

# Bogusław Bembenek, Teresa Piecuch

---

## Przedsiębiorczy wymiar klastra

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 27-46

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*BOGUSŁAW BEMBENEK*

*TERESA PIECUCH*

**Politechnika Rzeszowska**

## **PRZEDSIĘBIORCZY WYMIAR KLASTRA**

Słowa kluczowe: klaster, przedsiębiorczość, inicjatywa klastrowa.

### **Wprowadzenie**

Szybkie rozpowszechnianie się wiedzy na temat klastrów, jak i dynamicznie wzrastająca liczba tego typu struktur stanowią jedne z kluczowych zjawisk, z jakimi mamy do czynienia w turbulentnym otoczeniu w ciągu ostatnich 10 lat. Nie ma praktycznie dnia bez informacji w mediach o zawarciu porozumienia klastra z nowymi partnerami czy uruchomieniu inicjatywy klastrowej. Tym samym kreowanie właściwej atmosfery wokół przedsiębiorczości klastrów przyczynia się do permanentnego zainteresowania klasteringiem.

Celem artykułu było podkreślenie przedsiębiorczego wymiaru klastra, gdyż w strukturach klastrowych można mówić o kilku wymiarach przedsiębiorczości, między innymi o procesie, akcie tworzenia czegoś nowego i wartościowego, wykorzystywania wiedzy i kreatywności w celu generowania korzyści, czy zespole cech opisujących szczególnie sposób postępowania ludzi wykazujących się dynamizmem, aktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, umiejętnością do adaptacji i antycypacji w otoczeniu. Ponadto

zarządzanie klastrami okazuje się w praktyce bardziej złożone niż pojedynczymi przedsiębiorstwami o jednolitej strukturze organizacyjnej. Rozważania, których zarys przedstawiono w niniejszym artykule, powstały zarówno na podstawie badań teoretycznych, jak i badań empirycznych.

## 1. Istota i formy przedsiębiorczości

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji przedsiębiorczości. Przez to pojęcie rozumie się między innymi dostrzeganie i wykorzystywanie szans przedsiębiorczych, czyli sytuacji, w których mogą być wprowadzone na rynek nowe produkty, usługi, surowce i metody produkcyjne sprzedawane po cenach wyższych, niż wynosi koszt ich produkcji<sup>1</sup>. W ujęciu M. Bratnickiego przedsiębiorczość charakteryzowana jest przez trzy wymiary, to jest<sup>2</sup>:

- innowacyjność, odnoszącą się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, usług oraz nowych modeli biznesowych,
- ryzykowanie, odnoszące się do tworzenia nowych biznesów dla istniejących już rynków,
- odnowę strategiczną, wyrażającą się w ożywieniu aktywności organizacyjnej.

Z kolei H.H. Stevenson definiuje przedsiębiorczość nie tylko jako podejście do zarządzania, ale także i proces, w obrębie którego jednostki – same lub w ramach organizacji – poszukują szans niezależnie od ilości i jakości zasobów, jakie mają pod kontrolą<sup>3</sup>. Na tego typu działania przedsiębiorcze,

---

<sup>1</sup> Warto podkreślić, iż szanse istnieją obiektywnie w świecie, natomiast proces ich postrzegania ma już charakter subiektywny, tzn., że nie są one znane wszystkim osobom w danym czasie. Zob. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 49.

<sup>2</sup> M. Bratnicki, *Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 10, s. 8.

<sup>3</sup> Definicja ta umiejscawia przedsiębiorczość w szerokim obszarze zarządzania strategicznego i podkreśla poszukiwanie szans, uniezależniając tym samym przedsiębiorcę od kontekstu organizacyjnego. Zob. W. Dyduch, *Zarządzanie przedsiębiorcze w polskich organizacjach*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 247.

wymagające przede wszystkim wiedzy, pasji, ciężkiej pracy, aktywnego uczenia się oraz myślenia strategicznego, składa się<sup>4</sup>:

- określenie przedsięwzięcia, którego inicjatorem jest jednostka lub grupa osób,
- powołanie do realizacji przedsięwzięcia organizacji nastawionej na osiągnięcie określonych celów (strategicznych, taktycznych i operacyjnych),
- bezpośrednie zarządzanie organizacją przez inicjatora przedsięwzięcia,
- autonomiczna alokacja zasobów znajdujących się w dyspozycji organizacji,
- podjęcie przez inicjatora ryzyka, które doprowadzi do sukcesu lub porażki przedsięwzięcia.

Przedsiębiorczość niejednokrotnie kojarzona jest z osobą przedsiębiorcy, który decyduje się na podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej – najczęściej w formie małego lub średniego przedsiębiorstwa. Tym samym przedsiębiorczość oznacza proces uruchomienia przedsięwzięcia gospodarczego, aktywnego uczestnictwa w jego zarządzaniu<sup>5</sup>. Projektowanie tak rozumianej przedsiębiorczości wymaga spełnienia kilku priorytetowych wymogów w zakresie chociażby<sup>6</sup>:

- wykształcenia właściwej umiejętności „wyłapywania okazji” i wykorzystywania szans przez uczestników organizacji,
- uformowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, promującej uczenie się, kreatywność, innowacyjność, traktującej zmiany jako przesłanki sukcesu,
- strategicznego zarządzania zasobami, sprowadzającego się do integrowania zasobów w synergiczne związki zwiększające umiejętności organizacji w zakresie tworzenia wartości dla klientów i innych kluczowych interesariuszy,
- wykorzystywania umiejętności i kompetencji organizacji do tworzenia innowacji w celu sprawniejszej realizacji przyjętej strategii działania.

<sup>4</sup> *Innowacje i transfer technologii*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2011, s. 230.

<sup>5</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 731.

<sup>6</sup> A. Sus-Januchowska, *Innowacyjność, przedsiębiorczość, elastyczność – triada nowoczesnego zarządzania*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006, s. 169.

