



**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**DOLNY
ŚLĄSK**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



PRZEWODNIK KLASTRY I REGIONALNE SIECI WSPÓŁPRACY



Dokument realizowany w ramach Projektu pn. „*Wprowadzenie do oferty INVEST - PARK DEVELOPMENT Sp. z o.o. kompleksowej usługi doradczej świadczonej na rzecz podmiotów sektora MŚP*”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013, Priorytet 1 „Wzrost konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw”, Działanie 1.2. „Doradztwo dla firm oraz wsparcie dla Instytucji Otoczenia Biznesu”.

Dokument przygotowany przez BOSSG Consulting Sp. z o.o. na zlecenie INVEST - PARK DEVELOPMENT Sp. z o.o.



BOSSG Consulting Sp. z o. o.

Biuro:

ul. Grabiszyńska 163
53-439 Wrocław
tel.+48 71 723 7031, 34

Siedziba główna:

ul. Stanów Zjednoczonych 4
54-403 Wrocław
tel.+48 71 340 5000, fax. +48 71 340 5001

Spis treści

Wstęp	3
Część I. Aspekty teoretyczne tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych	4
1. Klaster.....	4
2. Regionalna sieć współpracy	10
3. Grupa kapitałowa	12
4. Grupa kooperacyjna.....	16
5. Holding.....	17
6. Networking	19
7. Alians strategiczny	21
Część II. Aspekty praktyczne tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych.....	26
1. Korzyści płynące ze współpracy w ramach powiązań kooperacyjnych	27
2. Czynniki wpływające na sukces/porażkę prowadzonej współpracy	31
3. Bariery w rozwoju powiązań w Polsce	33
4. Proces tworzenia i rozwoju klastrów i regionalnych sieci współpracy.....	34
a. Określenie obszarów planowanej do rozwoju działalności w ramach tworzonego powiązania.....	40
b. Poszukiwanie partnerów do współpracy.....	42
c. Procedury administracyjne powstawania klastrów i regionalnych sieci współpracy ...	42
d. Działania służące wzmocnieniu współpracy w powiązaniu.....	55
e. Narzędzia i obszary działań promujących powiązanie.....	58
Zakończenie	60
Bibliografia.....	61
Spis ilustracji.....	63
Spis załączników	64
Załączniki.....	65

Wstęp

Niniejszy przewodnik opisuje różne formy współpracy i kooperacji podmiotów gospodarczych. Hasłem przewodnim podmiotów współpracujących ze sobą jest „siła we współdziałaniu”. Podstawą ich działalności jest współpraca oraz wzajemne korzystanie z wiedzy i doświadczeń partnerów. Klastry oraz pozostałe formy współpracy są synonimem sukcesu zbudowanego na wysokiej jakości konkurencji. Cechą szczególną powiązań kooperacyjnych typu klastry jest fenomen współpracy firm konkurujących ze sobą, dzięki czemu uzyskują one obopólne korzyści. Wysoką jakość konkurencji gwarantuje kapitał wniesiony przez każdego uczestnika. Od kilku lat obserwuje się w Polsce powstanie wielu sieci współpracy oraz klastrów. Administracja i instytucje otoczenia biznesu są najczęściej głównymi inicjatorami idei kooperacji. Firmy coraz chętniej angażują się w tego typu inicjatywy, ponieważ dostrzegają korzyści wynikające ze współpracy, nawet z potencjalnymi konkurentami. Wzrost powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, jednostkami naukowymi, samorządami i innymi podmiotami prowadzi do rozwoju gospodarczego kraju. Konkurencyjność Polski wzrasta przede wszystkim dzięki podniesieniu poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Powiązania kooperacyjne są jak najbardziej potrzebne. Dzięki nim przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw są w stanie konkurować na rynku europejskim. Tworzenie klastrów, sieci współpracy, grup kooperacyjnych i innych powiązań daje możliwość rozwoju i zaistnienia na rynku światowym.

Przewodnik „Klastry i regionalne sieci współpracy” w części I przybliży pojęcie klastra, regionalnej sieci współpracy, grupy kapitałowej, grupy kooperacyjnej, holdingu, networkingu oraz aliansu strategicznego. W części II zostały przedstawione praktyczne aspekty tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych. Wskazano na korzyści wynikające ze współpracy oraz bariery jej nawiązania. Ponadto przewodnik opisuje procedurę administracyjną założenia klastra, pokazuje gdzie i jak należy szukać partnerów do współpracy oraz określa narzędzia służące promocji powiązań kooperacyjnych.

Część I. Aspekty teoretyczne tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych

1. Klaster

Czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej podmiotu gospodarczego na współczesnym rynku jest jego zdolność do efektywnego pozyskania wiedzy, a następnie jej praktycznego wykorzystania w działalności biznesowej¹. Klastry są jednym ze sposobów podnoszenia konkurencyjności i zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa mogą zdobyć silną pozycję na rynku poprzez udział w tego rodzaju powiązaniu kooperacyjnym.

Pojęcie klastra zostało po raz pierwszy zdefiniowane przez ekonomistę Michaela E. Portera. Według tejże definicji klaster to: „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klastry osiągające masę krytyczną (niezbędna liczba firm i innych instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej i regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych”². Jest to klasyczna definicja klastra. Sama nazwa pochodzi od angielskiego słowa *cluster*, co oznacza zlepek, grono, grupę. W Polsce definicja pojęcia klaster znajduje się w §13 ust. 2 rozporządzenia ministra gospodarki w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz.U. z 2006 nr 226, poz. 1651 z późn. zm.). Według tej definicji „przez klaster rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy”.

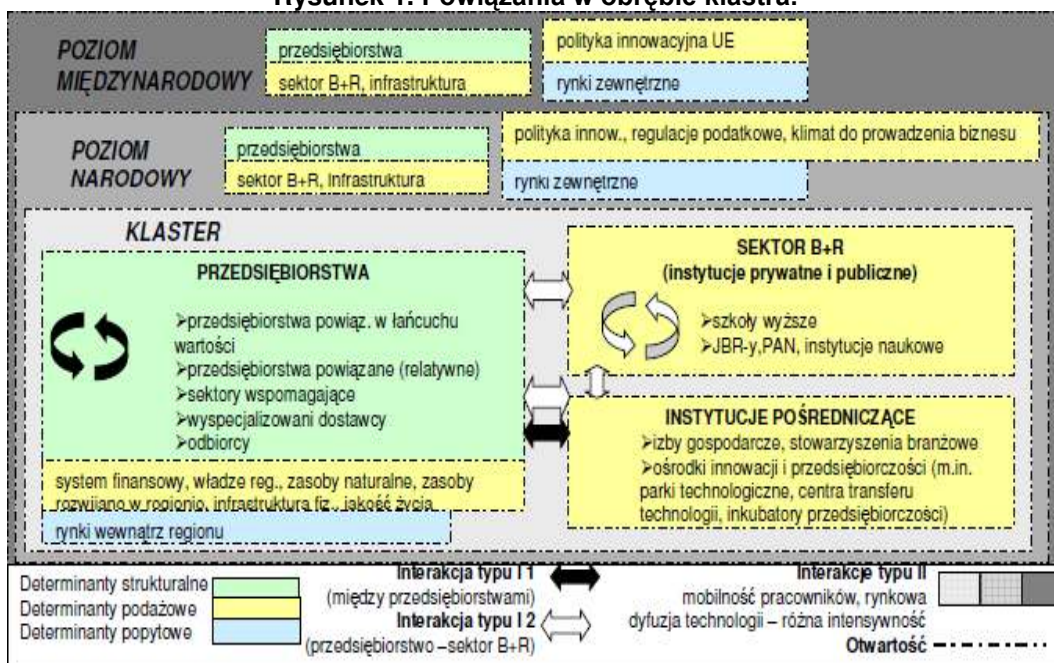
Inaczej klaster można określić jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach oraz powiązanych z nimi instytucji (np. uczelni, jednostek

¹ *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2009.

² Porter, M.E. "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 2001.

badawczo-rozwojowych, instytucji finansowych, stowarzyszeń branżowych i ośrodków wspierania biznesu), które współpracują w pewnych dziedzinach, ale jednocześnie ciągle konkurują ze sobą na rynku. Często firmy działające w klastrze decydują się na stworzenie formalnej struktury bądź instytucji koordynującej współpracę między nimi.

Rysunek 1. Powiązania w obrębie klastra.



Źródło: A. Szerenos, *Klustry – podstawy teoretyczne*, Politechnika Warszawska, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Program Innet.

Rysunek 2. Podmioty działające w strukturze klastra.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Najsłynniejszym klastrem na świecie jest Dolina Krzemowa w Kalifornii. Na obszarze 300 mil kwadratowych ulokowanych jest tam ponad 6 tys. firm zajmujących się wysokimi technologiami. Zatrudnionych jest tam ponad milion osób. Podmiotem zainteresowania

klastra jest przede wszystkim rozwój mikroelektroniki i komputerów. Źródłem postępu technologicznego w Dolinie Krzemowej jest **region** i **sieci**, a nie pojedyncze firmy, co odpowiada teorii tworzenia klastrów.

Ważną kwestią jest rozróżnienie pojęcia klastra od inicjatywy klastrowej. Inicjatywa klastrowa to mniej lub bardziej zinstytucjonalizowana (sformalizowana) grupa aktorów lokalnych dążąca do zainicjowania funkcjonowania danego klastra bądź rozwiązania istotnych problemów już funkcjonującego klastra. Uruchomienie inicjatywy klastrowej może być wynikiem oddolnych działań podmiotów gospodarczych zainteresowanych współpracą (podejście *bottom-up*) lub być wynikiem działań odgórnych podejmowanych przez władze publiczne (podejście *top-down*)³. Inicjatywy klastrowe to zorganizowane działania mające na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrost konkurencyjności klastrów w regionie⁴.

Większą szansę na osiągnięcie sukcesu mają klastry, w których skład wchodzi różnorodny podmioty, ponieważ wysoki poziom różnorodności oznacza większą samowystarczalność danego klastra. Najważniejsze rodzaje podmiotów wchodzących w skład klastra to przedsiębiorstwa, instytucje sektora badawczo – rozwojowego, instytucje pośredniczące (np. organizacje branżowe) oraz instytucje finansowe. Bardzo ważną cechą klastra są relacje między ww. podmiotami. Utrzymywanie relacji przez różnorodne podmioty w ramach klastra, składa się na tzw. „efekt synergii”, co oznacza wzmocnienie skuteczności każdego pojedynczego podmiotu w klastrze i zwiększenie ich konkurencyjności gdy występują wspólnie - w klastrze, a niżeli jako pojedyncze niepowiązane podmioty. Kluczowym elementem jest współpraca z sektorem B+R, ponieważ jednostki naukowe i inne zapewniają niezbędną wiedzę do zwiększania konkurencyjności na rynku np. opracowanie i wprowadzenie bardziej wydajnych maszyn. Relacja przedsiębiorstwo a sfera badawczo – rozwojowa może przyjmować formę: kontaktów między pracownikami firm i sektora B+R, zatrudniania pracowników jednostek badawczych w przedsiębiorstwach, praktyk studentów w firmach. Ponadto przedsiębiorstwa razem z jednostkami naukowymi mogą prowadzić wspólne badania (wiedza w zamian za środki finansowe), organizować konferencje naukowe i szkolenia.

Klastry wyróżniają się różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, co w praktyce oznacza występowanie różnych strategii rozwoju. Często mają one charakter ponadsektorowy. Współpracują ze sobą przedsiębiorstwa z kluczowych branż wytwórczych i branż z nimi powiązanych, instytucje świadczące usługi dla klastra np. jednostki badawczo – rozwojowe, firmy marketingowe, fundusze kapitałowe itp. Poza silną koncentracją przestrzenną przedsiębiorstw działających w danym

³ *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2009.

⁴ *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

sektorze i sektorach pokrewnych, dla istoty funkcjonowania struktury klastra ważna jest rola i zależność między następującymi czynnikami:

- ❖ koncentracja przestrzenna,
- ❖ bliskość geograficzna,
- ❖ systemowy, sieciowy charakter społecznie zakorzenionych powiązań,
- ❖ kooperencja (*coopetition*), czyli jednoczesne konkurowanie i kooperacja podmiotów gospodarczych,
- ❖ wieloletnie tradycje danej działalności w danej lokalizacji (tzw. lokalne czy regionalne zagłębia tradycji),
- ❖ atrakcyjny rynek wyspecjalizowanej siły roboczej,
- ❖ efektywna dyfuzja tzw. wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*), której pozyskanie wymaga wchodzenia w bezpośrednie relacje międzyludzkie,
- ❖ znaczące zasoby kapitału społecznego przejawiające się m.in. wzajemnym zaufaniem, patriotyzmem regionalnym, dostrzeganiem wspólnych celów i przekładających się na efektywną współpracę w układzie potrójnej helisy (ang. *triple helix*) – tzn. między przedsiębiorcami, środowiskiem nauki oraz władzami publicznymi⁵.

Na podstawie ww. cech można wyróżnić następujące rodzaje klastrów: tradycyjny (branżowy), innowacyjny oraz innowacyjny *high-tech* o powiązaniach sieciowych. Klastry różnią się przyczyną powstania, okresem działania, przedmiotem działania, rodzajem powiązań między firmami oraz stopniem zaangażowania w proces innowacyjny. Poniższa tabela przedstawia możliwe warianty relacji firma – klaster, z uwzględnieniem podziału klastrów na rodzaje.

⁵ *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2009.

Tabela 1. Różne warianty relacji firma – klaster.

Rodzaj klastra – forma powiązań	Rodzaj firmy
klaster regionalny tradycyjny – wspólna lokalizacja, kooperacja, brak powiązań formalnych	małe i średnie tradycyjne lub małe i średnie oraz duża wiodąca
klaster innowacyjny – powiązanie technologiczno – produkcyjne, możliwy koordynator regionalny	małe i średnie firmy innowacyjne oraz jednostka naukowa lub korporacja wiodąca, małe i średnie firmy innowacyjne, jednostki naukowe
klaster innowacyjny <i>high-tech</i> , współpraca w sieci, powiązania techniczno-produkcyjne w łańcuchu wartości, broker sieciowy	firmy małe, średnie, duże korporacje, uniwersytety, organizacje badawcze, firmy doradcze

Źródło: Sosnowska A., Łobejko S., *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu. Ekspertyza opracowana w ramach Programu Wieloletniego PW-004 Doskonalenie Systemów Rozwoju Innowacyjności w Produkcji i Eksploatacji w latach 2004-2008, Radom 2007.*

Do modelu klastra tradycyjnego należą firmy, które zajmują się produkcją wyrobów właściwych dla tradycyjnych gałęzi przemysłu, np. przemysł meblarski, włókienniczy. Ten rodzaj klastra głównie wpływa na stałość produkcji. Funkcjonowanie klastra tradycyjnego może być wspierane projektami inwestycyjnymi, co ma na celu jego unowocześnienie. Klaster tradycyjny może, ale nie musi być wyposażony w komórkę zarządzającą. Często bywa, że gdy członkiem klastra jest duża firma – to ona przejmuje rolę koordynatora powiązania. Tworzą go firmy, których współpraca opiera się na formalnych i nieformalnych porozumieniach między podmiotami gospodarczymi. Przykładem modelu tradycyjnego klastra jest Dolnośląski Klaster Surowcowy, czy też Podlaski Klaster Obróbki Metali.

Z kolei model klastra innowacyjnego skupia niezależnych przedsiębiorców tj. nowopowstałe firmy innowacyjne, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, organizacje badawcze. Podmioty te działają w określonym sektorze lub regionie. Mają one na celu promowanie działalności innowacyjnej, intensyfikację kontaktów, wymianę wiedzy i doświadczenia, współdzielenie zaplecza technicznego. Ten model klastra charakteryzuje się występowaniem zarówno firm oferujących różne produkty i usługi, mające charakter konkurencyjny, jak również jednostek B+R, pełniących w głównej mierze rolę koordynatora działalności klastra. Celem klastrów innowacyjnych jest przede wszystkim otwartość na innowacyjność oraz poszukiwanie wsparcia koncepcyjnego w sferze badawczo-rozwojowej⁶. Przykładem klastra innowacyjnego jest Dolina Lotnicza w Rzeszowie.

Klaster innowacyjny *high-tech*, nazywany również sieciowym, odpowiada cechom klastra innowacyjnego i dodatkowo mają one sieciowy charakter powiązań oparty na wykorzystaniu

⁶ Sosnowska A., Łobejko S., *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu. Ekspertyza opracowana w ramach Programu Wieloletniego PW-004 Doskonalenie Systemów Rozwoju Innowacyjności w Produkcji i Eksploatacji w latach 2004-2008, Radom 2007.*

technologii ICT. Te klastry wykorzystują doświadczenia z krajów zaawansowanych technologicznie. Podmioty gospodarcze w tej strukturze klastra tworzą zorganizowaną sieć, która posiada koordynatora, gromadzącego źródła informacji od jednostek badawczych, realizatorów innowacji (firmy) i usługi okołobiznesowe. Przykładem tego typu klastra jest Eklaster – Małopolski Klaster Informatyczny.

Organizacja klastrów to jeden z doskonałych sposobów podniesienia konkurencyjności i zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw. Warto dodać, że klastry są zjawiskiem globalnym. Funkcjonują one nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale również w krajach rozwijających się. Klastry można nazwać systemami innowacyjnymi opartymi głównie o transfer wiedzy i kontakty międzyludzkie. Innowacyjne klastry są powiązane z międzynarodową bazą wiedzy. Ich globalna otwartość jest kluczem do sukcesu. Nie bez znaczenia też jest zaangażowanie władz na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym.

Polityka krajów należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) jest nakierowana na wsparcie i rozwój klastrów. Głównym celem polityki opartej o klastry jest podniesienie poziomu konkurencyjności lokalnej, regionalnej i narodowej gospodarki. Ma to wpłynąć na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy ich pozycji konkurencyjnej. Działania powinny skupiać się na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej klastra poprzez ukierunkowanie rozwoju oraz wzrost specjalizacji kooperujących przedsiębiorstw i instytucji dla osiągnięcia korzyści skali⁷.

W Polsce występuje w sumie około 200 klastrów i inicjatyw klastrowych. Na stronie internetowej Portal Innowacji PARP (www.pi.gov.pl) znajduje się interaktywna mapa przedstawiająca istniejące w Polsce klastry i inicjatywy klastrowe z podziałem na województwa.

Jednym z przykładów klastra jest Dolnośląski **Klaster Ekoenergetyczny EEI – Energia, Ekologia, Innowacje**. Pomysł powstania klastra powstał w Dolnośląskim Centrum Zaawansowanych Technologii. Liderem klastra została Fundacja CEDRES. Do głównych celów Dolnośląskiego Klastra Ekoenergetycznego EEI - Energia, Ekologia, Innowacje należy budowa i rozwój sieci współpracy pomiędzy nauką i gospodarką oraz wzrost udziału energii zielonej w bilansie energetycznym Dolnego Śląska⁸. Ponadto zadaniem klastra jest realizacja inicjatyw inwestycyjnych oraz promowanie i wdrażanie technologii przyjaznych środowisku. Przedstawiciele klastra współpracują z instytucjami i przedsiębiorcami z Polski oraz z innych krajów Europy. Działalność klastra koncentruje się przede wszystkim na technologiach wykorzystujących biomasę np. biogazowanie. Klaster EEI obejmuje ponad 30 podmiotów, w tym przedsiębiorstwa z Polski i z zagranicy, instytucje otoczenia

⁷ www.klastry.pl.

⁸ www.klaster-eei.pl.

biznesu, jednostki naukowe oraz jednostki samorządu terytorialnego. Klaster EEI realizuje swoje przedsięwzięcia ze szczególnym uwzględnieniem ochrony środowiska oraz innowacyjności. Na jego przykładzie można zauważyć, jak idea klastra wpływa na rozwój przedsiębiorczości i konkurencyjności regionu oraz kraju.

