokalizacjach, które zostały określone jako okręgi przemysłowe. Scharakteryzował te lokalizacje za pomocą trzech elementów o charakterze lokalnym: wyspecjalizowanych zasobów pracy, podmiotów wspierających i pełniących funkcje uzupełniające dla rozwoju branży oraz podziału pracy między firmami. Wskazał, że proces lokalnej specjalizacji przemysłowej koncentracji jest efektem specyficznej atmosfery panującej w danej lokalizacji [Jewtuchowicz, Pietrzyk, 2003, s. 12].

Wydaje się, że w ramach strategii lokalnego rozwoju gospodarczego istotne znaczenie ma poznanie się nawzajem różnych podmiotów i prowadzenie przez nie współpracy z innymi. Może to wpływać na wspólne tworzenie sposobności do specjalizacji i współpracy oraz zachęcać do zdrowej rywalizacji między wspierającymi instytucjami czy konsolidacji usług na rzecz wsparcia biznesu. Mezoinstytucje, które są dobrze dopasowane do lokalnych potrzeb, powinny poprzez to dostosować swoje programy działania do potrzeb lokalnych przedsiębiorstw, w ten sposób tworząc warunki do rozwoju klastrów [Nielsen, 2000, s. 11]. Co więcej, w tworzeniu sieci współpracy jakimi są klastry gospodarcze, często podkreśla się znaczenie w kształtowaniu uwarunkowań ich rozwoju trzech grup podmiotów: sektora badawczo-rozwojowego, przemysłu i administracji publicznej. Wszystkie te elementy uwzględnia model potrójnej heliksy prezentowany przez H. Etzkowitza i L. Leydesdorffa [1995, s. 14–19].

Model potrójnej heliksy prezentuje równocześnie trzy obszary wpływające na regionalną innowacyjność: wiedzy, konsensusu i innowacji. Obszar wiedzy polega na koncentracji działań badawczo-rozwojowych, które można identyfikować z regionalnym rozwojem gospodarki opartej na wiedzy. Oznacza więc skupienie na regionalnym środowisku sprzyjającym procesom innowacji, które jest tworzone przez różne podmioty mające na celu poprawę lokalnych warunków sprzyjających innowacyjności, np. koncentracji działań B+R. Tworzenie przestrzeni konsensusu oznacza, że w ramach potrójnej heliksy są generowane zbiorowe i obopólne relacje, idee i strategie między trzema wyróżnionych sektorami instytucjonalnymi. Sprzyja temu łączenie wiedzy i umiejętności zasobów ludzkich celem tworzenia nowych idei. Mogą one mieć postać debat publicznych przedstawicieli różnych instytucji dotyczących kierunków rozwoju regionu czy polegać na tworzeniu zespołów, biorących udział w przygotowaniu strategii regionalnych [Etzkowitz, 2005, s.18]. Tworzenie obszaru innowacji ma polegać na realizacji celów zdefiniowanych w przestrzeni konsensusu. Dzięki temu utworzone podmioty mogą służyć przykładowo: doradztwem, udzielać wsparcia technicznego i finansowego, co prowadzi do powstawania nowych podmiotów, łącząc w ten sposób elementy teorii i praktyki z różnych środowisk.

Powyższe relacje są charakterystyczne dla środowiska jakie występuje w rozwiniętych klastrach gospodarczych. Klastry są postrzegane jako forma organizacji produkcji o wysokim potencjale innowacyjnym, a tym samym odgrywająca kluczową rolę w kreowaniu kon-

kurencyjności i rozwoju społeczno-gospodarczego, bo im bardziej rynki ulegają procesom globalizacji, tym silniejsza jest tendencja do lokowania zasobów w regionach bardziej atrakcyjnych dla danej branży.