Konkludując, można przyjąć, iż przedsiębiorczość to imperatyw maksymalnie twórczego podejścia do zasobów materialnych i niematerialnych, którymi rozporządza organizacja, oraz ich alokacji w celu wykorzystania szans i wewnętrznych okazji, jakie przynosi rozwój technik i technologii, oraz zmiana warunków zewnętrznych do nadania produktom i usługom walorów nowości i niepowtarzalności<sup>7</sup>.

Współcześnie, w odpowiedzi na coraz bardziej komplikujące się warunki otoczenia zewnętrznego, w tym procesy globalizacji oraz coraz ostrzejszą konkurencję, pojawiają się zupełnie nowe formy przedsiębiorczości, różnorodne inicjatywy, działania, których celem jest promocja postaw i zachowań przedsiębiorczych w obrębie przedsiębiorstw, branż, regionów, lokalnych społeczności, całych gospodarek, a także na arenie międzynarodowej.

Jednym ze współczesnych rodzajów przedsiębiorczości jest intraprzsiębiorczość (przedsiębiorczość wewnętrzna, korporacyjna)<sup>8</sup>, która odnosi się do dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw, niejednokrotnie ogromnych, ponadnarodowych korporacji, w których można (należy) kreować przedsiębiorczą atmosferę wpływającą na przedsiębiorcze zachowania zatrudnionych w nich

---

<sup>7</sup> Specyficzną odmianą przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość intelektualna, niezbędna przy kreowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w procesie zarządzania organizacją. Zob. A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 267–268.

<sup>8</sup> Już J. Schumpeter, który stworzył podwaliny współczesnej teorii przedsiębiorczości, twierdził, że „ducha przedsiębiorczości” niekoniecznie należy utożsamiać z jednostką, że może on być także „odczuwany” w dużych przedsiębiorstwach lub instytucjach nienastawionych na zysk. Teza ta nie była jednak zbyt popularna wśród jemu współczesnych. Minęło szereg lat, zanim zyskała ona społeczne poparcie. Dopiero w 1979 r., za sprawą Gifforda i Elizabeth Pinchot, koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej po raz pierwszy ujrzała światło dzienne. G. i E. Pinchot na podstawie obserwacji dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych stwierdzili, że wraz ze wzrostem firmy innowacyjność i elastyczność ulega znacznemu przytłumieniu (spowolnieniu) przez same rozmiary i osiągnięte sukcesy organizacji. Obserwowane przez nich jednostki były ogromnie „skostniałe, a menedżerowie podejmujący decyzje byli odizolowani od pracowników, mających rzeczywistą wiedzę, jak dany problem powinien być rozwiązany”. G. i E. Pinchot udowodniali, że możliwy jest rozwój przedsiębiorczości także w dużych firmach. Postulowali konieczność upowszechniania w nich klimatu sprzyjającego twórczemu myśleniu tak, by były one w stanie dostosowywać się do zmieniających się warunków zewnętrznych, by w porę odpowiadały na sygnały płynące z rynku. Zob. T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 48 i nast.; *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 31; M. Laszuk, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4, s. 20.

pracowników. Zdaniem B. Glinki i S. Gudkovej<sup>9</sup> myślą przewodnią tej koncepcji jest stwierdzenie, że nie trzeba opuszczać korporacji, by być przedsiębiorcą. Duże przedsiębiorstwa mogą być innowacyjne i tworzyć nowe przedsięwzięcia ukierunkowane na innowacyjne rozwiązania. M. Laszuk wskazuje, że przedsiębiorczość wewnętrzna to działanie, które podejmowane jest z własnej inicjatywy jednostki lub małej grupy wewnątrz organizacji, od narodzin pomysłu po jego wdrożenie (sprzedaż wewnętrzna) lub komercjalizację (sprzedaż zewnętrzna)<sup>10</sup>. Jest to także efekt dobrze skonstruowanej kultury organizacyjnej, w tym systemu wartości będącego integralnym elementem tej kultury.

B. Glinka i S. Gudkova oprócz intraprzsiębiorczości wyodrębniają także szereg innych, specyficznych rodzajów przedsiębiorczości, takich jak<sup>11</sup>:

- przedsiębiorczość garażowa, która stanowi esencję działań przedsiębiorczych, ukazując siłę innowacyjnego pomysłu, pasji i zaangażowania przedsiębiorców, dzięki którym nowe przedsięwzięcia biznesowe, zapoczątkowane w „garażu”<sup>12</sup>, z upływem czasu dynamicznie się rozwijają i osiągają imponujące rozmiary;
- przedsiębiorczość międzynarodowa, rozumiana jako identyfikacja i wykorzystywanie szans przez przedsiębiorców na arenie międzynarodowej;
- przedsiębiorczość społeczności lokalnych, gdzie istotne jest współdziałanie „aktorów” lokalnych w budowaniu przewagi strategicznej regionu i stymulowaniu jego rozwoju;
- przedsiębiorczość rodzinna, jako zjawisko społeczno-ekonomiczne polegające na tworzeniu i rozwijaniu przedsiębiorstw rodzinnych;

<sup>9</sup> B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 208.

<sup>10</sup> M. Laszuk: *Innowacyjność w przedsiębiorstwie*, [http://www.laszuk.republika.pl/Innowacyjnosc\\_w\\_przedsiębiorstwie.pdf](http://www.laszuk.republika.pl/Innowacyjnosc_w_przedsiębiorstwie.pdf) (22.07.2012)

<sup>11</sup> B. Glinka, S. Gudkova, poz. cyt., s. 20, 25 i nast.