2. Regionalna sieć współpracy

Regionalna sieć współpracy wraz z klastrem jest uznanym instrumentem prowadzenia polityki rozwoju regionalnego. Państwo, przy ciągłym wzroście konkurencyjności przedsiębiorstw, przejmuje rolę inicjatora tworzenia przewag konkurencyjnych. Z racji tego, że konkurencyjność uzyskuje dominującą pozycję w sposobie myślenia o gospodarce, obowiązkiem państwa jest stworzenie warunków dla jej rozwoju. Ważną staje się zatem dostępność różnorodnych instrumentów wsparcia (finansowego, fiskalnego, organizacyjnego) dla przedsiębiorców oraz otoczenia biznesu. Z powodu różnic w potencjale i poziomie rozwoju regionów należy indywidualnie dobrać instrumenty budowania przewagi konkurencyjnej. Ze względu na proces globalizacji źródłem przewag konkurencyjnych jest innowacyjność i gospodarka oparta na wiedzy. Dlatego też znacząca część ostatnio powstałych sieci współpracy w Polsce dotyczy innowacyjności. Poniżej zostaną przedstawione wybrane przykłady regionalnych sieci współpracy w Polsce. Idea regionalnej sieci współpracy sprzyja rozwojowi gospodarczemu poprzez transfer wiedzy i doświadczeń w ramach powiązania sieciowego. Pojęcie sieciowości obejmuje wszelkiego rodzaju powiązania formalne i nieformalne między podmiotami. Sieć współpracy określa się jako specyficzną formę powiązań między aktorami gospodarczymi opartą na kooperacji i zaufaniu. Podstawową funkcją sieci jest dzielenie się jednostek wiedzą. Sieć współpracy oparta o innowacyjność oznacza tworzenie nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych oraz ich transfer i zastosowanie w gospodarce. Podstawą działalności każdej regionalnej sieci współpracy jest dobra komunikacja i partnerstwo pomiędzy jej uczestnikami. Współpraca w ramach sieci daje możliwość kooperacji wielu przedsiębiorstw, organizacji oraz jednostek badawczych nad jednym projektem. Najczęściej praca pojedynczej jednostki nad takim projektem jest niemożliwa ze względu na ograniczone środki finansowe lub wiedzę i doświadczenie. Ponadto w regionalnej sieci współpracy najczęściej współpracują ze sobą jednostki pochodzące z różnych sektorów gospodarczych, posiadające odmienną wiedzę, co w rezultacie pozwala stworzyć lepszy projekt, niż w przypadku ograniczonej liczby partnerów. W każdej sieci współpracy występuje lider – podmiot, który inicjuje powstanie sieci. Może to być grupa kilku osób, mała firma, a nawet korporacja. Rolą lidera jest selekcja uczestników sieci, określenie ich potencjału i przydatności dla całej sieci. Również lider określa kulturę organizacyjną współpracy, choć często jest tak, że podczas wspólnej pracy kreuje się nowa kultura organizacyjna.

Powiązania sieciowe mają na celu podnosić konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw oraz pozostałych organizacji będących w sieci. Współpraca w ramach powiązania, zwłaszcza o charakterze innowacyjnym, wiąże się z szeregiem korzyści. Do takich korzyści należy dostęp do większej bazy pomysłów, dzielenie się ryzykiem, rozłożenie kosztów na jej uczestników, dostęp do nowych rynków, technologii i korzystanie z efektu synergii. Do struktur o charakterze sieciowym należy zaliczyć m.in. *joint ventures*, partnerstwo publiczno – prywatne, strefy ekonomiczne, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, klastry oraz regionalne sieci współpracy. Ich działalność wpływa na pobudzenie przedsiębiorczości i wzrost konkurencyjności na danym obszarze.

Rozwój regionalnych i nie tylko regionalnych sieci współpracy w Polsce dużo zawdzięcza dotacjom z Unii Europejskiej. Polityka wyrównywania szans daje możliwość rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorstwa mogły i nadal mogą korzystać ze środków finansowych m.in. Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Unia Europejska przeznaczona dotacje szczególnie na inicjatywy związane z innowacyjnością, ponieważ jest ona gwarantem wzrostu gospodarczego. Ponadto Unia Europejska w zależności od rodzaju działania oraz programu operacyjnego bierze pod uwagę aspekt występowania sieci współpracy i dodatkowo premiuje te projekty, które realizowane są przez grupę podmiotów współpracujących w ramach powiązania kooperacyjnego. Przykładem takiego działania może być Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego – działanie 1.1 Inwestycje dla przedsiębiorstw.

W Polsce powstało wiele projektów na rzecz rozwoju sieci współpracy. Jednym z nich jest projekt „Sieć współpracy w zakresie rozwoju szerokopasmowych technik dostępowych dla regionu”. Celem tej inicjatywy było upowszechnienie dostępu do Internetu przez transfer specjalistycznej wiedzy i promowanie nowoczesnych rozwiązań technicznych w tym zakresie. Projekt był skierowany do małych i średnich przedsiębiorstw z branży teleinformatycznej, operatorów sieci telekomunikacyjnych, dostawców usług internetowych, jak i jednostek samorządu terytorialnego. Partnerzy w ramach powiązania mieli możliwość konsultowania rozwiązań technicznych istniejących oraz czekających na wdrożenie. Liderem tej grupy był Instytut Łączności. Współpraca pomiędzy jednostkami w sieci pokazała, że wspólnie można osiągnąć więcej. Dlatego warto szukać projektów lub inicjatyw w danej branży. Nie tylko może przyczynić się to do rozwoju regionalnego, lecz przede wszystkim do rozwoju własnego przedsiębiorstwa. Innym przykładem regionalnej sieci współpracy jest projekt z województwa dolnośląskiego. Centrum Promowania Innowacji w Energetyce na terenie Dolnego Śląska (CEPRIN) stworzyło sieć współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami energetycznymi, produkcyjnymi, instytucjami samorządowymi oraz odbiorcami indywidualnymi. Dodatkowo projekt przewidywał prowadzenie badań naukowych w zakresie innowacji w energetyce, a następnie ich wdrożenie.

Centrum Promowania Innowacji w Energetyce na terenie Dolnego Śląska miało za zadanie ułatwiać pozyskiwanie i transfer wiedzy, dobrych praktyk, kreowanie pożądanych postaw i działań innowacyjnych. W 2007 roku sieć współpracy liczyła 23 podmioty⁹. W czasie trwania projektu zorganizowano wiele szkoleń i konferencji. Transfer wiedzy oraz zacieśnienie współpracy pomiędzy partnerami wpłynęły pozytywnie na rozwój Dolnego Śląska. Doświadczenie regionalnych sieci współpracy pokazuje, że warto brać udział w tego typu inicjatywach. Poza przyczynianiem się do rozwoju gospodarczego w skali regionu, organizacje działające w sieci zdobywają nową wiedzę i cenne doświadczenie, którego przy samodzielnej działalności by nie osiągnęły.

3. Grupa kapitałowa

Pojęcie grupy kapitałowej funkcjonuje w ustawodawstwie polskim¹⁰, jednak nie ma jednolitego ogólnego zdefiniowania grupy kapitałowej. W ustawie o rachunkowości pojęcie grupy kapitałowej rozumie się jako jednostkę dominującą z jednostkami zależnymi. Jednostka dominująca jest określona jako spółka handlowa sprawująca kontrolę lub współkontrolę nad inną jednostką. Porównując jednostkę zależną do jednostki dominującej, tę drugą cechuje posiadanie większości z całkowitej liczby głosów w organach jednostki zależnej lub prawo decydowania w zakresie finansów i bieżącej działalności gospodarczej. Jednostką dominującą może być spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna. W kodeksie spółek handlowych o spółce dominującej mówi się m.in. w przypadku, gdy:

- ❖ dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu jest uprawniona do powoływania lub odwoływania większości członków zarządu innej spółki kapitałowej albo spółdzielni,
- ❖ jest uprawniona do powoływania lub odwoływania większości członków rady nadzorczej innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) albo spółdzielni (spółdzielni zależnej),
- ❖ członkowie jej zarządu stanowią więcej niż połowę członków zarządu innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) albo spółdzielni (spółdzielni zależnej)¹¹.

Wynika z tego, że spółka cywilna nie może być jednostką dominującą i tworzyć grupy kapitałowej. Kodeks spółek handlowych definiuje natomiast spółkę powiązaną jako „spółkę kapitałową, w której inna spółka handlowa albo spółdzielnia dysponuje bezpośrednio

⁹ www.forumsamorządowe.pl/index.php?action=artykuly&start=artykul&m=0,53&ID=188.

¹⁰ Wprowadzone przez Ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 r. prawo bankowe, Ustawę z dnia 22 września 1994 r. o rachunkowości, Ustawę z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Ustawę z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów; na gruncie powołanych ustaw funkcjonują bankowe, podatkowe, sprawozdawcze grupy kapitałowe oraz grupy kapitałowe w rozumieniu prawa antymonopolowego.

¹¹ Art. 4 Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych.

lub pośrednio co najmniej 20% głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu, także jako zastawnik lub użytkownik, albo na podstawie porozumień z innymi osobami lub która posiada bezpośrednio co najmniej 20% udziałów albo akcji w innej spółce kapitałowej. Obecne regulacje grup kapitałowych opisują powiązania różnego rodzaju. Trudno jest znaleźć podobieństwo między poszczególnymi grupami kapitałowymi ze względu to, że każda grupa jest objęta odrębnym aktem prawnym. Jedynym pewnym podobieństwem jest występowanie co najmniej dwóch przedsiębiorstw, pozostających ze sobą w związku kapitałowym. Za pierwotną i najistotniejszą przyczynę powstawania grup kapitałowych uważa się rozwój przedsiębiorstwa. Jest on możliwy dzięki tzw. efektowi synergii, który polega na tym, że przedsiębiorstwa osiągają większe korzyści dzięki współpracy, niż gdyby działały same.

Do innych motywów tworzenia grup kapitałowych zalicza się dywersyfikację asortymentu produkcji, rozszerzenie rynku zbytu, zdobycie nowych klientów, nowych technologii, transfer kapitału ludzkiego, umożliwienie nadrzędnemu przedsiębiorstwu osiągnięcie dodatkowych zysków. Inną korzyścią jest możliwość prowadzenia wspólnej polityki kredytowej i inwestycyjnej wewnątrz organizacji, co wpływa na konkurencyjność całej grupy kapitałowej. Głównym obowiązkiem grupy kapitałowej jest sporządzenie skonsolidowanego sprawozdania finansowego, które składa się z skonsolidowanego bilansu, skonsolidowanego rachunku zysków i strat, skonsolidowanego sprawozdania z przepływu środków pieniężnych, informacji dodatkowej, obejmującej wprowadzenie do skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia, jak i z sprawozdania z działalności grupy kapitałowej za rok obrotowy. Od obowiązku sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych są wyłączenia. Podlega jemu jednostka dominująca, gdy spełnia następujące warunki: łączne średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wynosi nie więcej niż 250 osób, łączne przychody netto ze sprzedaży produktów i towarów oraz operacji finansowych w walucie polskiej nie przekroczyły równowartości 15 mln euro, łączna suma bilansowa w walucie polskiej nie przekroczyła równowartości 7,5 mln euro¹².

Grupy kapitałowe tworzy się na wiele sposobów. Wyróżnia się cztery podstawowe sposoby ich tworzenia, tj.:

- ❖ przejęcie lub wykup przez spółkę – matkę udziałów lub akcji istniejących spółek,
- ❖ wydzielenie ze struktury spółki macierzystej niektórych działalności i zorganizowanie ich w formie spółek-córek (tzw. outsourcing kapitałowy),
- ❖ utworzenie przez spółkę-matkę nowych spółek-córek dla nowych działalności,

¹² Dane te muszą dotyczyć wszystkich jednostek zależnych każdego szczebla z okresu od dnia bilansowego roku obrotowego do dnia roku bilansowego poprzedzającego rok obrotowy.

- ❖ przekazanie przez właścicieli swoich udziałów lub akcji w spółkach spółce – matce, utworzonej w celu zarządzania tymi udziałami lub akcjami (tzw. konsolidacja właścicielska).

W wyniku przejęć i wykupów przez jednostkę dominującą tworzą się między firmami powiązania kapitałowe. Najczęstszym sposobem tworzenia grup kapitałowych w Polsce jest outsourcing kapitałowy. Miał on zastosowanie szczególnie przy tworzeniu grup kapitałowych, gdzie podmiotami macierzystymi były dawne państwowe przedsiębiorstwa, jak np. KGHM – Polska Miedź. Tabela 2 przedstawia zalety i wady outsourcingu kapitałowego.

Tabela 2. Zalety i wady outsourcingu kapitałowego.

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – unikanie zwolnień pracowników przez zatrudnienie ich w nowo powstałej jednostce, – wspomniany już łatwiejszy nadzór wykonywania zadań w zakresie wydzielonej funkcji związany z korzystną dla firmy macierzystej strukturą udziałów własnościowych, – zapewnienie większej precyzji w planowaniu strategicznym działalności przez przedsiębiorstwo macierzyste, – ścisła współpraca w zakresie kształtowania i utrzymania odpowiedniego wizerunku rynkowego obu podmiotów, – znaczny wpływ na poziom cen oferowanych usług, – udział firmy macierzystej w dochodach nowego podmiotu dzięki pozyskaniu przez niego nowych zewnętrznych zleceńodawców. 	<ul style="list-style-type: none"> – zagrożenie dominacji indywidualnych celów członków kadry najwyższego szczebla zarządzania firmy macierzystej w działalności utworzonej jednostki (mnożenie stanowisk kierowniczych, wykorzystanie oferty spółki – córki bez względu na wysokość proponowanych przez nią cen usług itp.), – konieczność ponoszenia nakładów związanych z wydzieleniem i utworzeniem spółki – córki, – pełna odpowiedzialność za wyniki ekonomiczne osiągnięte przez nowy podmiot gospodarczy wynikająca ze współwłasności, – brak możliwości dokonania wyboru spośród konkurentów oferujących podobny zakres usług.

Źródło: Trocki M, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

Zakładanie nowych spółek dla nowych działalności szczególnie jest stosowane gdy nie ma odpowiedniej oferty na rynku przedsiębiorstw, gdy spółka – matka spodziewa się trudności podczas przejmowania istniejących już spółek np. wysokie nakłady finansowe. W przypadku konsolidacji właścicielskiej grupa kapitałowa jest tworzona na podstawie istniejących spółek. Pomysłodawcami utworzenia grupy kapitałowej są właściciele udziałów lub akcji, którzy mają na celu usprawnienie zarządzania posiadanymi przez siebie udziałami lub akcjami.

Metodę tę zastosowano w Polsce przy konsolidacji sektora bankowego (grupa bankowa Pekao) oraz naftowego (Polski Koncern Naftowy).

Istnieje szczególny przypadek grupy kapitałowej w Polsce jest to tzw. podatkowa grupa kapitałowa, utworzona na podstawie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Podatkową grupę kapitałową mogą utworzyć wyłącznie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne, mające siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz spełniające łącznie m.in. następujące warunki:

- ❖ przeciętny kapitał zakładowy, przypadający na każdą z tych spółek, jest nie niższy niż 1 mln zł,
- ❖ jedna ze spółek, zwana dalej „spółką dominującą”, posiada bezpośredni 95% udział w kapitale zakładowym lub w tej części kapitału zakładowego pozostałych spółek, zwanych dalej „spółkami zależnymi”,
- ❖ spółki zależne nie posiadają udziałów w kapitale zakładowym innych spółek tworzących tę grupę,
- ❖ w spółkach tych nie występują zaległości we wpłatach podatków stanowiących dochód budżetu państwa.

Podatkowa grupa kapitałowa jest podatnikiem jako całość grupy. Poszczególne spółki nie płacą podatku dochodowego osobno, co stanowi dla nich korzyść – niższy podatek. Innymi zaletami stworzenia podatkowej grupy kapitałowej jest m.in. zwolnienie z podatku dochodowego z tytułu dywidend i innych przychodów związanych z zyskiem osób prawnych mających siedzibę na terytorium RP, zwiększenie atrakcyjności ulg inwestycyjnych poprzez kierowanie inwestycji całej grupy do określonej spółki lub spółek, uproszczenie rozliczeń podatkowych, pozyskanie źródeł finansowania – wzajemne pożyczki na preferencyjnych warunkach. Jednak co ważne spółki tworzące podatkowa grupę kapitałową odpowiadają solidarnie za jej zobowiązania z tytułu podatku dochodowego należnego za okres obowiązywania umowy.

KGHM POLSKA MIEDŹ S.A. jest znaną grupą kapitałową w Polsce. Spółka KGHM znajduje się w pierwszej dziesiątce światowych producentów miedzi i srebra. Spółka zatrudnia 18,5 tys. pracowników, natomiast grupa kapitałowa liczy ponad 28 tys. osób. Grupa Kapitałowa KGHM posiada ponad 30 spółek. Firmy należące do Grupy prowadzą głównie działalność wspomagającą podstawowy ciąg technologiczny KGHM Polska Miedź S.A. Istotnymi aktywami są także akcje spółek telekomunikacyjnych. Działalność podstawowa Spółki ogranicza się przede wszystkim do kopalnictwa rud miedzi, produkcji miedzi, produkcji metali szlachetnych i pozostałych metali nieżelaznych. Więcej informacji o spółce i spółkach powiązanych należy szukać na stronie internetowej KGHM (www.kghm.pl).

4. Grupa kooperacyjna

Grupa kooperacyjna to forma współpracy pomiędzy firmami. Opiera się ona na skoordynowanych i uzupełniających się działaniach wszystkich członków grupy. Grupa kooperacyjna zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora MSP, ponieważ firmy w grupie kooperacyjnej w przeciwieństwie do pojedynczych podmiotów gospodarczych są lepiej przygotowane do przetrwania na konkurencyjnych rynkach oraz mają lepszy dostęp do rynków eksportowych¹³. Podstawą grupy kooperacyjnej jest wzajemna współpraca między poszczególnymi firmami, ich dostawcami, podwykonawcami oraz klientami. Grupę kooperacyjną można określić jako zespół przedsiębiorstw zorganizowanych branżowo lub geograficznie. Do głównych korzyści przedsiębiorstwa, wynikających z przynależności do grupy kooperacyjnej, należą:

- ❖ redukcja kosztów transakcji,
- ❖ wspólna wymiana doświadczeń i nauka,
- ❖ polepszenie poziomu elastyczności i poziomu reagowania na zmieniające się potrzeby rynku,
- ❖ lepsze wykorzystanie posiadanych umiejętności, zdolności produkcyjnych, informacji i innowacji technologicznych,
- ❖ zwiększenie możliwości konkurencyjności z producentami masowymi¹⁴,
- ❖ możliwość nawiązania kontaktów biznesowych.

Na uwagę zasługuje instytucja koordynatora grupy kooperacyjnej (inaczej zwanego koordynatorem sieci lub brokerem) – jest to osoba bądź firma kierująca procesem tworzenia i rozwoju grupy kooperacyjnej. Do jego zadań należy szukanie potencjalnych partnerów, organizacja rozmów negocjacyjnych i koordynacja rozwoju grupy. Koordynator musi posiadać wszechstronną wiedzę i liczne kontakty w świecie biznesowym, aby móc skojarzyć ze sobą odpowiednie przedsiębiorstwa, mające wspólny cel.

Grupa kooperacyjna jako forma współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami jest popularna na całym świecie. Wpływa ona przede wszystkim na wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Uczestnictwo w grupie kooperacyjnej daje możliwość obniżenia kosztów, wdrożenia bardziej efektywnych metod produkcji, prowadzenia wspólnej strategii marketingowej, zdobycia nowych klientów i cennych kontaktów biznesowych.