Klaster jest oparty na komunikacji i koordynacji działań między jego członkami. Ważna jest więc infrastruktura sieci jaką tworzą podmioty wchodzące w skład grona. Przy czym dla zaistnienia innowacji konieczne jest jednoczesne występowanie konkurencji i współpracy między podmiotami. Szczególnie, że za dobrą sytuacją w każdym gronie, które osiąga sukcesy, stoi grupa innowacyjnych firm prowadzonych przez ludzi, którzy są zaangażowani w proces uczenia się i tym samym są oddani pracy dla wspólnej wizji danego przemysłu. Przedsiębiorstwa te zajmują nisze lub działają na rynkach, które osiągają szybki wzrost, co za tym idzie nie zagraża im konkurencja. Można z tego wyciągnąć wniosek, że paradoksalnie trwała przewaga konkurencyjna w gospodarce globalnej w znacznym stopniu ma charakter lokalny. Sąsiedztwo – geograficzne, kulturowe i instytucjonalne – ułatwia m.in. dostęp do zasobów, wzajemne stosunki i przepływ informacji, które są trudne do uzyskania, gdy występuje oddalenie podmiotów [Porter, 2001, s.297]. Dzięki wielokrotnym interakcjom i innym aspektom lokalizacji gron, łatwiej osiąga się korzyści. Wraz z rozwojem klastra następuje wchodzenie do niego przedsiębiorstw ze względu na ich świadomość korzyści z uczestnictwa w nim [Sosnowska, Łobejko, 2007, s.12–13]. Również M.E. Porter wśród korzyści z rozwoju klastrów, obok wpływu na efektywność i postawianie nowych firm, wymienia oddziaływanie na innowacyjność. Autor wskazuje, że przedsiębiorstwa w klastrze lepiej i szybciej potrafią dostrzec: nowe potrzeby nabywców; nowe możliwości techniczne, operacyjne i logistyczne; wyższą elastyczność w procesie innowacyjnym dzięki bliskiej współpracy z dostawcami i odbiorcami; innowacyjność, która wymuszana jest przez bliskich konkurentów dysponujących podobnymi warunkami czynników produkcji [Porter, 2001, s.267–281].

Jak wskazuje R.M. Kanter, powiązania występujące w klastrze między jego poszczególnymi elementami, wpływają na pojawianie się mechanizmów, które mogą napędzać tworzenie nowych idei, innowacji oraz ułatwić przepływ informacji z firmy do firmy. Dynamika klastrów promuje dany region jako uczący się i innowacyjny. A występujące w ich ramach sieci są narzędziem napędzającym i rozprzestrzeniającym idee, informacje i dobre praktyki na obszarze całego skupiska firm [Kanter, 1995 cyt. za Rosenfeld, 2002]. Kiedy klaster osiągnie pewien poziom rozwoju, firmy mogą wykorzystywać zbiorowe zdolności, którymi się on charakteryzuje, a które są dla nich dostępne ze względu na umiejscowienie w nim. Region, w którym są zlokalizowane, staje się także atrakcyjnym miejscem dla nowych klientów, dostawców materiałów i surowców czy technologii. W dodatku, kiedy pozycja klastra w regionie umacnia się, wówczas władze lokalne oraz otoczenie okołobiznesowe koncentrują coraz więcej uwagi na specyficznych problemach sektora i jego potrzebach publicznego wsparcia. Cała społeczność staje się w pewien sposób odpowiedzialna za sukces klastra, a to prowadzi do konsolidacji działań zewnętrznych ukierunkowanych na dany sektor, zarówno w zakresie modernizacji i rozbudowy specyficznej infrastruktury, jak i usług zorientowanych na sektor.

## Innowacyjny region w Europie - Region Øresund

Region Øresund znajduje się południowej części Szwecji i wschodniej części Danii. W regionie rozwijane jest 5 dziedzin w tym: medycyna i biotechnologia, IT & telekomunikacja, ochrona środowiska, logistyka, produkcja żywności [Achrem].

Przykładem współpracy jest inicjatywa „Region Naukowy Øresund” – Oresund Science Region. Jest ona wspierana przez program INTERREG w ramach polityki spójności Unii Europejskiej. Współpraca pomiędzy uniwersytetami, biznesem i rządem umożliwia regionowi uzyskanie pozycji jednego z najbardziej atrakcyjnych w Europie obszarów gospodarki opartej na wiedzy. Region Øresund ma największą populację wysoko wykształconych



mieszkańców w całej północnej Europie. Na region ten składa się 5 platform związanych z głównymi branżami regionalnymi, w tym: Øresund Environment, Øresund Logistics, Øresund IT, Øresund Food Network i Medicon Valley Alliance.