<sup>12</sup> Przedsiębiorczości garażowej nie należy mylić z firmami funkcjonującymi przez cały okres swojego istnienia w garażach, tam powstającymi i kończącymi swoje działania. Garaż to swoista metafora, symbol wczesnej fazy rozwoju przedsięwzięcia biznesowego. Równie dobrze może to być piwnica, kuchnia, pokój w akademiku, a zatem miejsce, w którym założyciele pracowali nad pomysłem na biznes, tworzyli prototypy czy pierwsze produkty, nie mając środków na wynajęcie powierzchni biurowej. Ten rodzaj przedsiębiorczości, bardzo popularny w kulturze amerykańskiej, odwołuje się do „amerykańskiego marzenia” o karierze przedsiębiorczej „od pucybuta do milionera”. Wiele ludzi wierzy bowiem, że dzięki ciężkiej pracy, odwadze, motywacji, determinacji do działania można osiągnąć sukces. Zob. tamże, s. 20.

- przedsiębiorczość mniejszości narodowych i emigrantów, w których podstawowe znaczenie odgrywa kapitał społeczny oraz przewaga wynikająca z funkcjonowania w kilku środowiskach jednocześnie;
- przedsiębiorczość internetowa – obejmująca przedsięwzięcia biznesowe realizowane z wykorzystaniem technologii internetowych.

Jednym z najnowszych rodzajów przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość społeczna (socjalna). Z uwagi na to, że jest to wciąż teoria będąca w fazie tworzenia i rozwoju, pojawiają się coraz to nowsze definicje tego zagadnienia. Najczęściej przedsiębiorczość społeczna kojarzona jest z procesem kreowania i uruchamiania przedsiębiorstw społecznych<sup>13</sup> bądź z procesem przedsiębiorczym realizowanym w ich obrębie. Można ją także definiować jako „aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie szans na rozwiązywanie problemów społecznych (...), innowacyjny sposób zaspokajania potrzeb społecznych”<sup>14</sup>. Zdaniem M. Kostulskiej<sup>15</sup> przedsiębiorczość społeczna to działalność podejmowana przez podmioty ekonomii społecznej. Ze względu na specyfikę działania, odmienną od sektora prywatnego, przedsiębiorczość tę nazywa się IV sektorem<sup>16</sup>. Czynniki budujące przedsiębiorczość społeczną

---

<sup>13</sup> Przedsiębiorstwo społeczne to podstawowy podmiot realizacji przedsiębiorczości społecznej. To specyficzna jednostka, której funkcjonowania nie można zawęzić wyłącznie do wymiaru czysto biznesowego, w której większe znaczenie ma człowiek (wymiar osobowy), nie kapitał (wymiar ekonomiczny). Celem takiego przedsiębiorstwa nie jest „jednostkowa (w sensie poszczególnego przedsiębiorstwa) maksymalizacja zysku, lecz optymalizacja zysku dla przedsiębiorstwa”. To działania na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a jednocześnie angażujące je w działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwa społeczne są bardzo ważnym ogniwem gospodarki. Zwiększają jej konkurencyjność – ale co najważniejsze – rozwiązują wiele problemów społecznych. Mogą istnieć samodzielnie i rozwijać się, o ile zostaną wyposażone w odpowiednie umiejętności biznesowe i będą działały na otwartym rynku w oparciu o przemyślaną strategię, tak aby obok rozwiązywania problemów społecznych stały się samofinansującymi się przedsięwzięciami, niezależnie od systemu dotacji. Zob. J. Kabcz, *Znaczenie ekonomii społecznej dla rozwoju obszarów stagnacji gospodarczej*, w: *Ekonomia społeczna – wybrane aspekty rozwoju*, red. D. Chomiak, Wyd. Fundacji Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym „Nadzieja”, Warszawa 2011, s. 29; M. Kostulska, *Współpraca przedsiębiorczości socjalnej z biznesem – na przykładzie doświadczeń Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP)*, w: *Ekonomia społeczna – wybrane aspekty...*, s. 79.

<sup>14</sup> B. Glinka, S. Gudkova, poz. cyt., s. 23.

<sup>15</sup> M. Kostulska, poz. cyt., s. 79.

<sup>16</sup> W odróżnieniu od sektora: publicznego (I sektor), prywatnego (II sektor), tradycyjnego sektora społecznego (III sektor). Zob. tamże.

to<sup>17</sup>: grupowy charakter działań, oparcie na kolektywnej inicjatywie obywateli, tworzenie aktywnego partnerstwa publiczno-społecznego.

Również współczesną formą przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość akademicka, rozumiana jako aktywność biznesowa osób zawodowo związanych z uczelnią oraz tych, dla których pobyt na uczelni jest pewnym etapem w ich życiu – czyli głównie studentów różnych rodzajów studiów i doktorantów. Obejmuje promocję przedsiębiorczości, edukację dotyczącą przedsiębiorczości, aktywizowanie na rzecz przedsiębiorczości<sup>18</sup>. Przedsiębiorczość tego typu można traktować jako<sup>19</sup>: wychowywanie i przygotowywanie szczególnie ludzi młodych do aktywności gospodarczej, promowanie postaw przedsiębiorczych, aktywne wspieranie przedsiębiorców, którzy są studentami, doktorantami lub pracownikami naukowymi, wspieranie transferu wiedzy i nowych technologii dla gospodarki.

Analizując istotę przedsiębiorczości, dochodzi się do wniosku, że można także podzielić tę kategorię na przedsiębiorczość metodologiczną i przedsiębiorczość rzeczową, gdzie<sup>20</sup>:

- przedsiębiorczość metodologiczna odnosi się do mechanicznego wyszukiwania już istniejących szans, jest ona wyrazem adaptacyjnego podejścia do wykorzystania zasobów i dotyczy sprawnego zarządzania zasobami bez tworzenia dla nich nowych, nieznanych dotąd i lepszych zastosowań;
- przedsiębiorczość rzeczowa – to dbałość o jak najlepszy dostęp do informacji, dzięki któremu nie ogranicza się wydatków na poszukiwanie i zdobywanie cennych informacji, to także twórcze podejście do rzeczywistości, przez co wprowadzane zmiany są pozbawione jakiegokolwiek regularności, tworzą nowe potrzeby i obszary rynku.