Do jednej z najbardziej znanych na świecie grup kooperacyjnej należy **Mondragon Corporation**, w której skład wchodzi m.in. Grupa Fagor, do której należy wrocławska fabryka FagorMastercook S.A. Struktura hiszpańskiej korporacji Mondragon opiera się na trzech głównych sektorach: finansowym, przemysłowym i dystrybucyjnym. Grupę kooperacyjną

¹³ Jerzy Wojciechowski, Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie - *Tworzenie sieci i grup kooperacyjnych MSP w Polsce*, 2005.

¹⁴ Tamże.

Mondragon stanowi 82 przedsiębiorstwa przemysłowe, 5 instytucji finansowych, 8 przedsiębiorstw dystrybucyjnych, 3 centra naukowe, 1 uniwersytet, 12 przedsiębiorstw ubezpieczeniowych oraz usługowo-handlowych. Mondragon zatrudnia ponad 83 tys. pracowników na całym świecie. Jej początki sięgają 1956 roku, kiedy to powstała pierwsza spółdzielnia przemysłowa w miejscowości o tej samej nazwie. Za główne wartości grupa kooperacyjna uznaje: współpracę, uczestnictwo, odpowiedzialność społeczną oraz innowacyjność.

5. Holding

Główną cechą holdingu jest powiązanie podmiotów w nim uczestniczącym. Wyróżnia się trzy teorie, które określają powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami w holdingu. Według pierwszej teorii rodzaj powiązania nie ma znaczenia. Druga teoria stanowi, że aby uznać zgrupowanie spółek jako holding, charakter ich powiązań powinien być kapitałowy, personalny lub majątkowy. Ostatnia teoria mówi, że tylko powiązania kapitałowe są istotą holdingu. W Polskim ustawodawstwie pojęcie holdingu o powiązaniach kapitałowych jest tożsame z pojęciem grupy kapitałowej. W holdingu wyróżnia się co najmniej dwa podmioty, z których jeden jest jednostką dominującą, a drugi jest jednostką zależną. Spółki w holdingu są samodzielnymi pod względem gospodarczym podmiotami. Istota holdingu sprowadza się do zarządzania i kontrolowania przez jednostkę dominującą pozostałych podmiotów. Holding może powstać poprzez przejmowanie innych przedsiębiorstw, łączenie się firm oraz poprzez wyodrębnienie ze spółki – matki nowych podmiotów gospodarczych.

W zależności od roli, jaką pełni spółka dominująca, wyróżnia się następujące modele holdingu:

- ❖ czysty holding finansowy, w którym spółka dominująca wywiera wpływ na spółki podległe za pomocą środków finansowych, nadzoruje ona przepływy finansowe,
- ❖ strategiczny holding zarządzający, w którym spółka dominująca ogranicza się do kontroli finansów i działalności strategicznej podległych spółek np. koordynuje i przygotowuje przedsięwzięcia podejmowane przez spółkę,
- ❖ Operacyjny holding zarządzający, w tym przypadku rola podmiotu dominującego sprowadza się nie tylko do kontrolowania działalności finansowej, strategicznej, ale również operacyjnej (bieżącej).

Istnieje wiele kryteriów klasyfikacji holdingów – poniższa tabela przedstawia niektóre z nich.

Tabela 3. Klasyfikacja holdingów według wybranych kryteriów.

Kryterium branżowo - obszarowe		
<p>Holding horyzontalny:</p> <p>dotyczy podmiotów prowadzących działalność w tej samej dziedzinie</p>	<p>Holding wertykalny:</p> <p>grupuje jednostki w pewien schemat gospodarczego powiązania</p>	<p>Holding diagonalny:</p> <p>obejmuje podmioty należące do różnych gałęzi gospodarki</p>
Kryterium podmiotowe i przedmiotowe		
<p>Holding podmiotowo jednolity:</p> <p>obejmuje spółki prowadzące działalność w takiej samej formie organizacyjno prawnej</p>	<p>Holding przedmiotowo jednolity:</p> <p>spółka dominująca poza podstawową działalnością rozwija równolegle aktywność uboczną o charakterze tradycyjnym (np. produkcję)</p>	<p>Holding mieszany podmiotowo:</p> <p>grupuje przedsiębiorstwa, banki, spółdzielnie, fundacji, spółki prawa handlowego</p>
Kryterium terytorialne zasięgu struktury holdingowej		
<p>Holding krajowy:</p> <p>podmiot dominujący, mający swą siedzibę w danym kraju, nabywa udziały lub akcje w innych firmach, funkcjonujących jedynie na obszarze jego kraju</p>	<p>Holding zagraniczny:</p> <p>utworzony przez podmiot krajowy, ale obejmujący zagraniczne jednostki zależne i funkcjonujący poza granicami danego kraju</p>	<p>Holding międzynarodowy:</p> <p>tworzony z reguły przez duże podmioty prawno-gospodarcze, przeważają w nim spółki akcyjne, przedsiębiorstwa jednopodmiotowe oraz banki</p>

Źródło: Toborek-Mazur J.: *Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005 r.

Holdingi cieszą się coraz większą popularnością, ze względu na korzyści, jakie mogą osiągnąć przedsiębiorstwa działające w grupie. Jako główne przyczyny powstawania holdingów wymienia się zwiększenie efektywności zarządzania zasobami finansowo – rzeczowymi oraz ludzkimi. Efektywność działających wspólnie przedsiębiorstw wzrasta m.in. dzięki delegowaniu władzy, zmniejszeniu kosztów pozyskiwania środków finansowych na finansowanie działalności operacyjnej i inwestycyjnej oraz kosztów wytwarzania produkowanych dóbr i świadczonych usług poprzez ceny transferowe. Wartością dodaną dla holdingów jest zdobycie nowych technologii oraz pozyskanie nowych grup klientów i pracowników z ich wiedzą oraz doświadczeniem. Stworzenie holdingu daje szansę rozwoju dla podmiotów w nim uczestniczących w myśl zasady „duży może więcej”.

6. Networking

Networking w biznesie oznacza budowanie sieci kontaktów. Inna definicja określa networking jako proces wymiany informacji, zasobów i wzajemnych możliwości prowadzony dzięki korzystnej sieci kontaktów. Skuteczny networking jest bardzo przydatny nie tylko w życiu biznesowym, ale i w życiu prywatnym. Podstawowym aspektem jest poznawanie ludzi i budowanie z nimi więzi. W świecie biznesowym znajomości odgrywają znaczącą rolę. Właściwie są one jednym z czynników, które determinują sukces przedsiębiorcy. Kontakty biznesowe stanowią kapitał społeczny, czyli wartość tkwiącą w kontaktach międzyludzkich. Wartość ta często może być nieoceniona. Sieć kontaktów biznesowych sprzyja efektywnej wymianie informacji. Przedsiębiorcy dzięki nawiązywaniu i pielęgnowaniu kontaktów z innymi przedsiębiorcami z różnych branż zwiększają swoją szansę na odniesienie sukcesu na płaszczyźnie zawodowej. Warto jednak dodać, że niekoniecznie liczy się jak największa liczba kontaktów, lecz jakość takiej znajomości. Networking powinien opierać się na budowaniu długotrwałej relacji i intensyfikowaniu znajomości, jeśli ma ona zaprocentować intratną transakcją. Praca nad własnym wizerunkiem i wykazywanie się dobrą wolą przed partnerami biznesowymi może pomóc interesom obu stron. Nie należy lekceważyć znajomości wydających się z początku za nieprzydatne, ponieważ nigdy niewiadomo czy dany przedsiębiorca nie pomoże np. w zdobyciu innych cennych kontaktów. Nie każdy ma w swoje cechy osoby łatwo nawiązującej kontakty i przebojowej, lecz są pewne działania i techniki, które pomogą każdemu stać się dobrym networkerem. Przedsiębiorca, który chce rozszerzyć swoją bazę kontaktową i czerpać z niej korzyści warto aby popracował nad cechami charakteryzującymi skutecznego networkera.

Działania networkingowe polegają na wzajemnym rekomendowaniu swoich usług, wymianie informacji i udzielaniu pomocy, gdy wymaga tego sytuacja. Przedsiębiorca chcący budować swoją sieć kontaktów powinien poświęcić swój czas na budowanie własnej wiarygodności, nawiązywaniu i utrzymywaniu znajomości. Wiele przedsiębiorców, szczególnie tych początkujących nie wie gdzie można zawrzeć nowe kontakty. Jako dobry przykład takiego miejsca można wskazać wszelkiego rodzaju organizacje i inicjatywy zajmujące się promocją networking np. śniadania BNI (Business Network International), konferencje „Myśleć jak Milionerzy” itp. Udział w konferencjach i spotkaniach branżowych może być również niezwykle przydatny w procesie budowania własnej sieci kontaktów. Kolejnym sposobem na rozszerzenie swojej bazy kontaktowej jest udział w targach. Warto dać się poznać innym i samemu nawiązać nowe kontakty biznesowe. Innym, lecz niemniej ważnym źródłem kontaktów jest Internet. Daje on szereg możliwości dotarcia do potencjalnego partnera biznesowego. W rzeczywistym świecie często jest trudno wygospodarować czas na spotkanie, dlatego warto napisać wiadomość drogą e-mailową i w ten sposób dotrzeć do przedsiębiorcy. Można szukać nowych znajomości także poprzez różne portale

społecznościowe, np. Goldenline lub poprzez specjalne fora internetowe poświęcone networkingowi, np. Forum Stowarzyszenia ATS (www.forum.zmieniamywiat.pl). Każdą sposobność do nawiązania nowej znajomości warto wykorzystać. Nieważne czy taki kontakt będzie miał początek na konferencji naukowej czy w sklepie spożywczym.

Ostatnie badanie przeprowadzone przez stowarzyszenie Business Network International pozwoliło na wyłonienie cech charakteryzujących dobrego networkera. Poniżej przedstawiono 10 takich zalet. Są one uszeregowane według ich wpływu na skuteczność networkingu.

1. Czerpanie satysfakcji z pomocy innym.
2. Wiarygodność
3. Praca ze swoją siecią kontaktów.
4. Korzystanie z otrzymanych rekomendacji.
5. Dobra umiejętność słuchania.
6. Pozytywne nastawienie.
7. Szczerość.
8. Prowadzenie networkingu w każdej sytuacji.
9. Entuzjazm i motywacja.
10. Okazywanie wdzięczności.

Jak widać za najważniejsze uznano wiarygodność i czerpanie satysfakcji z pomocy innym. Gdy przedsiębiorca jest godny polecenia, oznacza to, że może liczyć na liczne rekomendacje i tym samym przyrost klientów. Nie można zapominać o czerpaniu satysfakcji z pomocy innym i okazywaniu tego. Każdy dobry networker wierzy w zasadę wzajemności. Praca ze swoją siecią kontaktów polega na ciągłej współpracy, na rekomendowaniu znajomych, zarządzaniu swoją listą kontaktów, udziale w spotkaniach i konferencjach, poznawaniu nowych członków swojej sieci. Skuteczny networker korzysta z otrzymanych rekomendacji i jeśli jest zadowolony to poleca innym osobom daną firmę. Należy umieć słuchać swoich partnerów i starać się zrozumieć ich cel. Gdy obie strony wiedzą, co chcą osiągnąć łatwo już o porozumienie i powodzenie w interesie. Poza wyżej opisanymi zaletami dobrego networkera należy pamiętać o pozytywnym nastawieniu, motywacji, uczciwości i wdzięczności, które powodują, że ludzie chcą z takim przedsiębiorcą współpracować.

Największą organizacją na świecie zajmującą się networkingiem jest *Business Network International* (BNI). Jej działalność opiera się o profesjonalne organizowanie rekomendacji biznesowych. Została założona w 1985 roku, w Polsce pierwszy klub networkingowy BNI powstał w 2006 roku w Warszawie. Główną zasadą, jaka w niej obowiązuje jest występowanie jednego reprezentanta z danej branży w każdej grupie. Polega to na tym,

że osoby z grupy, do której przynależy przedsiębiorca, gdy nadarza się okazja do zarekomendowania osoby ze swojej grupy to ją wykorzystuje i tym sposobem wspiera swojego partnera z sieci oraz pomaga w nawiązaniu kontaktu między nimi. Obecnie w organizacji BNI działa ponad 111 tys. członków zgromadzonych w 5291 grupach na całym świecie. Więcej informacji związanych z działalnością BNI Polska można znaleźć na stronie internetowej BNI (www.bnipolska.pl) .

7. Alians strategiczny

Alians strategiczny jest to związek kilku przedsiębiorstw, które są konkurentami i działają na tym samym rynku. Jest to przedsięwzięcie o charakterze długotrwałym. Celem takiego przedsięwzięcia może być:

- ❖ wprowadzenie na rynek nowej firmy przez już istniejące, co umożliwia dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, zdobycie nowych umiejętności, dostęp do sieci dystrybucji w krótkim czasie,
- ❖ chęć uratowania przedsiębiorstwa będącego w trudnej sytuacji finansowej,
- ❖ ograniczenie kosztów np. reklamy poprzez nawiązanie współpracy z konkurentem,
- ❖ ograniczenie ryzyka związanego z wejściem na nowy rynek,
- ❖ wymiana pracowników, co daje możliwość poznania innej kultury pracy,
- ❖ ochrona przed przejęciem przez większą i mocniejszą firmę na rynku.

Alians strategiczny to związek firm, które dążą do wspólnego celu. Równowaga pomiędzy nimi jest gwarantem powodzenia aliansu. W przypadku braku takiej równowagi jedna firma przejmuje drugą na drodze przyjaznego lub wrogiego przejęcia. Jako główną przyczynę zawierania aliansów wymienia się globalizację rynków, wzrost znaczenia kosztów oraz skrócenie cyklu życia produktu. Alianse strategiczne są nowoczesną i powszechnie stosowaną metodą zdobywania nowych rynków zbytu, wykorzystywaną przez firmy duże oraz niewielkie.

Motywy tworzenia aliansu strategicznego są zależne od sytuacji, w jakiej znajdują się dane przedsiębiorstwa. Najczęściej za przyczynę podaje się chęć uzyskania dostępu do nowych rynków zbytu lub osiągnięcie korzyści z dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Innym powodem jest redukcja ryzyka lub przerzucenie jego części na partnera. W przypadku dużych projektów firmy także łączą się w aliansy strategiczne, ponieważ inaczej nie mogłyby samodzielnie zrealizować danego projektu. Taki motyw zawierania aliansu jest powszechny w branży IT. Najlepszym tego przykładem jest firma IBM, która nawiązała współpracę z przedsiębiorstwem japońskim w celu rozwinięcia wspólnego produktu – monitorów LCD. Poniżej przedstawiono cele zawierania aliansów strategicznych.

Tabela 4. Główne cele zawierania aliansów strategicznych.

Pokonanie barier wejścia na rynek
Zmniejszenie kosztów rozwoju produktu
Zmniejszenie konkurencji
Nabycie zagranicznej technologii
Wejście na nowy rynek
Uzyskanie dostępu do lokalnego rynku
Przekształcenie firmy w firmę globalną
Zmniejszenie ryzyka działalności
Zwiększenie udziału w rynku regionalnym
Zwiększenie kompleksowości świadczonych usług
Skorzystanie z miejscowej siły roboczej
Zmniejszenie udział wydatków na badania
Zminimalizowanie inwestycji kapitałowych
Poznanie doświadczeń w zarządzaniu firmy
Uzyskanie dostępu do surowców
Zwiększenie wykorzystania mocy produkcyjnych
Lepsze wykorzystanie majątku trwałego
Zaspokojenie ambicji kierownictwa

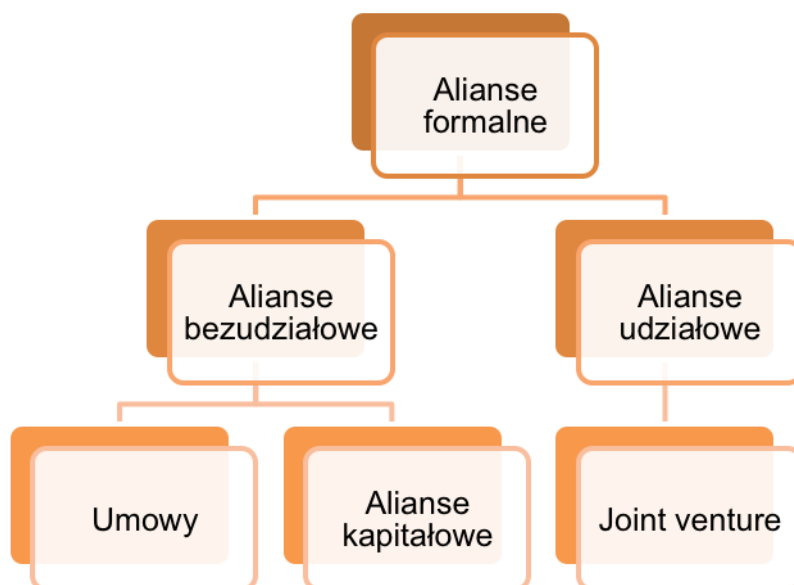
Źródło: opracowanie BOSSG Consulting na podstawie *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, Transaction Advisory Services, Ernst & Young 2004.

Alianse strategiczne w porównaniu do typowych stosunków kooperacyjnych między firmami odróżnia szerszy zakres, ponieważ z reguły obejmują wiele segmentów rynkowych. Kolejną cechą aliansu strategicznego wyróżniającą go od innych form współpracy jest liczba partnerów, która jest mniejsza niż w przypadku kooperacji oraz dłuższy horyzont czasowy przedsięwzięcia¹⁵. Alianse strategiczne mogą tworzyć zarówno tylko dwie firmy, lecz coraz częściej przedsiębiorstwa są uwikłane skomplikowanymi powiązaniem o zasięgu międzynarodowym. Najczęściej wyróżnia się dwa typy aliansów strategicznych tj. wewnątrzbranżowy i międzybranżowy. Te pierwsze są zawierane ze względu na ochronę rynku przed zagraniczną konkurencją. Natomiast aliance międzybranżowe są zawierane,

¹⁵ Rymarczyk J., *Internalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

ponieważ wspólnie przedsiębiorstwa są w stanie więcej osiągnąć np. mogą połączyć swój potencjał badawczo-rozwojowy lub sfinansować duże przedsięwzięcie. Inny podział aliansów strategicznych to alianse formalne (zawarte na piśmie) i nieformalne. Alianse formalne z kolei dzieli się na udziałowe i bezudziałowe. Poniższy rysunek przedstawia różne rodzaje aliansów formalnych.

Rysunek 3. Rodzaje aliansów formalnych.



Źródło: Opracowanie BOSSG Consulting na podstawie *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, Transaction Advisory Services, Ernst & Young 2004.

Alianse kapitałowe i umowy są zawierane w celu powstania nowego podmiotu w ramach już istniejących struktur organizacyjnych. W skład aliansów kapitałowych wchodzi wzajemny wykup akcji lub nabycie mniejszościowych udziałów w spółce partnera. Do umów zalicza się umowy o stowarzyszeniu, umowy o współpracy, umowy licencyjne lub umowy franczyzowe. Dwa ostatnie rodzaje umów są najczęściej spotykane w gospodarce. W aliansach udziałowych wyróżnia się *joint venture*. Jest to porozumienie pomiędzy firmami, w wyniku którego powstaje trzeci podmiot – nowa, prawie niezależna jednostka. Korzyści, jak i ryzyka związane z powstaniem nowej spółki są ponoszone przez każdego partnera. Zdarza się, że tego typu alianse strategiczne są tworzone przez wcześniej konkurujące ze sobą firmy. Spółki typu *joint venture* najczęściej powstają w sytuacji, gdy:

- ❖ taka spółka daje możliwość prowadzenia opłacalnej działalności gospodarczej w większej skali, na większym rynku,
- ❖ możliwa jest wymiana wiedzy i umiejętności między współnikami,
- ❖ działalność prowadzona samodzielnie jest zbyt ryzykowana, aby móc ją podjąć,

- ❖ kontakty biznesowe partnerów pozwalają na dostęp do nowych kanałów dystrybucji i dostaw,
- ❖ ceny transferowe dają możliwość na osiągnięcie korzyści podatkowych.