Szwedzko-duński region Øresund jest jednym z najbardziej dynamicznych obszarów europejskiego sektora żywnościowego [Europejski...]. W zasadzie można tu mówić o istnieniu klastra żywności i zdrowia „Food and Health Cluster”. Formą współpracy w ramach klastra jest Øresund Food Network, która bazuje na rozwój branży żywnościowej o długich tradycjach. W ramach tej sieci są realizowane takie projekty jak: FINE (Food Innovation Network Europe), A Nordic Technology Transfer Network, BaltFood, Food Processor czy BASIC. Przemysł spożywczy jest jednym z najmocniejszych sektorów przemysłowych w regionie Morza Bałtyckiego.

Klaster żywności obejmuje rolnictwo, przemysł przetwórczy żywności, producentów składników, opakowań i urządzeń przetwórczych/kontrolnych, zakłady przygotowania żywności, restauracje oraz punkty dystrybucji i sprzedaży. Wśród firm sektora wyróżnia się np.: TetraPak, Rexam Danisco, Chr Hansen, Novozymes, Alfa Laval, Carlsberg, Arla foods, Lantmännen, Danish Crown, Probi, Skånemejerier, Oatly.

W przybliżeniu 225 tys. osób to pracownicy firm przemysłu spożywczego z regionu. Około 60% produkcji przedsiębiorstw spożywczych z tego regionu jest eksportowane do ponad 150 światowych rynków. W regionie pracuje około 4 tys. naukowców i technologów żywności. Około 3 tys. studentów uczy się na kierunkach związanych z nauką żywności i żywienia oraz naukami pokrewnymi. Szczególną wagę w sektorze przywiązuje się do wzrostu będącego wynikiem współpracy uczelni ze światem biznesu. Można wskazać na kilka ważnych obszarów wsparcia przedsiębiorstw przetwórstwa-rolno-spożywczego w tym:

- uczelnie wyższe: Lund University, Sweden’s Agricultural University, Technical University of Denmark, Copenhagen University;
- centra naukowe: Functional Foods Science Centre, LMC – The Danish Center for Advanced Food Studies oraz Antidiabetic Food Centre;
- kilka instytucji świadczących usługi doradztwa za zakresu zarządzania, jak i związanego z technologiami;
- parki naukowe i inkubatory, w tym park naukowy Ideon, Symbion oraz LU Innovation.

Inicjatywa Region Naukowy Øresund została uznana przez Komisję Europejską za jeden z najbardziej innowacyjnych projektów i uhonorowana nagrodą „Regio-Stars” w lutym 2008 r. [Zapewnianie ...]

Podsumowując wśród głównych cech tego regionu, które czynią go szczególnie ważnym miejscem rozwoju przemysłu, wymienić można:

- bardzo dobrą komunikację, dzięki dobrze rozwiniętej infrastrukturze,
- lokalizację geograficzną w centrum północnej Europy,
- duży potencjał kadrowy mieszkańcy regionu,
- niski poziom biurokracji i korupcji [Dziwisz],
- bardzo wysoki poziom współpracy podmiotów sektora,
- wsparcie ze strony władz rządowych i lokalnych na rzecz rozwoju przedsiębiorstw i sektorów,
- wysoki poziom zaufania między podmiotami z regionu,
- ukierunkowanie działań na 5 sektorów i skupienie na nich uwagi przez władze regionalne i lokalne.

Jako przykład innowacyjnej firmy pochodzącej z regionu Øresund wskazać można Probi AB. Przedsiębiorstwo to jest globalnym liderem w dziedzinie badań nad bakteriami probiotycznymi, które mają swoje zastosowanie zarówno w żywności funkcjonalnej, jak i suplementach diety. Ta szwedzka firma z sektora biotechnologii powstała w 1991 jako podmiot typu spin off Uniwersytetu Lund. Jej siedzibą jest Park Naukowy Ideon znajdujący się nieo-





podal uczelni. Misją firmy Probi jest zapewnienie konsumentom na całym świecie dobrego samopoczucia dzięki stosowaniu produktów badanych klinicznie [Probi AB].