<sup>17</sup> E. Leś, *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2, s. 38.

<sup>18</sup> G. Banerski, A. Gryzik, K.B. Matusik, E. Stawarz, *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań*, PARP, Warszawa 2009, s. 32 i nast.

<sup>19</sup> K. Brendzel-Skowera, *Narzędzia wspierania przedsiębiorczości akademickiej*, w: *Przedsiębiorczość we współczesnych procesach gospodarowania. Studia przypadków*, red. H. Kościelniak, S. Gostkowska-Dźwig, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 31.

<sup>20</sup> *Przedsiębiorczość a strategii konkurencji*, red. T. Tkaczyk, SGH, Warszawa 2000, s. 83.



Za przejaw przedsiębiorczości, bardzo charakterystyczny w dotychczasowych procesach gospodarowania, uznaje się dziś klastry i inicjatywy klastrowe, dlatego że:

- ich powstawanie to wynik postaw i zachowań przedsiębiorczych ich twórców,
- ich funkcjonowanie wymaga przedsiębiorczego podejścia do rzeczywistości ich członków,
- ich rozwój przyczynia się do podniesienia poziomu przedsiębiorczości i innowacyjności obszarów, na których funkcjonują.

Poziom przedsiębiorczości w klastrach może być oceniany na podstawie sprawności podejmowanych działań między innymi przez lidera i menedżera klastra, w tym stopnia poprawności: identyfikowania i wykorzystywania szans, jakie stwarza rynek, wprowadzania innowacji oraz proaktywnego funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu.

## 2. Klaster w świetle koncepcji aliansu strategicznego

Współcześnie klastry, ze względu na swój charakter, traktowane są jako rodzaj aliansu strategicznego. W ujęciu R. Drewniaka alians strategiczny to szczególny rodzaj współpracy przynajmniej między dwoma przedsiębiorstwami – również konkurentami – funkcjonującymi w tych samych bądź pokrewnych sektorach w celu osiągnięcia wspólnych, wcześniej założonych celów, poprzez angażowanie rdzennych zasobów przy jednoczesnym zachowaniu autonomii przez każde z nich w zakresie sfer nieobjętych umową partnerską<sup>21</sup>. M. Romanowska definiuje alianse strategiczne jako formalną lub nieformalną współpracę między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, która ma wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego sektora lub pokrewnych sektorów<sup>22</sup>. W przypadku aliansów przedsiębiorstwa partnerskie

<sup>21</sup> R. Drewniak, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2004, s. 18.

<sup>22</sup> Alians odróżnia się od innych form kooperacji m.in.: podziałem odpowiedzialności za zarządzanie aliansem, utrzymaniem tożsamości organizacyjnej każdego z partnerów, stałym transferem zasobów między partnerami, niepodzielnością, integralnością projektu lub instytucji aliansu. Zob. M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 12–15.

łączą swe zasoby, aby realizować wspólne cele w oparciu o wzajemne zaufanie, przy jednoczesnym utrzymywaniu statutu swojej niezależności strategicznej i permanentnej ochronie własnych interesów. Według B. Garrette'a i P. Dussauge'a aliansy strategiczne stanowią porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, dla których ważniejsze jest wspólne projektowanie i realizacja projektów lub prowadzenie działalności w określonym obszarze rynku, przy jednoczesnej koordynacji kompetencji, sposobów i niezbędnych zasobów, niż indywidualna realizacja projektu i indywidualne ponoszenie ryzyka związanego z tym projektem czy dokonywanie fuzji lub kupno nowych biznesów<sup>23</sup>.

Warto zaznaczyć, iż pierwotna definicja klastra, zaproponowana przez M. Portera, w sposób zasadniczy wyróżniała tę strukturę na tle definicji aliansu czy aliansu strategicznego. Autor koncepcji grona (klastra) wielokrotnie podkreślał, iż klastry to<sup>24</sup>:

- geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji, np. uniwersytetów, jednostek normalizujących, stowarzyszeń branżowych, w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale także współpracujących;
- znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca;
- odmiana sieci występująca w określonej lokalizacji geograficznej, w której bliskie sąsiedztwo firm i instytucji zapewnia istnienie pewnych rodzajów wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji;
- system wzajemnie powiązanych firm i instytucji, którego wartość jako całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jego części;
- konstruktywne i sprawne forum do dialogu między pokrewnymi firmami i ich dostawcami, władzami oraz innymi ważnymi instytucjami.

Ponadto w definicjach klastra przytaczanych w Polsce do 2008 roku mocno akcentowano kluczowe cechy klastra, takie jak: koncentracja geograficz-

<sup>23</sup> B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 23.

<sup>24</sup> Geograficzny zasięg klastra może obejmować jedno miasto lub województwo, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów. Przy rozpoznawaniu składowych klastra rozpoczyna się z reguły od dużej firmy lub skupiska podobnych firm, a następnie przeszukuje się w górę lub w dół pionowy łańcuch wartości firm i instytucji, identyfikując m.in. klientów i dostawców. Zob. M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246–248.

na i sektorowa, kooperacja, specjalizacja, komplementarność działalności, synergia, wspólna trajektoria rozwoju, partnerska współpraca biznesu z sektorem nauki i B+R oraz instytucjami otoczenia biznesu. Wskazywano także na model potrójnej helisy jako system powiązań między trzema kluczowymi uczestnikami systemu gospodarczego, a mianowicie przedsiębiorstwami, światem nauki i władzami rządowymi oraz samorządowymi. Aktualnie mamy do czynienia z rozmytymi granicami klastra, różnorodnością w zakresie jego definiowania. Warto zaznaczyć, iż moda na alianse minęła, a moda na klastry wciąż jest faktem. W efekcie mamy do czynienia z pewnym chaosem, gdyż bardzo często utożsamiane są ze sobą takie terminy, jak klastr, inicjatywa klastrowa czy organizacja klastrowa. Pojęcia te jednak odnoszą się do różnych dziedzin i wciąż odgrywają centralną rolę w rozwoju klasteringu.