Zawieranie aliansów strategicznych ma swoje pozytywne, jak i negatywne skutki dla firm je tworzących. Przede wszystkim wpływają one na układ sił na rynku. Mogą przyczyniać się do unowocześnienia, a nawet monopolizacji danej dziedziny. Tabela 5 przedstawia główne skutki zawierania aliansów strategicznych.

Tabela 5. Skutki zawierania aliansów strategicznych.

Skutki pozytywne	Skutki negatywne
Znalezienie partnera wspierającego dany projekt	Udostępnienie własnej wiedzy, co może prowadzić do kradzieży pomysłów i przejmowanie klientów
Podział kosztów i ryzyka między partnerami	Wzrost konfliktów w przedsiębiorstwie
Dostęp do niezbędnej wiedzy i specyficznych umiejętności	Dylemat lojalności wobec firmy czy wobec partnerów
Wejście na nowe rynki	Problemy przy ustalaniu długoterminowej strategii i podziale zysków

Źródło: Rymarczyk J. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006

Alians strategiczny jako forma współpracy między przedsiębiorstwami wymaga przestrzegania pewnych zasad, aby taki związek mógł odnieść sukces. Do najważniejszych zasad zalicza się: jasno skonkretyzowane cele partnerów, wzajemne korzyści, określona odpowiedzialność, dobra komunikacja i zaangażowanie, wzajemne zaufanie, regularny przegląd postępów i odpowiedni sposób zarządzania¹⁶. Obecnie przedsiębiorstwa coraz częściej zawierają między sobą sojusze. Alianse strategiczne stanowią korzystną formę kooperacji firm, ponieważ dotyczą tylko części działalności partnera i pozwalają na realizację dużych i dochodowych projektów.

Przykładem aliansu strategicznego jest alians pomiędzy Fiatem a Chryslerem zawarty w 2009 roku zakładający przejęcie przez włoski koncern 35% akcji amerykańskiego giganta. Zawarta umowa nie przewidywała wsparcia finansowego ze strony włoskiej, ale mimo tego obie strony odnoszą korzyści z zawarcia umowy. Doświadczenie firmy Fiat w budowie małych miejskich samochodów było bardzo cenne dla Chryslera i dawało mu szansę na wejście w tę część rynku samochodowego. Fiat zobowiązał się zrestrukturyzować i zaadaptować linie produkcyjne Chryslera do własnych potrzeb, co oznacza rozpoczęcie

¹⁶ Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 138-142.

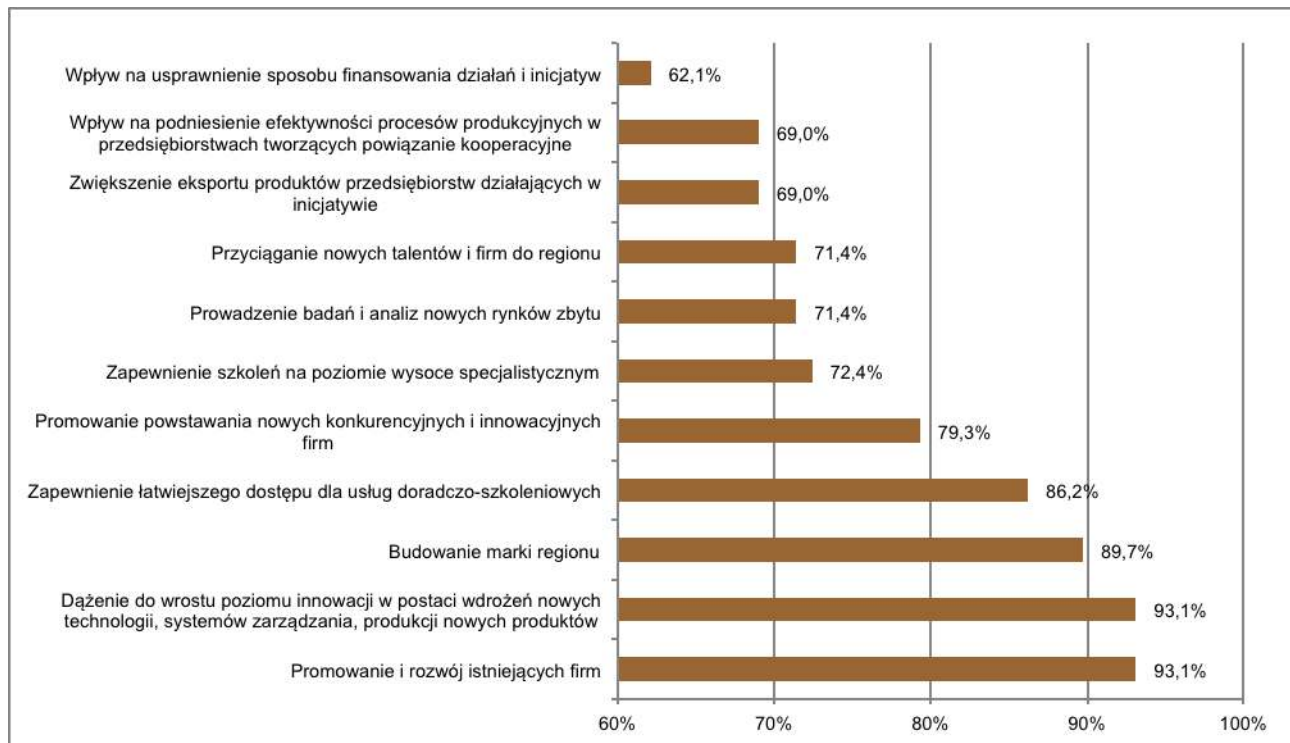
produkcji swoich aut bezpośrednio w USA¹⁷. Wejście na rynek amerykański jest znaczącym etapem dla rozwoju włoskiej marki. Ponadto Fiat zobowiązał się do promowania i wprowadzania na rynki europejskie aut z koncernu Chryslera wykorzystując do tego swoją sieć handlową i serwisową.

¹⁷ http://www.motoplaneta.pl/aktualnosci/20392/Koncerny_Fiata_i_Chryslera_zawarły_bezterminowy_alians_strategiczny.

Część II. Aspekty praktyczne tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych

Praktyka międzynarodowa wskazuje, że przedsiębiorstwa działające w strukturach kooperacyjnych, dzięki sieci wzajemnych powiązań oraz współpracy ze sferą nauki i administracji, efektywniej budują przewagę konkurencyjną i osiągają większe zyski. Co więcej, rozwój klastrów i regionalnych sieci współpracy wpływa nie tylko na rozwój ich uczestników, ale również na rozwój regionu, w którym są zlokalizowane. Dzięki wykorzystaniu unikatowych zasobów regionu, pozwalają one skuteczniej i efektywniej wykorzystać regionalny potencjał i przyciągnąć nowych inwestorów, wpływając jednocześnie na rozwój gospodarczy obszaru. Współpraca w ramach powiązań kooperacyjnych niewątpliwie przyczynia się do dynamizacji rozwoju regionów, co wpływa na wzrost dobrobytu całego społeczeństwa. Cele, dla których tworzone są powiązania kooperacyjne są zróżnicowane. Poniższy wykres przedstawia te cele, które najczęściej wskazywane są przez uczestników powiązań.

Wykres 1. Cele tworzenia powiązań kooperacyjnych w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting na podstawie J. Hołub-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań, Szczecin 2008.*

Jednakże działanie w ramach powiązania kooperacyjnego to nie tylko korzyści, to również zagrożenia i bariery, często nieuświadomione. Lista zagrożeń i barier jest długa i ma charakter otwarty, gdyż w miarę popularyzacji idei powiązań kooperacyjnych w Polsce niewątpliwie będą dopisywane nowe utrudnienia. Jednakże z drugiej strony, świadomość ich obecności umożliwia podjęcie środków zaradczych, stąd też ich identyfikacja stanowić powinna jeden najistotniejszych etapów procesu budowy i rozwoju powiązań kooperacyjnych.

1. Korzyści płynące ze współpracy w ramach powiązań kooperacyjnych

Podstawowym argumentem na rzecz wspierania struktur kooperacyjnych są potencjalne korzyści osiągane dzięki ich funkcjonowaniu. Można je podzielić zarówno na korzyści dla podmiotów działających w ramach powiązania, jak i na korzyści dla regionu, w którym zlokalizowane jest powiązanie kooperacyjne. Niepodważalnie prowadzenie działalności gospodarczej w ramach współpracy podmiotów przekłada się pozytywnie na poziom produktywności przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim z dostępu do wyspecjalizowanych czynników produkcji i zasobów partnerów biznesowych znajdujących się w strukturze klastra lub regionalnej sieci współpracy. Zjawiskiem powstałym w ramach powiązania jest efekt synergii, który oznacza, iż wspólnie podejmowane działania poprzez łączenie potencjałów wielu podmiotów, dają efekt większy, niż suma efektów indywidualnych działań tychże podmiotów. Warto również w tym miejscu podkreślić, że wszystkie korzyści wynikające z funkcjonowania powiązania doprowadzają do podniesienia konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw dzięki współpracy, a co za tym idzie, do podniesienia konkurencyjności całego regionu.

Korzyści płynących ze współpracy w ramach powiązania kooperacyjnego jest zdecydowanie dużo. W ujęciu mikroekonomicznym (tj. korzyści dla powiązania i poszczególnych jego uczestników) można je podzielić na siedem grup: współdziałania gospodarczego, innowacji i technologii, ekspansji powiązania, badań i tworzenia sieci, polityki władz, współdziałania z instytucjami oraz szkoleń i edukacji.

Tabela 6. Potencjalne korzyści z funkcjonowania podmiotów w powiązaniach kooperacyjnych (ujęcie mikroekonomiczne).

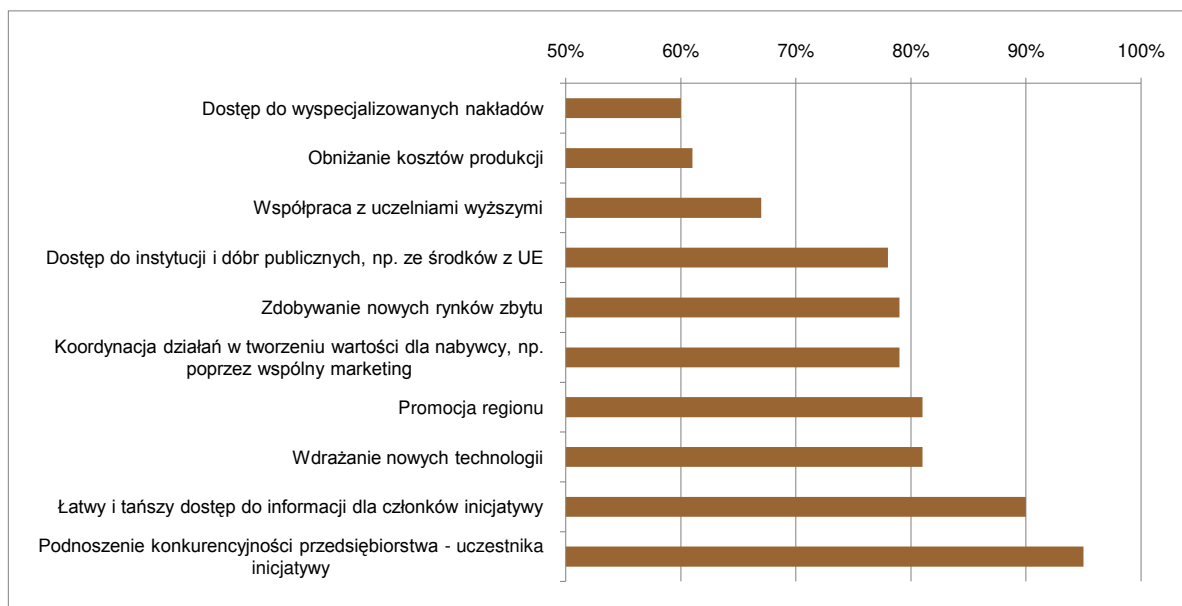
Zakres korzyści	Rodzaj korzyści
Współdziałanie gospodarcze	Koordinowanie zakupów/łączenie zakupów
	Ograniczenie konkurencji
	Możliwość stworzenia <i>joint venture</i> z innymi powiązaniem
	Dostępność do wysokiej jakości usług
	Możliwość korzystania z umiejętności i doświadczenia partnera
	Możliwość obniżenia kosztów produkcji
	Uzyskanie korzyści specjalizacji i/lub zwiększonej skali produkcji
	Wzmocnienie pozycji wobec dostawców i obniżenie przez to kosztów dostaw
	Wzmocnienie swojej pozycji wobec odbiorców
	Szeroki i łatwy dostęp do sieci współpracy, powiązań i kontaktów biznesowych partnerów z powiązania kooperacyjnego
	Możliwość wprowadzenia na rynek bardziej zaawansowanych, lepszych jakościowo, tańszych i bardziej konkurencyjnych produktów
	Specjalizacja procesu produkcyjnego i oferowanych usług
	Zdobywanie nowych nabywców, przy jednoczesnej obniżce kosztów wytwarzania
	Powiązanie kooperacyjne jako forma współpracy tworzy podmiot bardziej wiarygodny i o większych szansach na przetrwanie niż pojedyncze przedsiębiorstwo
	Łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania, w tym większa wiarygodność dla instytucji finansujących
Możliwość łączenia zasobów finansowych na wspólne inwestycje	
Innowacje i technologie	Dostarczenie innowacji, nowych technologii
	Dyfuzja technologii w ramach powiązania
	Ustanowienie wspólnych standardów technicznych
	Analiza trendów rozwoju technologii
	Łatwiejsze wprowadzanie nowych rozwiązań technicznych
	Łączenie środków finansowych na inwestycje
Polityka władz	Lepsza współpraca z władzami lokalnymi
	Lobbying celem rozwoju infrastruktury
	Poprawa regulacji prawnych
	Lobbying na rzecz dotacji publicznych
	Lobbying na rzecz pozyskania funduszy UE
	Sprawniejsze pokonywanie barier administracyjnych oraz handlowych
Ekspansja klastra	Kreowanie marki regionu
	Powstanie spółek w ramach firm powiązania kooperacyjnego

	Możliwość wspólnej promocji produktów i usług podmiotów powiązania
	Łatwiejsze wprowadzanie produktów i usług na rynek krajowy i międzynarodowy
	Promowanie eksportu
	Prezentacja powiązania na wystawach i targach
	Prowadzenie badań potencjalnych rynków eksportowych
	Napływ nowych firm i specjalistów do regionu
	Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do regionu
Badania i tworzenie sieci	Rozwijanie relacji sieciowych między podmiotami powiązania
	Poprawa świadomości podmiotów w zakresie udziału w powiązaniu kooperacyjnym
	Badania i analizy powiązania
Współdziałanie z instytucjami	Dostęp do ośrodków badawczych
	Dostęp do konsultantów i ekspertów
	Dostęp do informacji o rozwoju rynku
	Dostęp do usług oferowanych przez centra technologii
	Dostarczenie wsparcia z zakresu prowadzenia firmy
Edukacja i szkolenia	Dostęp do specjalistycznych szkoleń z zakresu technologii
	Dostęp do szkoleń z zakresu zarządzania
	Dostęp do wysokowykwalifikowanego personelu
	Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb podmiotów powiązania kooperacyjnego

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie B. Plawgo, M. Klimczuk, M. Citkowski, *Klustry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie, Białystok 2010.*

Z powyższej tabeli wynika, iż korzyści z działania w ramach powiązania jest dużo. Przedsiębiorcy kierują się różnymi pobudkami przy podejmowaniu decyzji o przystąpieniu do współpracy w ramach powiązania. Najczęściej wskazywane przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Korzyści tworzenia powiązań kooperacyjnych wskazywanej najczęściej przez ich uczestników.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting na podstawie J. Hołub-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań, Szczecin 2008.*

Funkcjonowanie powiązań kooperacyjnych, to również korzyści dla regionu, jak i całego kraju. Poniższa tabela przedstawia potencjalne korzyści z funkcjonowania powiązania kooperacyjnego w ujęciu mezoekonomicznym oraz makroekonomicznym.

Tabela 7. Potencjalne korzyści z funkcjonowania powiązania kooperacyjnego dla gospodarki regionalnej i narodowej (ujęcie mezoekonomiczne i makroekonomiczne).

Ujęcie mezoekonomiczne – potencjalne korzyści dla gospodarki regionu	Ujęcie makroekonomiczne – potencjalne korzyści dla gospodarki narodowej
Tworzenie lokalnej kultury innowacyjności i przedsiębiorczości oraz aktywizacja gospodarcza regionu	Wpływ na poprawę koniunktury gospodarczej
Przyspieszenie transferu wiedzy oraz specjalistycznego <i>know-how</i> do gospodarki regionu	Zwiększenie poziomu innowacyjności gospodarki
Zwiększenie konkurencyjności rynku przez zagęszczenie rywali rynkowych	Aktywizacja działalności gospodarczej, co przekłada się na wzrost PKB
Tworzenie nowych miejsc pracy w wyniku dynamicznego tworzenia nowych podmiotów gospodarczych w tym firm typu <i>spin-off</i>	Przyciąganie BIZ
Koncentracja zasobów i środków na finansowanie działalności gospodarczej, co umożliwia osiągnięcie odpowiedniej masy krytycznej dla nowych inwestycji	
Koncentracja i rozwój zasobów czynników produkcji	
Poprawa wizerunku regionu	

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie Podlaska Sieć Partnerstw na Rzecz Ekonomii Społecznej, *Inicjatywy klastrowe na gruncie ekonomii społecznej, Białystok 2011.*

Podsumowując, uznać można, iż rozwój powiązań kooperacyjnych wpływa na poprawę konkurencyjności jego uczestników i całego regionu, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Konkurencyjność ta wynika ze wspólnie prowadzonych działań marketingowych i ekspansji marketingowo-informacyjnej, ekspansji na nowe rynki zbytu oraz innowacyjności i dyfuzji wiedzy. Wszystkie te korzyści umożliwiają wzmocnienie wizerunku podmiotów i ich zdolności do prowadzenia walki rynkowej. Ponadto, dzięki ścisłej współpracy podmiotów możliwe staje się uzupełnienie własnych zasobów i pozyskanie nowych umiejętności. Efekt synergii osiągnąć dzięki współpracy daje pozytywne efekty w postaci poszerzenia dotychczas obsługiwanych rynków przez pojedyncze podmioty i umożliwia pozyskanie nowych klientów. Co więcej, w literaturze przedmiotu często podkreślane jest, że efektywna i konsekwentnie wdrażana polityka oparta na budowie klastrów i regionalnych sieci współpracy może doprowadzić do wykształcenia się regionalnego systemu innowacyjnego (RSI) charakteryzującego się efektywną absorpcją i tworzeniem innowacji, zarówno procesowych, produktowych, jak i marketingowych oraz organizacyjnych. Stąd też powiązania kooperacyjne mogą stać się motorem rozwoju nie tylko regionalnego, ale przekładać się również na sytuację gospodarczą całego kraju.