Produkty zawierające probiotyki tej firmy są sprzedawane na ponad 40 rynkach na całym świecie. Kluczowymi partnerami firmy Probi na rynku żywności funkcjonalnej są szwedzka Skånemejerier i amerykańska NextFoods. Wśród ważnych partnerów wyróżnić można także: HealthCrops (USA), Kraft Foods (USA), Danone (Francja) oraz podmiotami zajmującymi się produkcją suplementów diety, w tym np.: Camox Pharmaceuticals (Afryka Południowa), Sanum (Polska), Proton System (region Bałkanów i Centralnej Europy), Institut Rosell (USA, Europa). Główna linia produktów ProViva zdobywa coraz to nowsze rynki poza granicami Szwecji, głównie na podstawie umów licencyjnych z mleczarniami w danym kraju. Wśród rynków na których można spotkać produkty firmy można tu wymienić chociażby Polskę, Finlandię, Islandię, Niemcy, Belgię, Danię i Wielką Brytanię.

Firma współpracuje z licznymi ośrodkami badawczymi, w tym z Uniwersytetem w Lund, Malmo University Hospital, Lund Hospital. Probi ma około 140 patentów na swoje produkty i badania na całym świecie.

Probi AB powstała dzięki silnemu zaangażowaniu w badania pracowników naukowych z Uniwersytet w Lund [*Europejski...*]. W 1986 r. założyciele Probi jeszcze nie mieli żadnego doświadczenia w świecie biznesu. Rozpoczęli wówczas projekt badawczy na Uniwersytecie w Lund mający na celu opracowanie nowego suplementu diety, który miał być podawany bardzo chorym pacjentom. Prace były realizowane przez naukowców z Lund Hospital i Uniwersytetu w Lund w latach 1986–1993. Istotne znaczenie miało wówczas wsparcie ze strony zarówno regionalnych, jak i europejskich inwestorów związanych z przemysłem farmaceutycznym. Firma farmaceutyczna Kabi Invent częściowo wspierała projekt. Firma Cerealia działająca w sektorze przemysłu młynarskiego uczestniczyła w projekcie, w związku z faktem, iż podstawą do produkcji wyselekcjonowanych szczepów bakterii był owies. Kiedy Kabi Invent została sprzedana innej firmie farmaceutycznej Pharmacia, mało brakowało, a projekt zostałby zamknięty, jednak Pharmacia pomagała w znalezieniu nowego partnera. Nowym partnerem była duża holenderska firma farmaceutyczna Nutricia. To pozwoliło na utrzymanie stałego wsparcia finansowego, jednak przedstawiciele firmy Nutricia nie byli przekonani, co do efektów projektu badawczego, co za tym idzie umowa na rozwój produktu została wkrótce zakończona. W tej sytuacji podjęto decyzję o założeniu własnej firmy Probi AB. Przedsiębiorstwo miało na celu identyfikowanie i hodowanie bakterii, które służyłyby pierwotnemu celowi, który został podjęty w ramach prowadzonego wcześniej projektu medycznego. Z czasem prowadzący badania, już w ramach firmy Probi AB, zwrócili uwagę na prawdopodobne szersze możliwości zastosowania dla zidentyfikowanych szczepów bakterii. Uznali oni, że potencjalnymi odbiorcami mogą być producenci żywności. Doświadczenie we współpracy ze światem biznesu w trakcie realizacji wcześniejszego projektu badawczego, zachęciło założycieli firmy do poszukiwania nowych partnerów gospodarczych.