Interesujące jest spojrzenie na klastr M.H. Besta, traktującego klastr jako firmę, w której występujące jednostki przekształcają się w sieć podmiotów powiązanych ze sobą relacjami przyczynowo-skutkowymi, a jej rdzeniem są jednostki wyspecjalizowane w określonej działalności<sup>25</sup>. Nie jest to spojrzenie obce naszym klastrom, gdyż w Polsce mamy też przykłady klastrow zinstytucjonalizowanych, działających w formie spółek kapitałowych.

B. Jankowska, analizując specyfikę funkcjonowania klastrow w Polsce i na świecie, konstatuje, iż każdy klastr jest przykładem gospodarczej sieci wzajemnych powiązań, która charakteryzuje się funkcjonowaniem aktorów w geograficznej bliskości, skupianiem aktywności na konkretnej branży stanowiącej rdzeń sieci klastrowej oraz kooperacyjnym charakterem relacji pomiędzy aktorami biznesowymi, którzy współdziałają z aktorami reprezentującymi sferę B+R, otoczenie biznesu oraz władze publiczne<sup>26</sup>. Również C. DeBresson stwierdza, że klastry nie są zwykłym skupiskiem czy koncentracją niezależnych podmiotów gospodarczych, ale funkcjonującymi na poziomie branż sieciami powiązanych ze sobą, kooperujących firm w różnym zakresie i w różnej formie<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> J. Staszewska, *Klastr perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

<sup>26</sup> B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 116.

<sup>27</sup> Zasadniczo w klastrze można dostrzec trzy rodzaje powiązań między członkami klastra, tj.: relacje kupujący – sprzedający, relacje konfrontacyjne i kooperacyjne, relacje wynikające z dzielenia się zasobami. Zob. M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 38.

### 3. Klastry i inicjatywy klastrowe – przejawy przedsiębiorczości

Analizując dostępne krajowe i międzynarodowe publikacje z zakresu klasteringu, a także wybrane rozporządzenia oraz programy operacyjne, nie sposób zauważyć, iż definicje klastra, inicjatywy klastrowej czy organizacji klastrowej wciąż ewoluują. W efekcie liderzy klastrów sami dochodzą do wniosku, że nie ma potrzeby formalizować klastra jako całości, gdyż wystarczy instytucjonalizacja organizacji klastrowej, tj. podmiotu działającego na rzecz rozwoju klastra, pełniące rolę koordynatora.

Inicjatywy klastrowe jako zorganizowane działania mogą być podejmowane i realizowane przez osoby fizyczne i prawne celem budowy struktur klastrowych i/lub rozwoju już istniejących struktur tego typu. To także umownie nazwane różne formy aktywnego działania klastra, przedsięwzięcia, prowadzące do realizacji wizji i misji klastra oraz postawionych przed nim zadań i celów<sup>28</sup>. Inicjatywy klastrowe są właściwym i skutecznym instrumentem koncentrowania zasobów w taki sposób, by osiągnąć masę krytyczną, a także przyspieszyć transfer wiedzy oraz *know-how*. Stanowią one przykład zorganizowanych regionalnych sieci sektorowych pomiędzy partnerami gospodarczymi, ukierunkowanych na poprawę wyników innowacyjnych klastra oraz konkurencyjność międzynarodową<sup>29</sup>. Warto zaznaczyć, iż to w ramach inicjatywy klastrowej często powstają organizacje klastrowe, które następnie koordynują działania na rzecz uczestników inicjatywy klastrowej, w tym zatrudniają profesjonalnych menedżerów, odpowiedzialnych za zarządzanie klastrem<sup>30</sup>.

Przedsiębiorczość w klastrze, jako zorganizowany proces, zachodzi z niejednorodną intensywnością i w różnych obszarach działalności tej struktury. Nie bez znaczenia jest między innymi przedsiębiorczość samych menedżerów czy liderów klastra. Wyraża się ona w ich skłonności, a zarazem zdol-

<sup>28</sup> *Jak stworzyć klastery*, red. W. Szajna, WSiLiZ, Rzeszów 2011, s. 50.

<sup>29</sup> Proces tworzenia inicjatywy klastrowej różni się znacznie w zależności od celu, który ma być osiągnięty oraz jakości współpracy zaangażowanych podmiotów. Zob. *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, PARP, Warszawa 2007, s. 11–13.

<sup>30</sup> W polskim systemie prawnym nie ma jednej, modelowej formy prawnej współpracy, dedykowanej partnerom z potrójnej helisy, ale są wzorce, które można wykorzystać do budowy inicjatywy klastrowej. Zob. *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, red. M. Koszarek, PARP, Warszawa 2011, s. 153.

ności do innowacyjności w zakresie identyfikowania, projektowania i realizowania nowatorskich, odważnych, często ryzykownych wyzwań. Do zestawu cech zachowań przedsiębiorczych głównych aktorów klastra zaliczyć także można<sup>31</sup>: inicjatywę, twórczość, skłonność do eksperymentowania i improwizowania, umiejętność konsolidowania zasobów, dążenie do niezależności, zdolność do uczenia się na błędach, umiejętności społeczne, oparcie działań na konkretnej rzeczywistości, wykorzystywanie intuicji. Ostatecznym efektem postaw i działań przedsiębiorczych w klastrze mogą być między innymi:

- realizacja strategii kooperacji jako łączenie współpracy z konkurencją,
- efekt synergiczny współpracy różnorodnych partnerów,
- optymalizacja łańcucha dostaw,
- powstające nowe dziedziny biznesu i nowe przedsiębiorstwa między innymi typu *spin-off*, *spin-out*,
- tworzenie wartości dla kluczowych interesariuszy,
- projektowanie i realizacja wspólnych przedsięwzięć gospodarczych,
- ułatwienie rozwoju badań i innowacyjnych projektów,
- tworzenie i komercjalizacja wiedzy, nowych produktów i usług,
- wzrost zatrudnienia w podmiotach będących członkami klastra,
- zmniejszenie ryzyka działalności, dzięki łatwiejszemu dostępowi do zasobów materialnych i niematerialnych, sprawniejszemu pokonywaniu barier administracyjnych i rynkowych, realnemu oddziaływaniu na charakter i jakość konkurencji i tym podobne,
- zwiększenie poziomu konkurencyjności, w tym innowacyjności i produktywności.