2. Czynniki wpływające na sukces/porażkę prowadzonej współpracy

Kluczowe czynniki wpływające na sukces bądź porażkę powiązania kooperacyjnego są przedmiotem zainteresowania badaczy od co najmniej 20 lat. To właśnie dokonane w tym czasie analizy porównawcze struktur kooperacyjnych na świecie są niejako wyznacznikiem tego, jak powiązania kooperacyjne powinny się rozwijać, aby osiągnąć założone cele. Do najczęściej wskazywanych czynników należą:

- ❖ poziom elastyczności i otwartości struktury kooperacyjnej – niewątpliwie duża elastyczność i otwartość umożliwiają dostęp do nowych technologii, wiedzy i informacji, za czym idzie ekspansja powiązania kooperacyjnego, poprzez włączenie nowych podmiotów oraz szybkie dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego;
- ❖ jakość powiązania i poziom wzajemnego zaufania w relacjach między uczestnikami powiązania – stanowi kluczowy czynnik sukcesu/porażki klastra i sieci współpracy w zakresie skutecznego funkcjonowania mechanizmu transferu wiedzy i dyfuzji innowacji;
- ❖ poziom kompetencji i jakość zasobów ludzkich – stanowi decydujący czynnik, gdyż tylko dzięki kapitałowi ludzkiemu możliwy jest transfer i dyfuzja wiedzy; dostępność zasobów – czynników produkcji (ziemia, kapitał, praca, wiedza) stanowi

- będą o przewadze konkurencyjnej powiązania kooperacyjnego względem konkurentów;
- ❖ dostępność zewnętrznych źródeł finansowania i poziom ich wykorzystania przez powiązanie kooperacyjne – dostępność dotacji publicznych, funduszy europejskich, bądź innych środków przeznaczonych na rozwój struktur kooperacyjnych oraz korzystanie z dostępnych źródeł przez powiązanie kooperacyjne,
 - ❖ jakość dostępnej infrastruktury;
 - ❖ wielkość popytu, tj. wymagania odbiorców dóbr i usług oferowanych przez powiązanie kooperacyjne;
 - ❖ poziom przedsiębiorczości na danym obszarze oraz jakość regulacji prawnych dla stymulowania przedsiębiorczości – sukces/porażka powiązania kooperacyjnego uzależniona będzie od otoczenia zewnętrznego, a w szczególności od poziomu opodatkowania, prawa konkurencji, czy też od lokalnych strategii konkurencji przedsiębiorstw;
 - ❖ wielkość finansowania otoczenia środowiska biznesu, struktury wsparcia wspomagające tworzenie nowych przedsiębiorstw;
 - ❖ jakość relacji powiązania kooperacyjnego ze środowiskiem lokalnym, tj. biznesem, lokalną społecznością, administracją samorządową oraz poziom poparcia dla rozwoju klastra bądź sieci współpracy;
 - ❖ jakość relacji między uczestnikami powiązania kooperacyjnego, zwłaszcza relacji nieformalnych – dzięki tymże relacjom budować można zaufanie, które stanowi kluczowy czynnik rozwoju współpracy w ramach powiązania;
 - ❖ przeprowadzanie analiz rynku i prognoz gospodarczych w celu identyfikacji szans i zagrożeń, w rezultacie czego powiązanie skupić może się na eliminowaniu zagrożeń i wykorzystywaniu pojawiających się szans;
 - ❖ intensywność współpracy z sektorem badawczo-rozwojowym przy tworzeniu i komercjalizacji nowych rozwiązań;
 - ❖ intensywność współpracy z jednostkami otoczenia biznesu, zwłaszcza w kontekście transferu i dyfuzji wiedzy oraz wspierania przedsiębiorczości;
 - ❖ wybrana forma prawna dla powiązania kooperacyjnego (konsorcjum, stowarzyszenie, fundacja, spółdzielnia, spółka) – każda z form charakteryzuje się określonymi zaletami i wadami, które determinować będą możliwości rozwojowe struktury kooperacyjnej;
 - ❖ dynamika działań w powiązaniu kooperacyjnym oraz obszary współpracy, np. wspólny marketing;

- ❖ struktura organizacyjna powiązania kooperacyjnego oraz poziom koordynacji działań w powiązaniu, m.in. poprzez posiadanie strategii rozwoju powiązania, a także podział uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności między poszczególnymi podmiotami;
- ❖ potencjał innowacyjny powiązania;
- ❖ stopień aktywności poszczególnych podmiotów powiązania;
- ❖ posiadanie własnej marki / stopień budowania własnej marki.

3. Bariery w rozwoju powiązań w Polsce

Rzeczywistość polska wskazuje, iż inicjatywy w celu utworzenia powiązania kooperacyjnego pojawiają się często, jednak z drugiej strony po fazie ogólnych rozmów zapał organizacyjny wygasa, natomiast ambitne plany stają się jedynie nieurzeczywistnionymi deklaracjami. Z tego też względu wiele polskich powiązań kooperacyjnych, zwłaszcza klastrów, istnieje jedynie na papierze. Jest to związane z licznymi barierami, z jakimi podmioty tworzące powiązanie muszą się zmierzyć. Stąd też kluczowym elementem w procesie budowy powiązania jest zidentyfikowanie możliwych trudności na każdym jego etapie.

Najistotniejszą barierą dla rozwoju powiązań kooperacyjnych w Polsce jest niska skłonność przedsiębiorstw do współpracy z innymi podmiotami, zwłaszcza z innymi firmami. Jest to silna bariera psychologiczna – jej przełamanie bywa trudne i czasochłonne. Wynika to najczęściej z braku zaufania do partnerów biznesowych i instytucjonalnych. Bariery mentalną jest również brak wystarczającej wiedzy o tym czy w zasadzie są klastry i regionalne sieci współpracy, a co za tym idzie nieświadomość korzyści, jakie przynieść może współpraca w ramach powiązania, której efektem może być podniesienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kluczową barierą ekonomiczną jest natomiast ograniczony dostęp do kapitału, zwłaszcza *venture capital*. Wśród innych barier wyróżnia się również wyzwania organizacyjne, instytucjonalne oraz rynkowe (tabela 8). Bariery organizacyjne odnoszą się do faktycznego kształtu polskiej gospodarki, a w szczególności sektora badawczo-rozwojowego oraz systemu finansowania rozwoju powiązań kooperacyjnych. Bariery instytucjonalne dotyczą relacji między uczestnikami powiązania kooperacyjnego a administracją rządową i samorządową oraz jednostkami nauki i instytucjami otoczenia biznesu. Bariery rynkowe wiążą się z kondycją gospodarki, jej konkurencyjnością, czy też fazą cyklu koniunkturalnego w danym czasie. Poniższa tabela wskazuje najważniejsze bariery pogrupowane według powyższej klasyfikacji.

Tabela 8. Bariery w rozwoju powiązań kooperacyjnych w Polsce.

Bariery organizacyjne	Bariery instytucjonalne	Bariery rynkowe/ekonomiczne	Bariery mentalne
Słabe formalne powiązania między podmiotami życia gospodarczego	Niereformowany sektor B+R	Ograniczone środki finansowe	Dominacja paradygmatu konkurencji
Słaba współpraca firm w zakresie B+R	Niedostateczny rozwój instytucji otoczenia biznesu	Niski poziom innowacyjności gospodarki	Deficyt zaufania społecznego w sferze publicznej
Słaba współpraca przedsiębiorców z sektorem B+R	Niedomagania administracji rządowej	Brak innowacji na skalę międzynarodową	Słabość inicjatyw publicznych (oddolnych)
Płytkie formy współpracy w życiu gospodarczym	Niedomagania administracji samorządowej	Niska liczba uzyskiwanych patentów	Słabe fundamenty społeczeństwa obywatelskiego
Braki w sferze legislacyjnej	Biurokracja ograniczająca dostęp do środków publicznych	Uzależnienie od środków publicznych	Niezrozumienie idei powiązań kooperacyjnych

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie *Bariery w rozwoju klastrów*, PARP, Warszawa 2011.

Należy jednak mieć na uwadze, że między utrudnieniami w rozwoju klastrów i regionalnych sieci współpracy zachodzi niejako korelacja. Brak zaufania w sferze publicznej niewątpliwie przyczynia się do ograniczenia nawiązywania dialogu między sektorem nauki i gospodarki. Z tego wynika niski poziom transferu wiedzy i dyfuzji innowacji między tymi sektorami. Intensywność tejże współpracy decyduje natomiast o stopniu innowacyjności polskiej gospodarki. Stąd też powinny zostać podjęte kompleksowe działania, nie tylko ze strony podmiotów zainteresowanych współpracą, ale przede wszystkim ze strony administracji rządowej i samorządowej, co niewątpliwie ułatwi zawiązywanie szerokiej współpracy i odniesienie w związku z tym korzyści, zarówno dla podmiotów powiązania, jak i gospodarki regionalnej i narodowej.

4. Proces tworzenia i rozwoju klastrów i regionalnych sieci współpracy

Powstawanie klastrów i regionalnych sieci współpracy jest procesem, w związku z czym nie pojawiają się one z dnia na dzień. Nie wystarczy zatem podpisanie umowy, bądź innego dokumentu, gdyż jego ewolucja następuje od wytworzenia się małej sieci zależności, do coraz większej. Proces ten widoczny jest przede wszystkim w podejściu bottom-up (oddolnie), co scharakteryzowane zostało poniżej. W literaturze przedmiotu odnaleźć można

wiele modeli tworzenia powiązań kooperacyjnych. W pierwszym z nich głównymi etapami powstawania powiązań kooperacyjnych są¹⁸:

- ❖ pojawianie się pionierskich przedsiębiorstw, które często odzwierciedlają lokalną specyfikę działalności gospodarczej,
- ❖ wokół przedsiębiorstw tworzy się łańcuch dostawców oraz wykwalifikowana siła robocza oraz nowe organizacje obsługujące podmioty powiązania kooperacyjnego,
- ❖ przyciąganie do struktury nowych przedsiębiorstw i wykwalifikowanych pracowników,
- ❖ zacieśnianie relacji między uczestnikami powiązania kooperacyjnego, które sprzyjają dyfuzji wiedzy,
- ❖ upadek powiązania kooperacyjnego z powodu niezdolności do zmian.

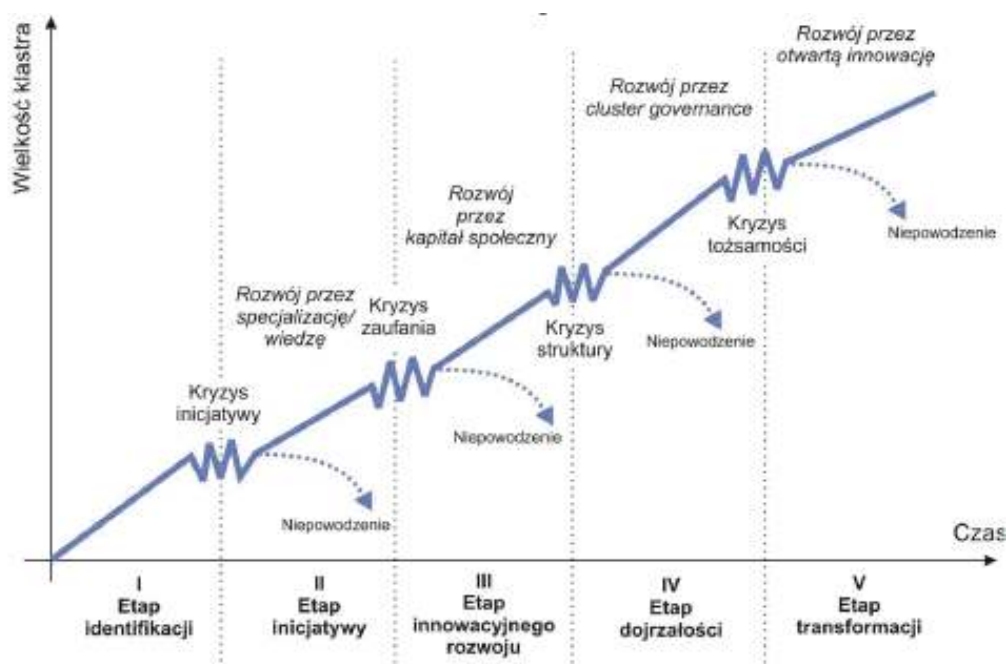
Kolejnym modelem jest przedstawienie procesu kształtowania klastra w postaci cyklu rozwoju, a etapów. W ramach modelu można zatem wyróżnić:

- ❖ embrionalne – załączki współpracy, powiązania niewielkiej liczby przedsiębiorstw, niska formalizacja współpracy; cykl ten widoczny jest z reguły na relatywnie nowych rynkach;
- ❖ wzrostowe – powiązanie rozrasta się, przestrzeń współpracy powiększa się i następuje dynamiczny rozwój, postępuje proces formalizacji współpracy;
- ❖ dojrzałe – współpraca odbywa się w ramach w pełni wykształconych struktur, które napotykają bariery do dalszego rozwoju;
- ❖ schyłkowe – współpraca osiągnęła maksymalny rozmiar i zaczyna się zmniejszać; może być to spowodowane kurczeniem się danego rynku; jeśli powiązanie kooperacyjne zostanie przeorganizowane może rozpocząć cykl od początku.

Poniższy rysunek również przedstawia ewolucyjny proces kształtowania się powiązania kooperacyjnego. Model ten zakłada, że po każdym etapie powiązanie przechodzi kryzys w zależności od stadium rozwoju: kolejno kryzys inicjatyw, zaufania, struktury i tożsamości. Przy odpowiednim ukierunkowaniu działań na każdym etapie, powiązanie ma szansę wciąż rozwijać swój potencjał i budować przewagę konkurencyjną.

¹⁸ Europejska Fundacja Odnowy i Rozwoju Terytorialnego EFORT, *Inicjatywy klastrowe na gruncie ekonomii społecznej*, Białystok 2011, s. 5-6.

Rysunek 4. Proces rozwoju powiązania kooperacyjnego.

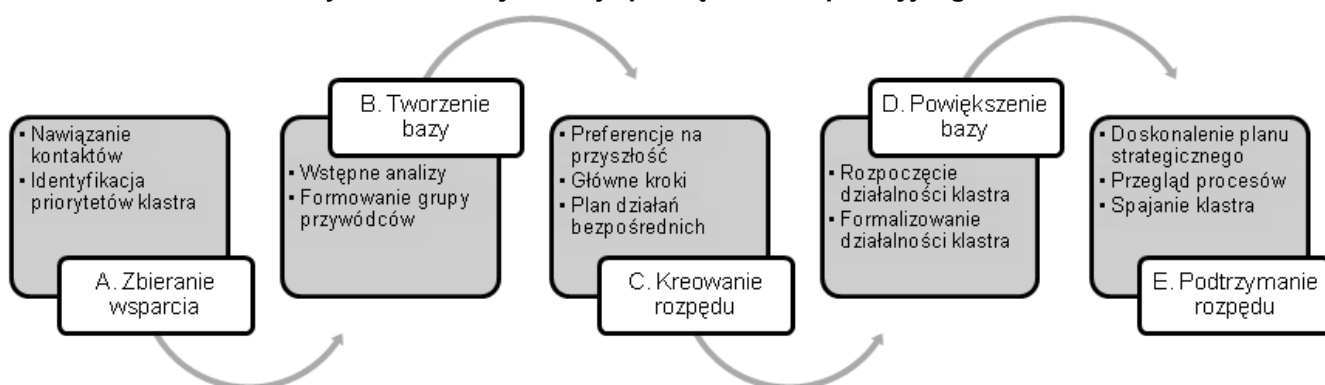


Źródło: L. Knop, S. Olko, J. Strachowicz, Crises In the Cluster Life-Cycle. Analysis of the Cases in Poland, International Congress of Political Economies, COPE 2010.

Innym modelem wartym uwagi są stworzone przez *Cluster Navigators Ltd* fazy rozwoju powiązań kooperacyjnych przedstawione na poniższym rysunku. Model ten również prezentuje podejście bottom-up w tworzeniu współpracy i zakłada:

- ❖ zbieranie wsparcia dla powiązania kooperacyjnego,
- ❖ tworzenie bazy powiązania kooperacyjnego,
- ❖ kreowanie rozpędu powiązania kooperacyjnego,
- ❖ powiększanie bazy powiązania kooperacyjnego,
- ❖ podtrzymywanie rozpędu powiązania kooperacyjnego.

Rysunek 5. Fazy rozwoju powiązania kooperacyjnego.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie *Cluster Navigators*, <http://www.clusternavigators.com/content/view/29/52/>.

Należy mieć na uwadze, iż nie ma standardowego modelu tworzenia klastrów, który można implementować bez względu na uwarunkowania zewnętrzne. Regiony różnią się bowiem w wielu aspektach. Podstawą rozpoczęcia budowy klastrów oraz regionalnych sieci współpracy powinna być zatem szeroka analiza sytuacji ekonomiczno-społecznej regionu, w którym planowane jest ich utworzenie. W tejże analizie powinny zostać wzięte pod uwagę takie elementy jak warunki czynników produkcji na danym obszarze, warunki popytu, układ sektorów zarówno pokrewnych, jak i wspomagających, czy też kontekst strategii i rywalizacji przedsiębiorstw funkcjonujących na danym terenie. Efektem analizy jest rozpoznanie czy planowane powiązanie kooperacyjne uzyska przychylną opinię środowiska biznesowego i naukowego.

Pierwszą fazą rozwoju powiązania kooperacyjnego jest analiza otoczenia biznesowego oraz dokonanie charakterystyki regionalnej. W etapie tym tworzy się grupa inicjująca założenie klastra, natomiast najważniejsze jest uzyskanie przychylności we władzach samorządowych i społeczności lokalnej oraz zebranie wsparcia w środowisku biznesowym i naukowym poprzez nawiązanie kontaktów i identyfikację priorytetów klastra. Kolejnym krokiem jest utworzenie struktury organizacyjnej powiązania kooperacyjnego oraz wybór lidera inicjatywy. Na etapie tym określa się zasady obowiązujące w ramach powstającej struktury. Dalsze działania powinny skupiać się na przygotowaniu formalnego statutu organizacji i zawieraniu odpowiednich porozumień. Następnie zawierane są porozumienia pomiędzy uczestnikami klastra oraz opracowywana jest wspólna strategia. Ostatni etap do budowanie dojrzałości powiązania poprzez udoskonalanie infrastruktury badawczej, powiązań handlowych, działań promocyjnych. Co więcej, w tej fazie zakładania klastra i regionalnej sieci współpracy budowana jest marka oraz pozycja powiązania kooperacyjnego na rynku.

Standardy tworzenia powiązań kooperacyjnych wyznaczają ponadto dwa modele – podejście top-down (odgórne) oraz bottom-up (oddolne). Dotychczas najczęściej spotykaną metodą formowania klastrów były inicjatywy oddolne, podejmowane bezpośrednio przez grupę przedsiębiorców. Coraz częściej jednak stosuje się również metodę podejmowania działań odgórnych w celu tworzenia powiązań kooperacyjnych. W tym podejściu tworzone są one przez władze regionalne i stanowią ważne ogniwo dla rozwoju konkurencyjności regionu w ramach regionalnych strategii innowacyjności. Możliwości odgórnego tworzenia klastrów i regionalnych sieci współpracy muszą być jednak poparte narzędziami, tj. jasno i precyzyjnie określonymi strategiami rozwoju na szczeblu zarówno krajowym, jak i regionalnym czy lokalnym oraz analizami potencjału danego regionu. Każda z metod ma swoje wady i zalety, stąd też nie można łatwo wskazać najefektywniejszej drogi

tworzenia powiązań kooperacyjnych. Związane jest to z faktem, iż każdy region charakteryzuje się zróżnicowaną specyfiką przemysłu oraz czynników miękkich, np. kapitałem ludzkim¹⁹.