W końcu przedstawiciele firmy Probi AB skontaktowali się z Kennethem Anderssonem ze Skånemejerier, który wraz z nimi studiował na Uniwersytecie w Lund. Na początku nie było zbyt dużego zainteresowania ze strony mleczarni pracą nad wspólnym produktem. Do spotkania jednak doszło gdyż przedstawiciele mleczarni byli ogólnie zainteresowani kontaktem i rozmową z ludźmi ze świata nauki. Przedstawione propozycje przekonały przedsiębiorcę, że projekt ma znaczący potencjał. Wynikiem spotkania było powołanie firmy Probi Food AB, jako spółki zależnej Probi AB i Skånemejerier (mleczarnia uzyskała 12% udział w nowej spółce) [*The food...*, s.12]. W 1994 r. powstał napój o nazwie ProViva, będący wspólnym projektem Skånemejerieri Probi AB. Skånemejerier była odpowiedzialna za wprowadzenie na rynek i produkcję, która odbywa się w mleczarni Lunnarp na południu Szwecji.



Firma ma sprzyjające warunki do dalszego rozwoju. Jest uczestnikiem klastra żywności z regionu Øresund oraz klastra biotechnologii. Zarówno Skånemejerier, jak i firma Probi AB należą do Øresund Food Network.

### Zakończenie

O sukcesie firmy Probi AB zaważyło wiele czynników, szczególnie jednak warto zwrócić uwagę na możliwości wsparcia finansowego prowadzonych badań klinicznych przez firmy zajmujące się działalnością komercyjną. Znaczenie miała również umiejętność komunikowania się ze światem biznesu. Wydaje się, że znaczenie ma również panujący w regionie klimat przedsiębiorczości i innowacyjności, który jest tam wręcz wszechobecny, a wynika z prężnego działania wielu instytucji i podmiotów oraz władz w ramach klastra żywności.

Przedstawiony przykład regionu Øresund powinien być wzorem dla inicjatyw nakierowanych na poprawę innowacyjności przedsiębiorstw. Zyskujący na znaczeniu regionalny charakter innowacji wymaga jednak wsparcia ze strony wielu rodzajów podmiotów. Wydaje się jednak, że bez odpowiedniej kultury i związanego z nią zaufania i współpracy trudno będzie o poprawę poziomu innowacyjności polskiej gospodarki.

### Bibliografia

1. Czakon W., (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstw*, "Przegląd Organizacji", nr 9.
2. Enkel E., Back A., von Krogh G., (2007), *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin, Haidelberg.
3. Etzkowicz H., (2005), *Making Science Cities: The „Triple Helix” of Regional Growth and Renewal, Science Cities National Workshop, York, England, 23 September.*
4. Etzkowicz H., Leydesdorff L., (1995), *The Triple Helix - University - Industry - Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, "EASST Review", No. 14.
5. Jewtuchowicz A., (2000), *Innowacje i organizacja transferu technologii jako elementy konkurencyjności regionu*, [w:] Klamut M., Cybulski L. (red.), *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencji regionów*, Wydawnictwo A.E. im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Jewtuchowicz A., (2006), *Globalne uwarunkowania rozwoju regionalnego*, [w:] Jewtuchowicz A., Suliborski A. (red.), *Przestrzenne zróżnicowanie procesów transformacji społeczno-gospodarczej w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
7. Jewtuchowicz A., Pietrzyk I., (2003), *Rozwój terytorialny – teoria a polska rzeczywistość (przykład regionu łódzkiego)*, [w:] Klasik A. (red.), *Zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym w kontekście integracji europejskiej*, Biuletyn KPZK, Zeszyt 208, PAN, Warszawa.
8. Kanter R.M., (1997), *On the Frontiers of Management*, "Harvard Business School Press", Boston.
9. Kanter R.M., (1995), *World Class*, Simon & Schuster, New York.
10. Matusiak K.B., (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa.
11. Metcalfe A.S., (2005), *Towards a Theory of Intermediating Organizations: Agency between the Academy, Industry and Government*, Triple Helix 5 Conference, Turin, Italy, 18-20 May.
12. Meyer-Stamer J., (1996), *Konkurencyjność systemowa*, "Gospodarka Narodowa", nr 3 (69).
13. Nielsen K., (2000), *Social Capital and Systemic Competitiveness*, „Research Paper” No. 2, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter, Roskilde 2000.
14. Pomykalski A., (2009), *Zarządzanie sieciowe a innowacyjność organizacji*, [w:] Piasecki B., Kubiak K. (red.), *Partnerstwo dla innowacji*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2009.
15. Porter M.E., (2001), *Główna a konkurencja*, [w:] Porter, M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
16. Rosenfeld S.A., (2002), *Creating Smart Systems. A Guide to Cluster Strategies in Less Favored Regions, A Report*, European Union-Regional Innovation Strategies, Regional Technology Strategies, Carrboro, North Carolina.
17. Sosnowska A., Łobejko S., (2007), *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, Instytut Technologii Eksploatacji, Państwowy Instytut Badawczy, Radom.