Wyniki badań<sup>32</sup>, którymi objęto polskie klastry w 2010 roku, wskazują, że w latach 2008–2009 ponad 82% spośród 45 klastrów realizowało co najmniej jeden projekt. Ponad połowa badanych struktur zrealizowała wspólnie dwa projekty klastrowe. Realizowane projekty dotyczyły wielu obszarów wspólnej działalności, między innymi rozwoju wiedzy poprzez uczestnic-

<sup>31</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 24–25.

<sup>32</sup> Projekt *Benchmarking klastrów w Polsce* był realizowany w 2010 r. i obejmował analizę porównawczą 47 działających klastrów. Przeprowadzany był w ramach projektu systemowego PARP pt. *Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji*. Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010, s. 48.

two w szkoleniach i targach, opracowania nowych rozwiązań technologicznych. W trakcie badań widoczna była zależność między liczbą członków klastra a liczbą wspólnie realizowanych projektów. Im klastry zrzeszały większą liczbę partnerów, tym więcej projektów udało im się wspólnie zrealizować, co być może wynikało z lepszego potencjału organizacyjnego i różnorodności inicjatyw członków na rzecz rozwoju klastra.

Wydawać by się mogło, że funkcjonowanie w klastrze w pewnym sensie tłumi przedsiębiorczość, ponieważ ogranicza: ryzyko działalności czy walkę konkurencyjną – elementy stanowiące o istocie przedsiębiorczości, wymagające i kreujące zachowania przedsiębiorcze. Jednak jak konstatuje sam M. Porter, klastry wpływają na konkurencję na trzy ogólne sposoby<sup>33</sup>:

- przez zwiększanie wydajności należących do niego firm lub sektorów,
- przez zwiększenie zdolności firm do innowacji, do wzrostu ich wydajności,
- przez zachęcanie do tworzenia nowych firm, co sprzyja efektywności i rozszerza klastry.

Ponadto klastry stymulują innowacyjność, którą uznaje się za niezbędne narzędzie przedsiębiorczości. To bowiem „forma organizacji procesów gospodarczych o wysokim potencjale innowacyjności, a tym samym (...) aktywnie sprzyjająca wzrostowi poziomu konkurencyjności (...). Klastry pozwalają przedsiębiorcom i całym regionom znajdować nisze specjalizacyjne, a w konsekwencji przyciągać inwestorów i zainteresowanych lokowaniem środków tam, gdzie warunki są najbardziej atrakcyjne”<sup>34</sup>. Obecność w klastrze to swego rodzaju nobilitacja, która motywuje do większej aktywności, wyzwala przedsiębiorczy potencjał. Przedsiębiorcy starają się to wykorzystać, jednoczą siły, by efektywniej funkcjonować, osiągać nawet złożone, niedostępne dla nich do tej pory cele. Energię, środki i czas przeznaczony do tej pory na konkurowanie mogą z powodzeniem wykorzystać na bardziej owocną współpracę. Klastry ułatwiają przedsiębiorcom dostęp do ogromnej bazy wiedzy i innowacji, do kapitału społecznego, zaplecza biznesowego, z którego można i powinno się korzystać. Wszystko to wpływa na fakt, że przed-

<sup>33</sup> M.E. Porter, *op. cit.*, s. 265–266.

<sup>34</sup> Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe: *Klastry – w kierunku konkurencyjności i rozwoju*, [www.biznesklaster.pl/company/article/179-klastry-w-kierunku-konkurencyjnosci-i-rozwoju](http://www.biznesklaster.pl/company/article/179-klastry-w-kierunku-konkurencyjnosci-i-rozwoju) (17.07.2012).

siębiórcy zaangażowani w działalność klastra czy inicjatywy klastrowej częściej i chętniej: ulepszają własne produkty, wdrażają różnego rodzaju innowacje, częściej prowadzą badania rynkowe i marketingowe, chętniej sięgają po różnorodne źródła finansowania swojej działalności. Jednocześnie sytuacja ta umożliwia przedsiębiorcom rozwój ich przedsiębiorstw oraz wykorzystanie swego rodzaju efektu synergii wynikającego z kooperacji w klastrze. Przedstawione korzyści z funkcjonowania w strukturze klastra można podzielić na korzyści<sup>35</sup>: twarde (niższe koszty zakupu surowca, stabilizacja dostaw oraz sprzedaży, uporządkowany przepływ informacji rynkowych, dostęp do nowych technologii, dostęp do nowych rynków zbytu) i miękkie (siła przetargowa, rozwój zasobów ludzkich, kształtowanie wizerunku i marki).

Wyrazem przedsiębiorczości klastra jest także stopień jego internacjonalizacji. Wysoki stopień umiędzynarodowienia działalności klastra świadczy o funkcjonowaniu tej struktury, w tym oferowaniu swoich produktów/usług na wielu rynkach zagranicznych i posiadaniu wielu nowych, zagranicznych partnerów biznesowych. Menedżer klastra winien być przeto otwarty na uczestnictwo klastra w międzynarodowych wydarzeniach (konferencjach, szkoleniach, targach) oraz międzynarodowych projektach, międzynarodowych sieciach współpracy.