W tabeli 1 porównane zostały podstawowe różnice w tworzeniu klastrów i regionalnych sieci współpracy metodą top-down oraz bottom-up dokonane na podstawie czterech głównych kryteriów – procesu formowania i jego uczestników, struktury finansów, preferowanych obszarów docelowego działania oraz modelu podejmowania decyzji.

Tabela 9. Proces budowania powiązań kooperacyjnych w oparciu o podejście top-down i bottom-up.

Kryterium	Top-down (odgórnie)	Bottom-up (oddolne)
Proces formowania	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wyłania się z rozległego interesu publicznego i strategii, wpływając na regionalny rozwój gospodarki wynikający z idei powiązania. ○ Lepsza baza analityczna i pojęciowa. ○ Może zostać wdrożony tylko przez jednego inicjatora/kluczową osobę – polityka. ○ Formalnie zorganizowany w postaci regionalnej struktury administracyjnej. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wyłania się z dojrzałej potrzeby grupy podmiotów powstającej w celu rozpoczęcia współpracy, poza teoretycznymi koncepcjami i wpływem polityki. ○ Następuje skutek dobrowolnego łączenia się podmiotów. ○ Formalnie zakładane w oparciu o prywatne potrzeby, niezależnie od struktur administracyjnych.
Układ aktorów/uczestników	<ul style="list-style-type: none"> ○ Włączenie w organizację powiązania wszystkich przedsiębiorstw i innych organizacji od samego początku generowania powiązania. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selektywne włączanie przedsiębiorstw opartych na wcześniej istniejących kontaktach. ○ Kreowanie grup organizacyjnych pod kątem wcześniej określonych względem siebie pozycji.
Zasięg przestrzenny/regionalizacja	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uczestnictwo jest kształtowane poprzez administracyjne regulacje. ○ Możliwość tworzenia elastycznych powiązań oraz ponadgranicznej współpracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uczestnictwo jest kształtowane elastycznie poprzez odpowiadający i funkcjonalny zasięg przedsiębiorstwa. ○ Niezwiązany granicami administracyjnymi. ○ Łączenie wynika z potrzeby spełniania funkcjonalności powiązania kooperacyjnego, a nie formalnego zapisu

¹⁹ J. Hołub-Iwan, M. Niedbała, *Odgórnie (top-down) i oddolne (bottom-up) podejście do inicjatyw klastrowych. Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*. Mikrofirma 2007, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Kopenhaga 2007, s. 27-28.

Zasięg sektorowy	<ul style="list-style-type: none"> ○ Determinacja branży w dążeniu do przeobrażenia w silnie zorganizowaną markę. ○ Jednomyślne i konsekwentne budowanie strategii w oparciu o określony z góry budżet. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elastyczny rozwój sektora oraz wdrażanych strategii. ○ Uczestnictwo rozwijane w oparciu o wspólne interesy podmiotów, bez ograniczeń finansowych.
Model finansów i organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finansowanie publiczne wymagające dobrze zaplanowanych wydatków. ○ Atrakcyjny dostęp do finansowania zewnętrznego i kreowania właściwej (niezbędnej) wielkości budżetu. ○ Stabilność finansowa w pierwszej fazie rozwoju powiązania dzięki finansowaniu z budżetu państwa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prywatne finansowanie skorelowane z wielkością udziału uczestników powiązania kooperacyjnego. ○ Ograniczony budżet wymagający odpowiedniego finansowania.
Podjęcie decyzji i kontrola	<ul style="list-style-type: none"> ○ Centralnie koordynowane decyzje dostosowane do interesu publicznego z ograniczeniem wpływu uczestnika powiązania. ○ Lepsza kontrola władz publicznych nad osiąganiem wysokiej wydajności wydatków i finansowanych zadań. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Silne i ukierunkowane na wpływ uczestników decyzje, planowanie i realizację przedsięwzięć powiązania. ○ Główne inicjatywy ukazują faktycznie współpracującą grupę podmiotów. ○ Współzależne od polityki kontrolnej.
Motywacja i udział członków klastra	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wysoka motywacja wybranych podmiotów w działaniach powiązania kooperacyjnego, ale większe trudności z realną aktywnością większości uczestników. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wysoka motywacja i udział większości podmiotów w działaniach przez siebie finansowanych. ○ Silna identyfikacja przedsiębiorstwa z inicjatywą budowania powiązania kooperacyjnego.
Orientacja strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> ○ Silna koncentracja strategiczna przez wzgląd na realizowanie krajowych i/lub regionalnych celów powiązania kooperacyjnego. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Główna koncentracja na udoskonalaniu regionalnych determinant sukcesu współpracujących podmiotów z marginalizowaniem znaczenia rozwoju gospodarki regionalnej.

Preferowane wsparcie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Szeroki zakres przedsięwzięć zwiększających bazę danych podmiotów powiązania. ○ Kreowanie kontaktów wymagających formalnej współpracy. ○ Wsparcie tworzenia nowych przedsiębiorstw i rozwój infrastruktury. ○ Wzbogacenie powiązania poprzez nowych inwestorów. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preferowanie angażowania we współpracę uczestników zorientowanych kosztowo i innowacyjnie. ○ Wsparcie uzależnione jest od spójności członków.
Różnorodność programów i instrumentów	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zmiana programu i cech instytucjonalnych wymaga ekstensywnego przygotowania i kooperacji. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Duża elastyczność i zmienność programowych i instytucjonalnych działań. ○ Instrumenty mogą być modyfikowane, a nowe działania podejmowane całkiem niezależnie.

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie J. Hołub-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań, Szczecin 2008.*

Z powyższej tabeli wynika, że na tworzenie przewagi konkurencyjnej regionu mają wpływ zarówno klastry tworzone odgórnie, jak i oddolnie. Typ klastra powinien być dostosowany do sytuacji region i wyznaczonych przez niego celów.

a. Określenie obszarów planowanej do rozwoju działalności w ramach tworzonego powiązania

Na etapie planowania obszarów działalności w ramach tworzonego powiązania określić należy jakie zasoby i możliwości mogą być wykorzystane jako podstawa integracji i rozwoju współpracy – ze szczególnym naciskiem na możliwość ich komercjalizacji (rozwoju przedsiębiorczości). Klastr i regionalna sieć współpracy są bowiem sposobem na wykorzystanie zasobów i możliwości tkwiących w regionalnych strukturach społeczno-gospodarczych. Związane jest to z tzw. "paradoksem lokalizacji". Zjawisko to polega na tym, że w dobie globalizacji, możliwości zmiany lokalizacji i ograniczaniu kosztów, to silne związki gospodarcze mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej.

Planowana działalność w ramach tworzonego powiązania powinna uwzględniać zatem szereg czynników. Szczególną determinantą są uwarunkowania regionalne do prowadzenia określonej działalności oraz istniejąca w regionie sieć współpracy. Podmioty inicjujące współpracę powinny wziąć pod uwagę takie regionalne uwarunkowania jak struktura gospodarcza regionu, charakterystyka i struktura popytu wewnętrznego, otoczenie prawne i administracyjne, struktura społeczna i demograficzna, jakość kapitału

ludzkiego, zakres rozwoju infrastruktury, potencjał innowacyjny, dostępność zasobów naturalnych, jakość instytucji otoczenia biznesu, zakres rozwoju i wykorzystywania w regionie technologii informatycznych i komunikacyjnych (ICT), źródła pozyskiwania technologii, czy istniejący model współpracy kooperacyjnej firm. Wśród powyższych elementów należy odnaleźć te aspekty, które wyróżniają region i mogą stanowić o jego przewadze konkurencyjnej (np. takich, które są trudne do skopiowania). Przykładem może być sektor budowlany, który w warunkach nieodbiegających od przeciętnych nie przyniesie spodziewanych rezultatów założonych w ramach tworzonego powiązania kooperacyjnego. Jeśli natomiast region charakteryzować będzie się np. silnym skupiskiem przedsiębiorstw budowlanych, czy tanimi surowcami, szanse na zbudowanie przewagi konkurencyjnej powiązania są duże. Należy zatem wziąć pod uwagę możliwości szybkiego rozwoju w oparciu o unikatowe zasoby regionu. Konfiguracja czynników regionalnych będzie niewątpliwie determinować możliwości rozwoju określonej działalności w ramach tworzonego powiązania. Stąd też właśnie pierwszą fazą rozwoju powiązania kooperacyjnego jest analiza otoczenia biznesowego oraz dokonanie charakterystyki regionalnej.

Podmioty działające w ramach klastrów i sieci współpracy łączą swoje siły w następujących obszarach:

- ❖ badania i rozwój – badania podstawowe i zaawansowane
- ❖ produkcja – łączenie produktów i usług różnych firm
- ❖ surowce – wspólny zakup
- ❖ szkolenia z zakresu zarządzania oraz szkolenia specjalistyczne
- ❖ badania trendów technologicznych
- ❖ marketing i sprzedaż – badania marketingowe, wspólna marka produktów, wspólne kanały dystrybucji
- ❖ logistyka – wspólne magazyny, transport

Do przykładów klastrów w Polsce budowanych w oparciu o regionalne uwarunkowania i istniejącą sieć powiązań należą:

- ❖ Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego DOLINA LOTNICZA, lokalizacja pld.-wsch. Polska, branża lotnicza - www.dolinalotnicza.pl
- ❖ AVIA SPLOT, lokalizacja pld.-wsch. Polska, branża lotnicza - www.splot.org.pl
- ❖ Tarnowski Klaster Przemysłowy PLASTIKOWA DOLINA S.A., Tarnów i okolice, branża chemiczna, w szczególności tworzywa sztuczne – www.tkp.com.pl
- ❖ ICT POMERANIA Klaster Informatyczny, informatyka, województwo pomorskie - www.ictpomerania.pl

- ❖ Wielkopolski Klaster Meblarski, województwo wielkopolskie, branża meblarska - www.klastermeblarski.warp.org.pl
- ❖ POLSKI KLASTER MORSKI, Gdynia wraz z siecią podklastrow morskich w Polsce Północnej - http://www.kigm.pl/index.php?id=24&id_menu=menu_klaster&sub=1
- ❖ Stowarzyszenie Producentów Części Motoryzacyjnych - www.spcm.org.pl
- ❖ Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych - www.coal.silesia.pl
- ❖ Klaster Technologiczny PIAST Plus - www.piastr-plus.pl

b. Poszukiwanie partnerów do współpracy

Partnerów do współpracy najlepiej poszukiwać wśród istniejących sieci powiązań istniejących w regionie. Dodatkowo, w celu promocji i dotarcia do jak największej liczby podmiotów, należy zorganizować spotkanie stanowiące forum wszystkich potencjalnych uczestników i instytucji mających wpływ na przyszłą działalność w ramach współpracy. Należą do nich:

- ❖ przedsiębiorstwa całego łańcucha wartości/produkcji, zarówno duże, jak i małe, konkurencji, dostawcy produktów i usług, odbiorcy,
- ❖ reprezentacja nauki, tj. uniwersytetów, szkół wyższych, instytutów naukowych, biur transferu technologii i parków naukowych,
- ❖ przedstawiciele administracji, zarówno rządowej (ministerstwa i agencje, np. PARP), jak i samorządowej,
- ❖ przedstawiciele lokalnej społeczności,
- ❖ instytucje finansowe, m.in. publiczne instytucje finansujące, banki, *venture capital*, anioły biznesu,
- ❖ prywatne i publiczno-prywatne organizacje animujące współpracę, tj. organizacje pozarządowe, izby przemysłowe, formalne sieci, organizacje klastrowe,
- ❖ media, mające wpływ na budowę regionalny i ponadregionalny brand.

c. Procedury administracyjne powstawania klastrów i regionalnych sieci współpracy

Procedura administracyjna powstawania klastrów i regionalnych sieci współpracy zdeteminowana będzie wybraną formą prawną dla przyszłego powiązania kooperacyjnego. Wybór tejże formy ma kluczowy wpływ na późniejsze możliwości działań struktury. Każda z wybranych form rządzi się swoimi prawami, stąd też procedura powoływania ich do życia będzie zróżnicowana. Niemniej jednak, każde powiązanie, bez względu na przyjętą formę prawną powinien działać w oparciu o umowę bądź statut.

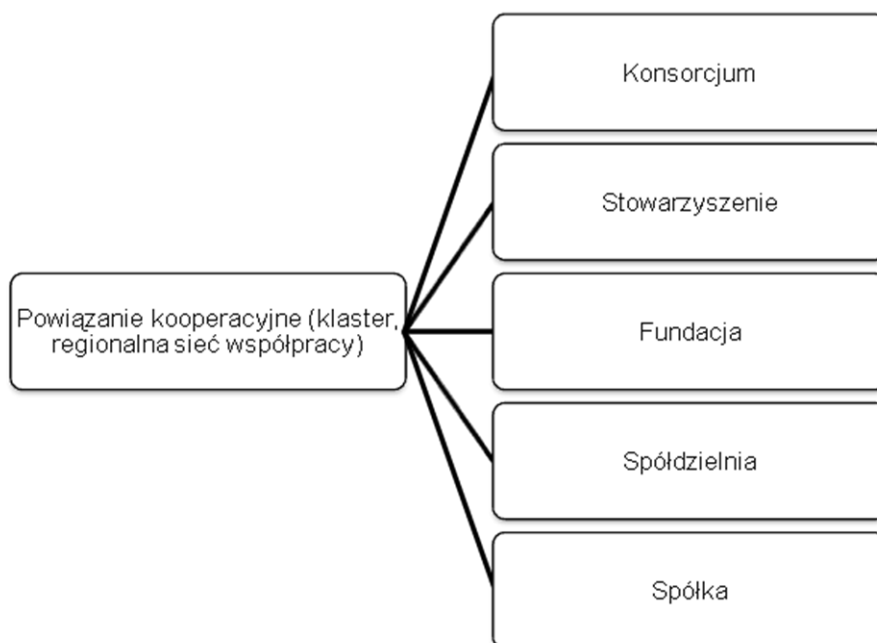
W dokumentach tych należy zawrzeć szereg informacji dotyczących powiązania kooperacyjnego, a w szczególności:

- ❖ Jakie podmioty są aktywne w strukturze kooperacyjnej (ogólne dane statystyczne o powiązaniu)?
- ❖ W jakiej fazie rozwoju znajduje się struktura kooperacyjna (rozwój, dojrzały, spadek, transformacja)?
- ❖ Jakie są najważniejsze czynniki rozwoju powiązania?
- ❖ Jakie czynniki mogą wpłynąć na ograniczenie działalności podmiotów w ramach struktury?
- ❖ Czy istnieją inne gałęzie gospodarki, które są powiązane ze strukturą kooperacyjną?
- ❖ Czy istnieją instytucje otoczenia biznesu lub specjalistyczne firmy doradcze, które obsługują część lub całość powiązania?
- ❖ Czy istnieją instytucje badawcze, które ściśle współpracują z podmiotami gospodarczymi w powiązaniu?
- ❖ Które obszary zostały zidentyfikowane, jako obszary współpracy? (przykładowe obszary: kształcenie, dostęp do specjalistów, finansowanie, programy dla nowopowstających firm, badania i rozwój, infrastruktura techniczna, przyciąganie inwestorów zewnętrznych, innowacja, klimat biznesu, jakość życia, marketing),
- ❖ Jak wyglądają relacje między podmiotami powiązania?
- ❖ Jakie relacje występują w łańcuchach wartości?
- ❖ Jakie są wizja powiązania kooperacyjnego i jego najważniejsze cele (dokładne, realne i mierzalne w czasie)?

Polskie prawo nie określa odpowiedniej prawnej formy organizacyjnej klastra i regionalnej sieci współpracy. Niemnie jednak, przewidzianych zostało szereg form prawnych, które powiązania kooperacyjne mogą przybrać. Przedsiębiorcy i inne jednostki mogą korzystać przede wszystkim ze swobody zawierania różnego rodzaju umów o współpracy, zarówno dwustronnych, jak i wielostronnych. Najczęściej jednak w polskiej praktyce powiązania kooperacyjne przybierają następujące formy prawne:

- ❖ **konsorcjum** (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny),
- ❖ **stowarzyszenie** (Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach),
- ❖ **fundacja** (Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach),
- ❖ **spółdzielnia** (Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze),
- ❖ **spółka** (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks Spółek Handlowych).

Rysunek 6. Dostępne formy prawne klastrów i regionalnych sieci współpracy w polskim prawodawstwie.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie *Rozwój klastrów w regionie dolnośląskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Warszawa 2009.

Konsorcjum

- ❖ jest to forma, która zrzesza co najmniej dwa podmioty gospodarcze,
- ❖ umowa zawierana jest na określony czas, w konkretnym celu,
- ❖ zasady działania konsorcjum nie są uregulowane w odrębnych przepisach w polskim prawodawstwie,
- ❖ podstawą prawną do tworzenia konsorcjum jest swoboda zawierania umów wynikająca z prawa cywilnego,
- ❖ podstawową przesłanką zawiązywania konsorcjum jest realizacja wspólnego celu, które ze względu na wysokie koszty i zaangażowanie pozostałych zasobów, przekracza możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa,
- ❖ ze względu na to, iż konsorcjum zawiązywane jest na określony czas, ma charakter tymczasowy, tj. rozwiązywane jest po zrealizowaniu przedsięwzięcia,
- ❖ struktura organizacyjna konsorcjum jest elastyczna - nie musi posiadać organów zarządzających,
- ❖ konsorcjum nie musi również posiadać wyodrębnionego majątku,
- ❖ w formie podstawowej nie posiada również osobowości prawnej, nie jest podmiotem gospodarczym w rozumieniu polskiego prawodawstwa, stąd też nie musi być zarejestrowane, posiadać nazwy i siedziby,

- ❖ podmioty wchodzące w skład konsorcjum są niezależne w swoich działaniach niezwiązanych z konsorcjum,
- ❖ w ramach konsorcjum, podmioty wchodzące w jego skład realizują wspólną politykę finansową, aczkolwiek nie posiadają wspólnego majątku,
- ❖ umowa konsorcjum może określić jego lidera i reprezentanta, którzy otrzymują pełnomocnictwo w kontaktach powiązania kooperacyjnego z otoczeniem zewnętrznym; należy pamiętać, iż część przepisów wymaga ustanowienia pełnomocnictwa, np. prawo zamówień publicznych,
- ❖ w celu ustanowienia strony reprezentującej najczęściej zawierana jest odrębna umowa między podmiotami konsorcjum,
- ❖ odpowiedzialność za zobowiązania może wystąpić w przypadku zaciągnięcia zobowiązania przez całe konsorcjum; wówczas wszyscy członkowie powiązania odpowiadają za zobowiązania solidarnie; w przypadku, gdy zobowiązanie zostało zaciągnięte przez jeden podmiotów we własnym imieniu, a nie konsorcjum, nie odpowiada ono za zaciągnięte zobowiązania jego członków,
- ❖ z formalnoprawnego punktu widzenia konsorcjum nie tworzy odrębnego bytu prawnego, tzn. nie ma osobowości prawnej ani nawet zdolności prawnej.
- ❖ polskie prawo nie wyodrębnia w Kodeksie cywilnym odrębnego typu umowy konsorcjum, dopuszczalność zawierania tego typu kontraktów wynika z zasady swobody umów,
- ❖ strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego (art. 3531 Kodeksu cywilnego),
- ❖ przepisy prawa nie wymagają dochowania jakichkolwiek wymogów rejestracyjnych, gdyż konsorcjum nie podlega ani wpisowi do rejestru sądowego, ani do ewidencji działalności gospodarczej; jedynym dokumentem potwierdzającym istnienie konsorcjum jest umowa konsorcjum podpisana przez jego uczestników,
- ❖ konsorcjum nie musi posiadać oznaczonej struktury organizacyjnej i być wyposażone w majątek własny, wyodrębniony z majątków członków konsorcjum.

Załączniki:

Załącznik 1. Wzór umowy-konsorcjum klastra.