18. Stachowicz, J., Kordel, P., (2005), *Kapitał społeczny, przywództwo a przedsiębiorczy rozwój regionu: konceptualizacja modelu badawczego*, [w:] Pacholski L.M., Trzcieliński S. (red.), *Przedsiębiorstwo konkurencyjne*, Instytut Inżynierii Zarządzania, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
19. *The food cluster in the Øresund region*, (2006), EMCC case studies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Monitoring Center on Change, Dublin.
20. Verloop J., (2004), *Insight in Innovation*, Elsevier/Shell Global Solutions, 2004, [za:] Wissema J.G., *Technostarterzy – dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005.
21. Wijnhoven F., (2001) *Acquiring Organizational Learning Norms. A Contingency Approach for Understanding Deutero Learning*, „Management Learning” Vol. 32, No. 2.
22. *Zapewnianie sprzyjającego otoczenia dla przedsiębiorstw z regionu Morza Bałtyckiego*: Danuta Hübner uczestnikiem szczytu Bałtyckiego Forum Rozwoju, IP/08/1839 Bruksela, dnia 28 listopada 2008.

#### Bibliografia elektroniczna

1. Achrem T., *Wzrost ciśnienia przy cieśninie*, <http://iker.org.pl/127,%5BMetropolia%5D-Wzrost-cisnienia-przy-ciesninie.html>, [30.05.2010].
2. Dziwisz D., *Øresund - europejska dolina krzemowa?*, <http://www.psz.pl/Dominika-Dziwisz-Oresund-europejska-dolina-krzemowa>, [15.11.2010].
3. *Europejski sektor żywności: Stan obecny i przyszły. Innowacje w europejskim sektorze rolno-spożywczym*, Food-MAC project, [http://www.food-mac.com/Doc/Reports/FM3-Innovation\\_EU\\_report\\_PL\\_v1.pdf](http://www.food-mac.com/Doc/Reports/FM3-Innovation_EU_report_PL_v1.pdf) [20. 05.2010].
4. *Gospodarka Danii*, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Kopenhadze, [http://copenhagen.trade.gov.pl/pl/przewodnik/article/detail,382,Gospodarka\\_Danii.html](http://copenhagen.trade.gov.pl/pl/przewodnik/article/detail,382,Gospodarka_Danii.html) [10.11.2010].
5. [http://www.pomerania.net/download/EHK\\_Pomerania\\_Bericht\\_PL.pdf](http://www.pomerania.net/download/EHK_Pomerania_Bericht_PL.pdf)
6. *Podstawowe sektory gospodarki w Danii, Ministerstwo Gospodarki*, <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=20768> [10.11.2010].
7. Probi AB, <http://www.probi.se/en>

---

## The role of regional clusters in building an innovation culture for business and the region

### Summary

The low level of innovativeness in the Polish economy in comparison to other countries can even be considered as a permanent feature. Looking at the factors that affect this state of affairs it seems particularly significant that these factors point to a lack of adequate mechanisms for innovation, manifested in a very limited co-operation between science and the business sector. In this context, the importance of gaining knowledge transfer, which is considered one of the most important sources of competitive advantage for businesses. Sharing the knowledge requires creating the right conditions and above all contributes to the relevant regional culture. The effects of the existence of innovation culture can be seen in a higher level of entrepreneurship in the region, and in the process of learning and knowledge creation by regional entities. In particular the role of economic clusters in stimulating innovation of enterprises belonging to them is important.

The aim of this study is to show the characteristics of economic clusters, which foster the creation of a specific climate of innovation in the region. In addition to theoretical solutions to this issue, an example of the food cluster is shown and its features that promote innovation in enterprises. Presented is an example of the development of an innovative company from this regional cluster.