Dla przykładu, innowacyjny klaster „Dolina Lotnicza” od kilku lat uczestniczy w międzynarodowych wydarzeniach (targi, wystawy, konferencje) i realizuje międzynarodowe projekty, na przykład INTERREG III A – Rozwój i promocja polsko-ukraińskiego klastra lotniczego, INTERREG Polska–Słowacja, INTERREG IV C Central. Ponadto klaster ten jest członkiem konsorcjum South-East Poland, działającego w ramach sieci Enterprise Europe Network. O sukcesach klastra pojawił się szereg publikacji w zagranicznej branżowej prasie specjalistycznej, na przykład „Flight Magazyn”, „Aviation Week”, „The Economist”, „Financial Times”. Koordynator klastra podpisał również listy intencyjne z klastrami lotniczymi z Hiszpanii, Kanady, Węgier, Szwajcarii, Francji, Niemiec, Holandii oraz Słowacji<sup>36</sup>. Tego typu działania są efektem przedsiębiorczości samego lidera klastra, jak również pracowników biura klastra. Poprzez swoją aktywność, również w obszarze międzyna-

<sup>35</sup> [http://klastryregionu.warmia.mazury.pl/strefa\\_przedsiębiorcy/wyswietl/112/korzysci\\_z\\_klastra.html](http://klastryregionu.warmia.mazury.pl/strefa_przedsiębiorcy/wyswietl/112/korzysci_z_klastra.html)

<sup>36</sup> *Klastry w województwie podkarpackim*, PARP, Warszawa 2012, s. 15–19.

rodowym, klastr wzmacnia swą konkurencyjność i wykazuje się dynamicznym rozwojem.

Klastry są także kluczowym narzędziem rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i innowacyjności, wyzwalają lokalne inicjatywy, tworzą nowe możliwości rozwoju dla samych przedsiębiorców, branż, regionów, całych gospodarek. W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy fundamentalne korzyści dla regionu, w którym ulokowany jest klastr<sup>37</sup>:

- przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego – energiczne klastry, stając się motorem wzrostu, przyczyniają się do poprawy zamożności, stymulują koniunkturę gospodarczą;
- poprawa warunków dla rozwoju przedsiębiorstw i przedsiębiorczości – firmy klastrowe mają ułatwiony dostęp do: wiedzy i innowacji, firm świadczących specjalistyczne usługi, instytucji okołobiznesowych, rynku pracy;
- wzrost innowacyjności, gdyż klastry są także platformą partnerstwa biznesu z sektorem B+R; nie bez znaczenia jest intraorganizacyjna konkurencja, która wymusza równanie w górę, mobilizuje słabszych uczestników do podnoszenia własnego poziomu rozwoju.

Rola klastrów w procesie rozwoju przedsiębiorczości, innowacyjności, konkurencyjności organizacji i regionów jest bezsprzeczna. Klastry postrzegane są bowiem powszechnie jako kluczowy czynnik wspierania innowacji poprzez pobudzanie do współpracy świata przemysłu i nauki. Zdaniem specjalistów klasteryzacja może być skutecznym sposobem wzmocnienia regionalnych systemów innowacji poprzez łączenie kompetencji sektora przemysłowego, naukowego, otoczenia biznesu oraz władz publicznych. Jest to ważne, gdyż klastry mają realną możliwość „napędzać rozwój i innowacje, zachęcając sektory przemysłowe do skutecznej wymiany usług, wsparcia i informacji na temat wspólnych zainteresowań”<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> *Klastry – w kierunku konkurencyjności i rozwoju...*

<sup>38</sup> *Różne podejście do wspierania klastrów*, „Innowacje w Europie” 2007, nr 1, s. 18.



## Wnioski

Uwzględniając charakter otoczenia czy inne uwarunkowania, które determinują sposób funkcjonowania współczesnych klastrów, można wysnuć wniosek, że struktury te są rzeczywistym wyrazem przedsiębiorczości, gdyż dotyczą<sup>39</sup>:

- reakcji na turbulencję otoczenia, w tym procesy globalizacji;
- podejmowania wspólnej działalności z partnerami i jej sprawnej realizacji w warunkach współpracy, konkurencji i ryzyka;
- inicjowania oraz aktywnego, kreatywnego projektowania i realizowania przedsięwzięć;
- umiejętności dostrzegania nowych szans, poszukiwania okazji, których inni jeszcze nie dostrzegli, celem uzyskania określonych korzyści;
- sposobu zachowania się przedsiębiorców, którzy w sposób twórczy i nowatorski podchodzą do nowych problemów i elastycznie przystosowują się do zmieniającego otoczenia;
- kompleksu decyzji oraz działań podejmowanych na przestrzeni czasu, poczynając od rozpoczęcia partnerstwa, poprzez zarządzanie nim, aż po jego zakończenie;
- aktywnej postawy prowadzącej do wykorzystywania szans rynkowych;
- kreowania i zaspokajania własnych potrzeb i potrzeb zewnętrznych interesariuszy;
- wspólnego przedsięwzięcia zorientowanego na tworzenie czegoś wartościowego;
- mechanizmu zwiększającego efektywność i skuteczność podejmowanych działań;
- siły napędzającej innowacje w różnych obszarach działalności.

Oczywiście nie o wszystkich klastrach funkcjonujących w Polsce czy za granicą kraju można powiedzieć, iż są to przedsiębiorcze organizacje. W wielu przypadkach mamy do czynienia bowiem z klastrami statyczny-

---

<sup>39</sup> Zob. B. Bembenek, *Partnerstwo przejawem przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006, s. 227–235.

mi<sup>40</sup>, potencjalnymi<sup>41</sup> lub schyłkowymi. Niemniej jednak dotychczasowe badania wskazują, iż w turbulentnym otoczeniu przedsiębiorczość jest warunkiem koniecznym, by móc dalej funkcjonować i rozwijać się. Według M. Portera klastry, które inwestują i wprowadzają innowacje, stwarzają znacznie mniej powodów do niepokoju odnośnie do dalszego rozwoju niż klastry, które zwiększają swą efektywność jedynie przez kurczenie się i zaopatrywanie z zewnątrz<sup>42</sup>.