Stowarzyszenie

- ❖ jest to forma prawna, będąca dobrowolnym zrzeszeniem podmiotów o celach niezarobkowych,
- ❖ samodzielnie określa cele i strukturę organizacyjną,
- ❖ swoją działalność opiera na pracy społecznej wchodzących w jego skład podmiotów,
- ❖ funkcjonowanie w stowarzyszeniu jest dobrowolne, tj. dobrowolnie można przystąpić do istniejącego stowarzyszenia i wystąpić z niego,
- ❖ celem stowarzyszenia nie może być prowadzenie działalności gospodarczej i osiąganie zysków;

Szczególnym rodzajem stowarzyszenia jest **stowarzyszenie zarejestrowane**, charakteryzujące się takimi cechami, jak:

- ❖ posiada osobowość prawną, dzięki zarejestrowaniu w Krajowym Rejestrze Sądowym,
- ❖ posiada określoną strukturę organizacyjną – najwyższą władzą jest walne zgromadzenie, ponadto posiada zarząd i organ kontroli wewnętrznej,
- ❖ działa w oparciu o statut określający wewnętrzną organizację, cele istnienia oraz tryb działania;
- ❖ posiada wyodrębniony majątek, który powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów itp.,
- ❖ pomimo tego, iż jego cele są niezarobkowe, może prowadzić działalność gospodarczą, natomiast dochód z tejże działalności powinien służyć realizacji celów statutowych i nie może być dzielony pomiędzy jego członków (art. 34 prawa o stowarzyszeniach).
- ❖ do założenia stowarzyszenia konieczna jest minimalna liczba 15 osób – grupa ta uchwała statut stowarzyszenia i wybiera komitet założycielski (art. 9 prawa o stowarzyszeniach),
- ❖ komitet założycielski składa następnie w sądzie rejestrowym wniosek o rejestrację wraz ze statutem, listą założycieli, a także informacją o adresie tymczasowej siedziby stowarzyszenia (art. 12 prawa o stowarzyszeniach),
- ❖ w statucie powinny się znaleźć takie informacje jak: nazwa stowarzyszenia, teren działania i siedziba, cele i sposoby ich realizacji. sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków, władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru oraz uzupełniania składu, kompetencje władz, stowarzyszenia, sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań majątkowych, sposób pozyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich, zasady dokonywania zmian statutu,

- ❖ wniosek o wpis należy złożyć na urzędowym formularzu KRS-W9 w odpowiednim sądzie rejonowym.

Załączniki:

Załącznik 2. Wzór formularza KRS-W9.

Załącznik 3. Wzór statutu stowarzyszenia – klastra.

Fundacja

- ❖ jest formą prawną, która powstaje w celu realizacji celów społecznych lub gospodarczo użytecznych zgodnych z podstawowymi interesami państwa;
- ❖ szczególnymi obszarami działalności fundacji są: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki, promowanie nauki, oświaty i wychowania, a także kultury i sztuki, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska, czy też ochrona zabytków,
- ❖ według polskiego prawodawstwa fundacja może być utworzona przez osobę fizyczną niezależnie od obywatelstwa i miejsca zamieszkania, a także osoba prawna niezależnie od swojej siedziby,
- ❖ działa w oparciu o statut, określający jej nazwę, siedzibę, cele, zakres działalności, strukturę organizacyjną, majątek, procedury, m.in. sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia organów fundacji;
- ❖ posiada osobowość prawną, dzięki zarejestrowaniu w Krajowym Rejestrze Sądowym,
- ❖ podstawowym organem fundacji jest zarząd, często powołuje się również radę fundacji, radę programową oraz organ kontroli wewnętrznej,
- ❖ może prowadzić działalność gospodarczą w zakresie i na zasadach zawartych w statucie, przy czym wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą nie może być mniejsza niż 1000 zł),
- ❖ wg ustawy o fundacjach, jej siedziba powinna znajdować się na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.
- ❖ w celu założenia fundacji niezbędne jest oświadczenie fundatora o ustanowieniu fundacji w formie aktu notarialnego - powinien wskazać w nim cel fundacji oraz składniki majątkowe przeznaczone na jego realizację (art. 3 ust. 2 ustawy o fundacjach),
- ❖ fundator przygotowuje również statut, który powinien zawierać: nazwę, siedzibę i majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład i organizację

zarządu, sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków (art. 5 ustawy o fundacjach),

- ❖ wniosek o wpis należy złożyć na urzędowym formularzu KRS-W9 w odpowiednim sądzie rejonowym,
- ❖ do wniosku można załączyć oświadczenie fundatora wskazujące ministra właściwego do sprawowania nadzoru nad fundacją (art. 5 ust. 2 ustawy o fundacjach).

Załączniki:

Załącznik 1. Wzór formularza KRS-W9.

Załącznik 4. Wzór statutu fundacji – klastra.

Spółdzielnia

- ❖ jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym,
- ❖ powoływana jest w celu prowadzenia wspólnej dla wszystkich jej członków działalności gospodarczej, aczkolwiek osiąganie zysku nie jest celem samym w sobie,
- ❖ posiada wyodrębniony majątek, który jest niepodzielny, tj. należy do wszystkich członków,
- ❖ za zaciągnięte zobowiązania spółdzielnia odpowiada całym swoim majątkiem, natomiast jej członkowie do wysokości swoich wkładów,
- ❖ każdy członek spółdzielni posiada jeden głos, bez względu na wysokość wniesionego wkładu,
- ❖ w strukturze organizacyjnej spółdzielni są zarząd, rada nadzorcza i walne zgromadzenie.
- ❖ liczba założycieli spółdzielni nie może być mniejsza od dziesięciu, jeżeli założycielami są osoby fizyczne, i trzech, jeżeli założycielami są osoby prawne (art. 6 § 2 ustawy prawo spółdzielcze),
- ❖ założyciele uchwalają statut spółdzielni, potwierdzając jego przyjęcie przez złożenie pod nim swoich podpisów,
- ❖ założyciele dokonują wyboru organów spółdzielni, których wybór należy w myśl statutu do kompetencji walnego zgromadzenia lub komisji organizacyjnej w składzie co najmniej trzech osób,
- ❖ zgodnie z art. 5 ustawy prawo spółdzielcze w statucie należy określić nazwę spółdzielni, jej siedzibę, przedmiot działalności spółdzielni oraz czas trwania,

o ile założono ją na czas określony, wysokość wpisowego oraz wysokość i ilość udziałów, które członek obowiązany jest zadeklarować, prawa i obowiązki członków, zasady i tryb przyjmowania członków, wypowiedzenia członkostwa, wykreślenia i wykluczania członków, zasady zwoływania walnych zgromadzeń, obradowania na nich i podejmowania uchwał, zasady i tryb wyboru oraz odwoływania członków organów spółdzielni,

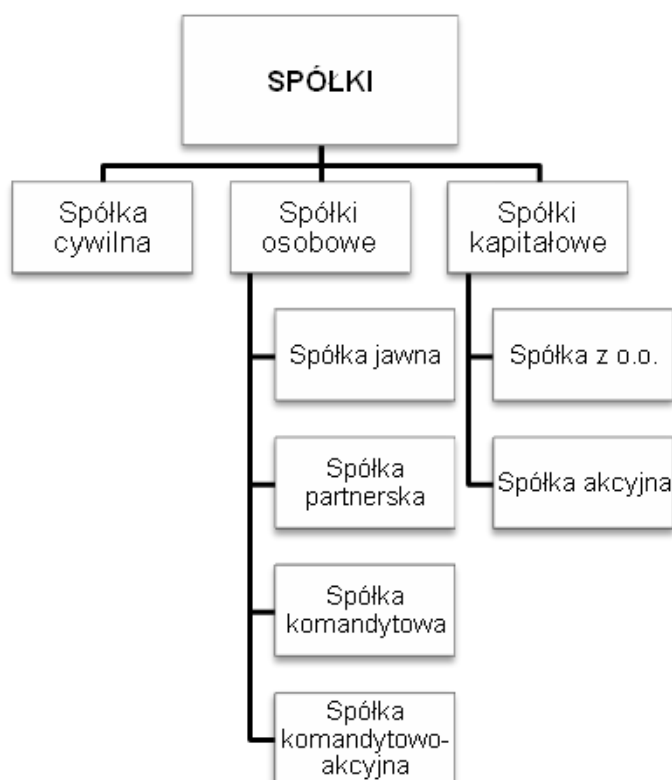
- ❖ spółdzielnia nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania jej do Krajowego Rejestru Sądowego,
- ❖ spółdzielnia odpowiada za swoje zobowiązania całym swoim majątkiem.

Załączniki:

Załącznik 5. Wzór formularza KRS-W5.

Spółka, stanowiąca kolejny rodzaj działalności gospodarczej osób fizycznych lub prawnych opartych na umowie lub statucie. Poniższy rysunek przedstawia dostępne formy spółek, możliwe do zastosowania w odniesieniu do powiązań kooperacyjnych, tj. klastrów i regionalnych sieci współpracy.

Rysunek 7. Rodzaje spółek w polskim prawodawstwie.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Spółka cywilna

- ❖ nie posiada osobowości prawnej,
- ❖ nie stanowi samodzielnego podmiotu prawa, są nimi natomiast właściciele spółki,
- ❖ nie posiada własnego majątku,
- ❖ wspólnicy spółki na celu mają dążenie do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego lub pozagospodarczego,
- ❖ stosuje się do niej przepisy kodeksu cywilnego.

Spółka jawna

- ❖ nie posiada osobowości prawnej, ale może we własnym imieniu (czyli na spółkę jawną, a nie na wspólników) nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, czy też zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywana,
- ❖ umowa spółki musi być sporządzona na piśmie pod rygorem nieważności,
- ❖ wspólnicy solidarnie odpowiadają za zobowiązania spółki,
- ❖ stosuje się do niej przepisy kodeksu spółek handlowych.

Spółka partnerska

- ❖ jest to osobowa spółka handlowa, która tworzona jest przez wspólników w celu wykonywania jednego lub więcej wolnych zawodów,
- ❖ jest ograniczona dla osób fizycznych,
- ❖ zawierana w formie aktu notarialnego,
- ❖ partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce,
- ❖ stosuje się do niej przepisy kodeksu spółek handlowych.

Spółka komandytowa

- ❖ jest spółką osobową, w której co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz) wobec wierzycieli za zobowiązania spółki, a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona,
- ❖ zawierana w formie aktu notarialnego,
- ❖ odpowiedzialność uzależniona jest od pozycji zajmowanej przez wspólnika; komplementariusze odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki, natomiast komandytariusze do wysokości własnego wkładu majątkowego,
- ❖ komandytariusz nie prowadzi spraw spółki, chyba, że umowa stanowi inaczej; w sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki potrzebna jest zgoda komplementariusza,

- ❖ komandytariusz uczestniczy w podziale zysków spółki proporcjonalnie do wniesionego wkładu,
- ❖ stosuje się do niej przepisy kodeksu spółek handlowych.

Spółka komandytowo-akcyjna

- ❖ jest spółką osobową, w której co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz) wobec wierzycieli za zobowiązania spółki, a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem,
- ❖ zawierana w formie aktu notarialnego,
- ❖ komplementariusze odpowiadają całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki, natomiast akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki,
- ❖ rada nadzorcza jest konieczna, wówczas gdy spółka ma więcej niż 25 akcjonariuszy, rada nadzorcza sprawuje nadzór nad działalnością spółki, w jej skład nie może wchodzić komplementariusz; oprócz rady nadzorczej funkcjonuje walne zgromadzenie, w skład którego wchodzi komplementariusze i akcjonariusze,
- ❖ stosuje się do niej przepisy kodeksu spółek handlowych.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

- ❖ jest kapitałową spółką prawa handlowego, w której wspólnicy odpowiadają wobec wierzycieli spółki tylko do wysokości własnych udziałów w spółce, zapisanych w umowie; spółka natomiast odpowiada całym swoim majątkiem,
- ❖ może być utworzona zarówno przez jedną osobę, jak i kilka osób; wspólnikiem może być zarówno osoba fizyczna, jak i osoba prawna,
- ❖ posiada kapitał zakładowy, którego minimalna wartość wynosi 50 000 zł; minimalna wartość udziałów wynosi 50 zł,
- ❖ w strukturze organizacyjnej obowiązkowo muszą znaleźć się: zarząd oraz zgromadzenie wspólników; dodatkowo mogą pojawić się rada nadzorcza i komisja,
- ❖ zawierana w formie aktu notarialnego,
- ❖ stosuje się do niej przepisy kodeksu spółek handlowych,
- ❖ w przypadku, gdy kłaster posiadający tę formę prawną ubiega się o środki z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, powinien wykazać on, iż jest spółką non-profit, bądź też przeznacza swoje zyski na cele statutowe,
- ❖ należy do najpopularniejszych form prawnych spółek wybieranych przez podmioty w ramach powiązania kooperacyjnego.

Spółka akcyjna

- ❖ jest kapitałową spółką prawa handlowego, w której kapitał podzielony jest na akcje; akcje te mogą być notowane, tj. kupowane i sprzedawane na giełdzie,
- ❖ akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki, ryzyko ponoszą jedynie do wysokości wniesionego wkładu;
- ❖ posiada kapitał akcyjny, którego minimalna wartość wynosi 500 000 zł; nominalna minimalna wartość 1 akcji wynosi natomiast 1 gr,
- ❖ w strukturze organizacyjnej obowiązkowo muszą znaleźć się: zarząd, rada nadzorcza oraz walne zgromadzenie; spółka natomiast odpowiada całym swoim majątkiem.

Powiązanie kooperacyjne może przybrać każdą z powyższych form prawnych. Warto podkreślić, iż nie ma jednej, rekomendowanej formy dla klastrów, gdyż każda z nich posiada zarówno plusy, jak i minusy. Wybór odpowiedniej formy zależeć będzie m.in. od sytuacji nowopowstającego klastra czy regionalnej sieci współpracy, powiązań między kooperantami, czy też uwarunkowań zewnętrznych. Poniższa tabela przedstawia wady i zalety poszczególnych form prawnych możliwych do zastosowania w odniesieniu do powiązań kooperacyjnych.

Tabela 10. Porównanie form prawnych możliwych do zastosowania w odniesieniu do powiązań kooperacyjnych.

Forma	Zalety	Wady	Finansowanie
Umowa konsorcjum	<ul style="list-style-type: none"> ○ elastyczność zasad współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> ○ brak osobowości prawnej ○ brak przejrzystej formy organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> ○ każdorazowo przez grupę podmiotów zainteresowanych realizacją danego projektu ○ fundusze publiczne
Stowarzyszenie	<ul style="list-style-type: none"> ○ osobowość prawna bez odpowiedzialności majątkowej członków ○ działalność non-profit ○ oddzielenie finansów klastra od finansów przedsiębiorstw ○ brak konieczności rozliczania pomocy publicznej i <i>de minimis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ze względu na zmienność składu członkowskiego – utrudnione zarządzanie powiązaniem kooperacyjnym 	<ul style="list-style-type: none"> ○ składki członkowskie, ○ działalność statutowa, ○ fundusze publiczne
Fundacja	<ul style="list-style-type: none"> ○ forma skupiająca wszystkich członków, ○ działalność non-profit, ○ oddzielenie finansów klastra od finansów przedsiębiorstw 	<ul style="list-style-type: none"> ○ konieczność wyposażenia w majątek – nierówne prawa nowych członków w stosunku do fundatorów 	<ul style="list-style-type: none"> ○ składki członkowskie ○ wkłady fundatorów ○ działalność statutowa, w tym działalność gospodarcza ○ fundusze publiczne

Spółka cywilna	<ul style="list-style-type: none"> o łatwość w założeniu 	<ul style="list-style-type: none"> o pełna odpowiedzialność majątkowa wspólników o brak osobowości prawnej 	<ul style="list-style-type: none"> o wkłady wspólników o działalność gospodarcza o zewnętrzne źródła finansowe (np. kredyty, leasing)
Spółka kapitałowa	<ul style="list-style-type: none"> o stabilna i przejrzysta w zarządzaniu o osobowość prawna o brak odpowiedzialności majątkowej wspólników / akcjonariuszy 	<ul style="list-style-type: none"> o kosztowna i długotrwała rejestracja, o relatywnie wysokie koszty działalności 	<ul style="list-style-type: none"> o wkłady właścicieli, o działalność gospodarcza, o finansowanie zewnętrzne (np. kredyty, leasing, obligacje)

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie *Rozwój klastrów w regionie dolnośląskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Warszawa 2009.

Wybór odpowiedniej formy dla powiązania kooperacyjnego związany jest z wieloma uwarunkowaniami. W celu wyboru najlepszej z nich należy skupić się m.in. na:

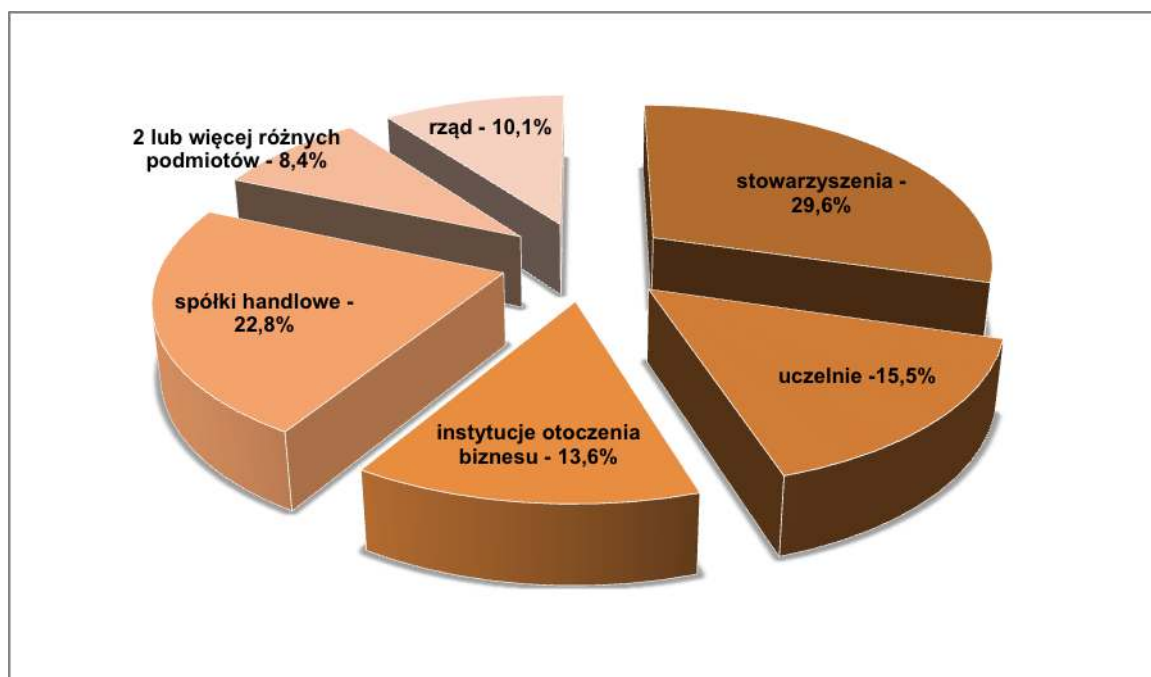
- ❖ specyfice przedsiębiorstw powiązania kooperacyjnego oraz charakter współpracy między nimi,
- ❖ celach nowopowstającego powiązania kooperacyjnego.

Forma umowy konsorcjum jest korzystna przede wszystkim ze względu na elastyczność, luźną strukturę oraz łatwość tworzenia. Z drugiej strony jednak istotną wadą tej formy jest brak osobowości prawnej konsorcjum, utrudnione zarządzanie, zwłaszcza wspólnym majątkiem z racji luźnego powiązania partnerów oraz wynikającej z tego możliwości słabego angażowania się podmiotów we współpracę. W przypadku, gdy powiązanie posiada własny majątek korzystną formą prawną jest spółka, zwłaszcza spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Forma ta posiada osobowość prawną, a co więcej charakteryzuje się skoordynowanym zarządzaniem opartym na jasnych zasadach oraz większym zaangażowaniem poszczególnych partnerów we współpracę. Korzystną formą jest również stowarzyszenie, które podobnie jak w przypadku spółki posiada osobowość prawną. Z drugiej strony stowarzyszenie zakładane jest w łatwiejszy sposób i nie wiąże się z wysokimi kosztami, jak w przypadku zakładania spółek. Co więcej, w stowarzyszeniu nie występuje odpowiedzialność majątkowa jej członków. Z racji dużych zalet tej formy prawnej, jest ona optymalnym rozwiązaniem prawnym przy tworzeniu klastrów i regionalnych sieci współpracy. Zalety zastosowania tej formy prawnej pojawiają się już na etapie kreowania powiązania. Tworzony jest wówczas statut, który zawiera nazwę, siedzibę i teren działania klastra lub regionalnej sieci współpracy oraz podstawowy cel i sposób jego realizacji, sposób nabywania i utraty członkostwa, sposób wyboru władz i ich kompetencje, sposób dokonywania zmian w statucie, pochodzenie środków finansowych, sposób reprezentowania powiązania kooperacyjnego oraz sposób

jego rozwiązywania. W ten sposób ustalane są podstawowe cele i zasady współpracy w klastrze lub regionalnej sieci współpracy. Stowarzyszenie, aby mogło osiągać zamierzone cele związane powinno mieć możliwość prowadzenia działalności gospodarczej. W związku z tym w statucie powinny znaleźć się zapisy odnośnie przeznaczania dochodu na cele statutowe stowarzyszenia.

Potwierdzeniem tego, iż najkorzystniejszą formą prawną dla nowopowstających powiązań kooperacyjnych jest stowarzyszenie jest poniższy wykres przedstawiający procentowy podział instytucji najczęściej zakładających klastry i regionalne sieci współpracy w Polsce. Wynika z niego, że najczęściej zakładane są one przez stowarzyszenia – 41%, natomiast w dalszej kolejności przez uczelnie wyższe – 23,5%, parki naukowo-technologiczne – 17,6%, spółki handlowe – 11,8% oraz agencje rozwoju – 5%.

Wykres 3. Organizacje inicjujące powstawanie klastrów i regionalnych sieci współpracy w Polsce (%).



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie danych GUS w latach 2008-2010.

Podjmując decyzję o utworzeniu klastra zawsze warto skonsultować te działania z jednostką samorządu terytorialnego, która w ramach swoich działań może przewidywać wsparcie dla tego rodzaju inicjatyw.

d. Działania służące wzmocnieniu współpracy w powiązaniu

Dalszy etap rozwoju kontaktów powinien spowodować wzmocnienie struktur powiązania kooperacyjnego. Do kluczowych czynników, które wpływają na wzmocnienie współpracy jest przede wszystkim elastyczność i „otwartość” struktury powiązania, która umożliwia dostęp do nowych zasobów wiedzy i nowych technologii. Istotnym jest również podnoszenie jakości powiązania i wzajemnego zaufania w relacjach między współpracującymi podmiotami.

Wzmocnienie współpracy w powiązaniu można osiągnąć poprzez:

- ❖ wspólne działania w zakresie marketingu (budowanie marki, wspólna oferta),
- ❖ prowadzenie prac badawczych,
- ❖ organizację i udział w konferencjach, sympozjach, spotkaniach branżowych,
- ❖ ciągle obniżanie kosztów, dzięki wspólnym działaniom,
- ❖ współpracę z innymi podmiotami o podobnej strukturze (krajowymi i zagranicznymi),
- ❖ rozwój struktur pochodnych (np. podklastrow),
- ❖ udoskonalanie mechanizmów komunikacji w ramach powiązania,
- ❖ włączanie do klastra lub sieci współpracy nowych podmiotów,
- ❖ budowanie zaufania i nieformalnych relacji,
- ❖ integrację wokół wspólnych produktów i usług,
- ❖ łączenie zasobów produkcyjnych, dystrybucji i sprzedaży,
- ❖ stworzenie grup roboczych w obszarach zainteresowania uczestników,
- ❖ uruchomienie usług dla podmiotów klastra i sieci współpracy, np. wsparcie w ubieganiu się o fundusze europejskie, doradztwo prawne czy marketing.

Co więcej, zaleca się wspieranie klastrów i sieci współpracy poprzez przyciąganie i ukierunkowanie napływu inwestycji do powiązań kooperacyjnych w regionie poprzez inwestowanie w regionalne obszary badawczo-rozwojowe, tworzenie regionalnych parków technologicznych na potrzeby konkretnych klastrów i sieci współpracy, wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności (m.in. wspieranie procesu powstawania nowych przedsiębiorstw, wspomaganie powstawania inkubatorów klastrowych, czy też wspomaganie powstawaniu nowych relacji sieciowych), działania marketingowe mające na celu promowanie marki powiązania oraz podniesienie jego atrakcyjności inwestycyjnej. Istotne z punktu widzenia rozwoju powiązania jest również wspieranie kultury współpracy i relacji sieciowych, m.in. poprzez rozwój kanałów komunikacji z otoczeniem zewnętrznym np. poprzez stworzenie wspólnej strony internetowej. Obszarem kluczowym jest również rozwój zasobów ludzkich w powiązaniu m.in. poprzez system szkoleń

oraz wspomaganie procesu pozyskiwania wyspecjalizowanych kadr kluczowych dla powiązania.

Istotnym zasobem służącym wzmocnieniu współpracy w powiązaniu są instrumenty finansowe Unii Europejskiej. Pierwszym instrumentem są Programy Operacyjne: Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG), Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL), Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (PO WPW) oraz Regionalne Programy Operacyjne (RPO). Należy mieć jednak na uwadze, że nie każde województwo jednak posiada działania bezpośrednio wspierające rozwój klastrów. Przykładowymi działaniami, w ramach których podmioty mogą starać się o środki finansowe na rozwój klastrów są:

❖ Działanie 5.1 PO IG „Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”

- celem działania jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez wsparcie rozwoju powiązań między przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu oraz jednostkami naukowymi,
- o wsparcie mogą starać się koordynatorzy klastrów,
- środki finansowe przyznawane są na wspólne przedsięwzięcia mające na celu przygotowanie wspólnego produktu lub usługi o charakterze innowacyjnym i wprowadzenie ich na rynek,
- kosztami kwalifikowanymi dla działania są koszty inwestycyjne, szkolenia z nimi związane, doradztwo, koszty związane z ekspansją rynkową oraz koszty administracyjni-biurowe.

❖ Działaniu 2.1 PO KL „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”

- celem działania jest podnoszenie i dostosowanie do wymogów gospodarki opartej na wiedzy kwalifikacji pracowników i przedsiębiorców,
- kosztami kwalifikowanymi są ponadregionalne zamknięte projekty szkoleń i doradztwa dla przedsiębiorców przygotowane w oparciu o indywidualne strategie rozwoju firm, ogólnopolskie otwarte projekty szkoleń i doradztwa dla przedsiębiorców i pracowników przedsiębiorstw oraz studia podyplomowe dla przedsiębiorców oraz pracowników przedsiębiorstw

❖ Działanie 1.4. PO WPW „Promocja i Współpraca”, komponent „Współpraca”, obszar „Tworzenie i rozwój klastrów”:

- celem działania jest kreowanie stałej platformy kooperacji między regionami Polski Wschodniej, tj. tj. zlokalizowanych w pięciu województwach: warmińsko-mazurskim, podlaskim, lubelskim, świętokrzyskim i podkarpackim, niezbędnej do efektywnego funkcjonowania powiązań sieciowych,
- o wsparcie mogą starać się koordynatorzy klastrów,
- kosztami kwalifikowanymi dla działania są m.in. opracowanie strategii rozwoju, analiz rynku i regionu, strategii marketingowych czy działania informacyjno-promocyjnych, a także organizacja studyjnych misji branżowych, tematycznych spotkań czy konferencji oraz na organizację i funkcjonowanie biura klastra.

❖ Działanie 2.1.3. PO KL „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw” – projekt systemowy PARP

- celem działania jest podnoszenie kwalifikacji przedsiębiorców i ich pracowników w zakresie dostosowania funkcjonowania przedsiębiorstw do wymogów nowoczesnej gospodarki,
- w ramach ww. działania realizowane są dwa projekty systemowe:

a. „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji” - projekt promocyjno – informacyjny

W ramach projektu zrealizowane zostały następujące działania:
publikacja „Benchmarking klastrów w Polsce – 2010”.

Planowane działania do zrealizowania: publikacja *„Polskie klastry i polityka klastrowa”*, publikacja *Benchmarking klastrów w Polsce – 2012”.*

b. „Powiązania kooperacyjne polskich przedsiębiorstw” - projekt szkoleniowy

W ramach działania realizowane są następujące działania: warsztaty, szkolenia i doradztwo w zakresie powstawania klastrów, ich funkcjonowania oraz animowania inicjatyw klastrowych, wizyty studyjne w krajach UE.

Rozwój klastrów jest wspierany również przez 7. Program Ramowy. Działania jakie beneficjenci mogą podejmować w ramach projektów, skupiają się głównie wokół wsparcia innowacyjnych i dynamicznych klastrów badawczych w Europie. Pierwszym obszarem współpracy jest analiza stanu istniejącego potencjału w zakresie badań i możliwości odpowiedzi na potrzeby przedsiębiorstw, w tym:

- ❖ istniejąca polityka badawczo – rozwojowa, plan działania, ewaluacja i wpływ,
- ❖ regionalni „aktorzy” czyli jednostki badawcze, przedsiębiorstwa, władze regionalne (w tym banki, anioły biznesu), infrastruktura badawcza i urządzenia badawcze,
- ❖ istniejąca regionalna polityka i programy wspierające klastry,
- ❖ szanse i zagrożenia rozwoju gospodarczego, możliwości produkcyjne, transfer i wykorzystanie wiedzy,
- ❖ europejski i międzynarodowy kontekst, powiązanie z Europejskimi Platformami Technologicznymi, Inicjatywy Technologiczne (Joint Technology Initiatives JTI) i inne europejskie projekty.

Druga część aktywności związana jest z opracowaniem Wspólnego Planu Działania (Joint Action Plan - JAP), z udziałem członków konsorcjum, który zawiera strategię postępowania w zakresie działalności badawczej, innowacyjnej i rozwoju technologicznego.

Do działań tych zaliczyć można:

- ❖ wzrost mobilności naukowców, włączając mobilność międzysektorową nauka – przemysł,
- ❖ rozbudowa i wspólne wykorzystanie infrastruktury badawczej,
- ❖ wsparcie dla projektów badawczych o dużym znaczeniu dla klastra,
- ❖ podniesienie umiejętności, transfer wiedzy w tym transfer technologii i zarządzanie własnością intelektualną,
- ❖ poprawa dostępu MŚP do usług wspierających innowacyjność,
- ❖ poprawa dostępności do prywatnych i publicznych środków finansowania badań – rozwoju i innowacji w tym wdrożeń,
- ❖ inne działania międzynarodowe takie jak wizyty, konferencje, szkolenia, wymiana pracowników klastra.

Dzięki dostępnemu finansowaniu polskie klastry i sieci współpracy mają dużą szansę na rozwój oraz nawiązywanie współpracy z najlepszymi powiązaniem tego typu w Europie. Każde doświadczenie zdobyte w aktywnym działaniu i wykorzystywaniu funduszy unijnych zapoczątkuje z nawiązką oraz pozytywnie wpłynie na budowanie gospodarki opartej na wiedzy.

e. Narzędzia i obszary działań promujących powiązanie.

Jednym z ostatnich etapów tworzenia powiązań kooperacyjnych jest podjęcie wspólnych działań promocyjnych, zarówno na rynku regionalnym, krajowym, jak i zagranicznym.

Wspólna promocja działań w ramach współpracy niewątpliwie wpływa na podniesienie konkurencyjności zarówno całego powiązania kooperacyjnego, jak i poszczególnych jego uczestników. Co więcej, działania promocyjne służą również przyciąganiu nowych podmiotów do klastra lub sieci współpracy oraz inwestycji w działalność powiązania.

Wśród działań promocyjnych klastrów i sieci współpracy najczęściej podejmowane są:

- ❖ wspólne działania w zakresie reklamy klastra i sieci współpracy, m.in. foldery, broszury, reklama w mediach,
- ❖ reprezentacja na targach branżowych,
- ❖ wspólne strony internetowe powiązania kooperacyjnego,
- ❖ wspólny system identyfikacji wizualnej klastra, m.in. wspólne logo, kolorystyka,
- ❖ wspólny *public relations*,
- ❖ promowanie projektów, dobrych praktyk i osiągnięć powiązania kooperacyjnego,
- ❖ wspólne publikacje,
- ❖ tworzenie wspólnej marki powiązania.

Zakończenie

Powiązania kooperacyjne współcześnie rozpatrywane są jako pewien wyodrębniony system gospodarczy, który wpływa na dynamikę zarówno podmiotów działających w ramach współpracy, jak i na dynamikę gospodarki regionu i gospodarki narodowej. Perspektywa osiągnięcia sukcesu zbudowana na przewadze konkurencyjnej jest jedną z podstawowych determinantów zbliżania się do siebie środowisk biznesowych, naukowych i administracji publicznej. Zjawisko to warunkuje natomiast tworzenie się zinstytucjonalizowanych struktur, które umożliwić mają współpracę tychże podmiotów. To właśnie działania w ramach klastrów i sieci współpracy są najefektywniejszym współcześnie sposobem osiągania wysokich wskaźników wzrostu i dynamicznego rozwoju. Aby jednak współpraca ta przynosiła zamierzone cele musi zostać dobrze zaplanowana. Niewątpliwie istotnym wyznacznikiem współpracy w ramach powiązania kooperacyjnego jest dobra komunikacja i zdolność do współpracy przedsiębiorstw, administracji samorządowej i instytucji otoczenia, w tym jednostek edukacyjnych i badawczo-rozwojowych. Intensywność relacji pomiędzy tymi podmiotami decydować będzie o sile powiązania. Skłonność do współdziałania jest pochodną wielu czynników, ale przede wszystkim pochodną poziomu rozwoju kapitału społecznego, rozumianego jako zaufanie, otwartość, czy też wspólnota wartości. O sukcesie pojedynczego przedsiębiorstwa decydować również będzie otoczenie zewnętrzne, w którym ono funkcjonuje, zwłaszcza potencjał konkurencyjny innych podmiotów gospodarczych działających na rynku. Współpraca w ramach klastra lub regionalnej sieci współpracy niewątpliwie zwiększa konkurencyjność działających w jej ramach podmiotów, dzięki czemu są one w stanie skuteczniej i efektywniej walczyć o przewagę konkurencyjną na rynku. Korzyści z funkcjonowania w ramach powiązania kooperacyjnego wynikają z nagromadzonej wiedzy i kwalifikacji, a także specjalizacji oraz większej możliwości znalezienia partnerów biznesowych i inwestorów, a także realizacji wspólnych działań w obszarach, które stanowią za duże wyzwanie dla pojedynczego przedsiębiorstwa. Należy również pamiętać o istotnych zagrożeniach i barierach stojących na drodze struktur kooperacyjnych. Prawidłowo wykonana analiza SWOT powiązania oraz zinstytucjonalizowanie struktury kooperacji niepodważalnie wpłyną na sukces współpracy.

Bibliografia

- ❖ *Alianse strategiczne – współpraca czy rywalizacja?*, Transaction Advisory Services, Ernst & Young 2004.
- ❖ European Cluster Policy Group, *Final Recommendations – A Call for Policy Action*, Brussels 2010.
- ❖ Hołub-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecin 2008.
- ❖ Hołub-Iwan J., Niedbała M., *Odgórne (top-down) i oddolne (bottom-up) podejście do inicjatyw klastrowych. Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*. Mikrofirma 2007, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Kopenhaga 2007.
- ❖ *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2009.
- ❖ Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, *Kierunki i polityka klastrów w Polsce*, Warszawa 2009.
- ❖ Plawgo B., Klimczuk M., Citkowski M., *Klasy jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie*, Białystok 2010.
- ❖ Podlaska Sieć Partnerstw na Rzecz Ekonomii Społecznej, *Inicjatywy klastrowe na gruncie ekonomii społecznej*, Białystok 2011.
- ❖ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Bariery w rozwoju klastrów*, 2011 Warszawa.
- ❖ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Benchmarking klastrów*, Warszawa 2010.
- ❖ Porter M.E. "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 2001.
- ❖ Sosnowska A., Łobejko S., *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu. Ekspertyza opracowana w ramach Programu Wieloletniego PW-004 Doskonalenie Systemów Rozwoju Innowacyjności w Produkcji i Eksploatacji w latach 2004-2008*, Radom 2007
- ❖ Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, *ABC – jak założyć klaster? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, Wrocław 2009.
- ❖ Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, *Rozwój klastrów w regionie dolnośląskim*, Warszawa 2009.
- ❖ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze.
- ❖ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks Spółek Handlowych.
- ❖ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny.

- ❖ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach.
- ❖ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach.
- ❖ Wojciechowski J., Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie - *Tworzenie sieci i grup kooperacyjnych MSP w Polsce*, 2005.
- ❖ *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Spis ilustracji

Rysunek 1. Powiązania w obrębie klastra.	5
Rysunek 2. Podmioty działające w strukturze klastra.	5
Rysunek 3. Rodzaje aliansów formalnych.	23
Rysunek 4. Proces rozwoju powiązania kooperacyjnego.	36
Rysunek 5. Fazy rozwoju powiązania kooperacyjnego.	36
Rysunek 6. Dostępne formy prawne klastrów i regionalnych sieci współpracy w polskim prawodawstwie.	44
Rysunek 7. Rodzaje spółek w polskim prawodawstwie.	49
Tabela 1. Różne warianty relacji firma – klaster.	8
Tabela 2. Zalety i wady outsourcingu kapitałowego.	14
Tabela 3. Klasyfikacja holdingów według wybranych kryteriów.	18
Tabela 4. Główne cele zawierania aliansów strategicznych.	22
Tabela 5. Skutki zawierania aliansów strategicznych.	24
Tabela 6. Potencjalne korzyści z funkcjonowania podmiotów w powiązaniach kooperacyjnych (ujęcie mikroekonomiczne).	28
Tabela 7. Potencjalne korzyści z funkcjonowania powiązania kooperacyjnego dla gospodarki regionalnej i narodowej (ujęcie mezoekonomiczne i makroekonomiczne).	30
Tabela 8. Bariery w rozwoju powiązań kooperacyjnych w Polsce.	34
Tabela 9. Proces budowania powiązań kooperacyjnych w oparciu o podejście top-down i bottom-up.	38
Tabela 10. Porównanie form prawnych możliwych do zastosowania w odniesieniu do powiązań kooperacyjnych.	52
Wykres 1. Cele tworzenia powiązań kooperacyjnych w Polsce.	26
Wykres 2. Korzyści tworzenia powiązań kooperacyjnych wskazywanej najczęściej przez ich uczestników.	30
Wykres 3. Organizacje inicjujące powstawanie klastrów i regionalnych sieci współpracy w Polsce (%).	54

Spis załączników

Załącznik 1. Wzór umowy – konsorcjum klastra.

Załącznik 2. Wzór formularza KRS-W9,

Załącznik 3. Wzór statutu stowarzyszenia – klastra,

Załącznik 4. Wzór statutu fundacji – klastra,

Załącznik 5. Wzór formularza KRS-W5.

Załączniki