W obliczu turbulentnego otoczenia okazuje się, iż bierna i aktywna adaptacja do zmian wymaga przedsiębiorczego zachowania. Przedsiębiorczość jako zjawisko bardzo złożone i wielowymiarowe ujawnia się w wielu obszarach działalności klastra. Jej fundamentem jest: kultura przedsiębiorcza, wiedza, kreatywne myślenie, twórcze działanie menedżera, lidera i członków klastra. Nie bez znaczenia okazuje się w tym przypadku także: myślenie strategiczne, odwaga, stanowczość, skłonność do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorczość klastra – wyrażająca się w jego strategicznej: umiejętności dostrzegania i wykorzystywania nowych możliwości, jakie stwarza otoczenie, przy odpowiednim poziomie ryzyka, czy zdolności do szybkiego wprowadzania zmian, opracowywania i komercjalizacji innowacyjnych technologii oraz produktów/usług – decyduje o stopniu jego konkurencyjności. Zatem ważnym wyzwaniem stojącym przed liderem i menedżerem klastra jest permanentna dbałość o rozwój przedsiębiorczości organizacyjnej, znajdującej odzwierciedlenie w pożądanym zachowaniach przedsiębiorczych w klastrze i jego otoczeniu.

Rozwój przedsiębiorczości w strukturach klastrowych wymaga wsparcia między innymi ze strony instytucji: samorządowych, branżowych, naukowych i finansowych, o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Szczególnie istotne jest wsparcie instytucji lokalnych, gdyż to one najlepiej znają potrzeby podmiotów gospodarczych funkcjonujących w tego typu otwartych struktu-

---

<sup>40</sup> Klastry statyczne działają przy ograniczonych innowacjach, korzystając głównie z ekonomiki lokalizacji, zaś klastry dynamiczne opierają się na ciągłym doskonaleniu procesów, pracowników i usług. Zob. E. Skawińska, R. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 179.

<sup>41</sup> Klastry potencjalne to te, które mogłyby zaistnieć, lecz jeszcze ciągle nie są spełnione kluczowe warunki (np. masa krytyczna, jakość współpracy, potencjał organizacyjny). Zob. M. Gorynia, B. Jankowska, poz. cyt., s. 42.

<sup>42</sup> M.E. Porter, poz. cyt., s. 307–308.

rach. Szeroko interpretowane wsparcie przyczyniające się do rozwoju regionalnych inicjatyw przedsiębiorczych, w tym także klastrów i inicjatyw klastrowych, może „działając stymulująco na różne elementy życia społeczności (...), stać się podstawą jej rozwoju w znacznie szerszym niż tylko finansowym kontekście”<sup>43</sup>.

## Literatura

- Banerski G., Gryzik A., Matusik K.B., Stawarz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań*, PARP, Warszawa 2009.
- Bembek B., *Partnerstwo przejawem przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006.
- Benchmarking klastrów w Polsce. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.
- Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K., *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, PARP, Warszawa 2001.
- Bratnicki M., *Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 10.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
- Drewniak R., *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2004.
- Dyduch W., *Zarządzanie przedsiębiorcze w polskich organizacjach*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1014, Wrocław 2004.
- Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, PARP, Warszawa 2007.
- Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, red. M. Koszarek, PARP, Warszawa 2011.

<sup>43</sup> E. Bończak-Kucharczyk, K. Herbst, K. Chmura, *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, PARP, Warszawa 2001, s. 12.

- Innowacje i transfer technologii*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2011.
- Jak stworzyć klastr*, red. W. Szajna, Wyd. WSiLiZ, Rzeszów 2011.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Kabicz J., *Znaczenie ekonomii społecznej dla rozwoju obszarów stagnacji gospodarczej*, w: *Ekonomia społeczna – wybrane aspekty rozwoju*, red. D. Chomiak, Wyd. Fundacji Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym „Nadzieja”, Warszawa 2011.
- Kostulska M., *Współpraca przedsiębiorczości socjalnej z biznesem – na przykładzie doświadczeń Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP)*, w: *Ekonomia społeczna – wybrane aspekty rozwoju*, red. D. Chomiak, Wyd. Fundacji Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym „Nadzieja”, Warszawa 2011.
- Laszuk M., *Innowacyjność w przedsiębiorstwie*, [http://www.laszuk.republika.pl/Innowacyjnosc\\_w\\_przedsiębiorstwie.pdf](http://www.laszuk.republika.pl/Innowacyjnosc_w_przedsiębiorstwie.pdf) (22.07.2012)
- Laszuk M., *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4.
- Leś E., *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Przedsiębiorczość a strategie konkurencji*, red. T. Tkaczyk, SGH, Warszawa 2000.
- Przedsiębiorczość we współczesnych procesach gospodarowania. Studia przypadków*, red. H. Kościelniak, S. Gostkowska-Dźwigny, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Różne podejście do wspierania klastrów*, „Innowacje w Europie” 2007, nr 1.
- Skawińska E., Zalewski R., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
- Staszewska J., *Klastr perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2008.
- Sus-Januchowska A., *Innowacyjność, przedsiębiorczość, elastyczność – triada nowoczesnego zarządzania*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1116, Wrocław 2006.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

**ENTREPRENEURIAL DIMENSION OF THE CLUSTER****Summary**

The article presents the essence and the key forms of entrepreneurship. Emphasized the entrepreneurial nature of the cluster, taking into account the complexity of managing this structure. The authors suggest that entrepreneurial activity in the cluster structure conducive to the competitiveness of the organization.

*Translated by Teresa Piecuch*