

**Małgorzata Szczupska, Paweł Grzelak, Sebastian Jarzębowski**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Klaster jako potencjał na przyszłość – studium przypadku**

### **Wstęp**

Klastry są nowym sposobem postrzegania rozwoju gospodarczego oraz konkurencyjności gospodarki. Ich charakterystyczną cechą są zacieśnione relacje między poszczególnymi podmiotami gospodarczymi. Występowanie klastrów łączy się także z wysokim poziomem wykorzystania wiedzy oraz silnymi interakcjami między przedsiębiorstwami a uczelniami i jednostkami B+R. Interakcje te stymulują innowacyjność przedsiębiorstw klastra oraz umożliwiają komercjalizację technologii i wiedzy, co z kolei przekłada się na wysoką produktywność i konkurencyjność. Wpływają także na lepsze dostosowanie kształcenia i realizowanych badań do dzisiejszych potrzeb gospodarki [Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu 2010].

### **Definicje klastrów**

Pojęcie „klaster” wywodzi się z angielskiego cluster, co oznacza grono, kiść lub skupisko. Michael E. Porter zdefiniował klastry jako „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale również współpracujących” [Porter 1998].

Definicję klastra podaje także Ministerstwo Gospodarki w rozporządzeniu z dnia 2 grudnia 2006 r. – „(...) przez klaster rozumie się przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej 10 przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powią-

zanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy”. Klastrer jako nowa struktura w najwyższym stopniu wykorzystuje wiedzę i transfer informacji do tworzenia silnej przewagi konkurencyjnej [Ministerstwo Gospodarki 2011].

Klastrer jest zazwyczaj przykładem współpracy na szczeblu regionalnym i stanowi on swoistą sieć powiązań. Chodzi tutaj o przedsiębiorstwa oraz instytucje znajdujące się w bliskim sobie położeniu geograficznym, które podlegają procesom integracji w kontekście handlowym [Knyphausen-Aufsess 1999]. Najbardziej znanym na świecie skupiskiem przedsiębiorstw są Silicon Valley koło San Francisco oraz podobne centra, takie jak Silicon Glen przy Glasgow. Porter uzasadnia sukces tego typu regionalnych struktur współpracy kombinacją ogólnokrajowych i lokalnych czynników [Porter 1990].

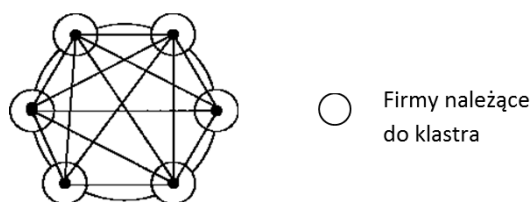
Istotną kwestią jest odróżnienie klastra od tzw. inicjatywy klastrowej. Inicjatywy klastrowe są to działania podejmowane przez wiele grup podmiotów celem tworzenia lub poprawy siły klastra. Można stwierdzić, że inicjatywy klastrowe to świadomie podejmowane wysiłki celem poprawy konkurencyjności poprzez angażowanie do współdziałania przedsiębiorstw, władz rządowych i samorządowych oraz uczelni i instytucji B+R związanych z wytwarzaniem określonych produktów czy usług. Uruchomienie inicjatywy klastrowej może być wynikiem oddolnych działań podmiotów gospodarczych zainteresowanych współpracą (tzw. podejście bottom-up) lub wynikiem działań odgórnych podejmowanych przez władze publiczne (tzw. podejście top-down) [Plawgo 2010].

## Formy organizacji klastrów

W praktyce gospodarczej coraz częściej daje się zaobserwować zjawisko, iż tradycyjne struktury organizacyjne i granice przedsiębiorstw przemieszczają się w kierunku hybrydowych powiązań z zewnętrznymi partnerami. Zasadniczą przesłanką takiego postępowania jest idea globalizacji. Poszczególne przedsiębiorstwa inicjują intensywną współpracę z innymi, prawnie i gospodarczo niezależnymi podmiotami, włączając się de facto w realizację ich zadań. Pozytywnym efektem takiej współpracy może być osiąganie efektów synergii, czyli zwielokrotnionych korzyści, dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych wchodzących w skład całości [Ritter i Gemünden 1998].

Klastry można podzielić na wiele rodzajów w zależności od tego, kogo skupiają i w jaki sposób działają. Najczęściej w klasyfikacji przyjmuje się kryterium rodzajowe wg którego wyodrębnia się:

- Włoski model klastra (rys. 1) – model sieciowy bez formalnej struktury. Charakteryzuje się dużą liczbą powiązań między poszczególnymi podmiotami, wśród których nie ma jednostki wiodącej. Kooperuje *każdy z każdym* i wobec siebie jest konkurencyjny. Występują silne związki i wysoki poziom tożsamości lokalnej. Nazwa *włoski* ma odniesienie do rzeczywistości układu powiązań nieformalnych między rodzinami we Włoszech [Gorynia i Jankowska 2008].

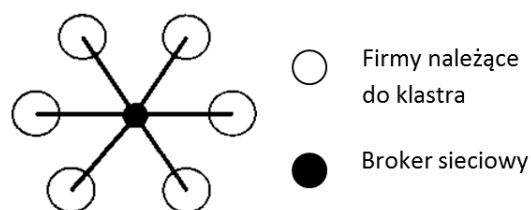


**Rysunek 1**

Włoski model klastra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Goryni i Jankowskiej [2008].

- Duński model klastra (rys. 2) – model koncentryczny. Charakteryzuje się występowaniem dużych przedsiębiorstw, wokół których istnieje sieć dostawców (towarów i usług). Nieduże przedsiębiorstwa są często związane z przedsiębiorstwem dominującym poprzez łańcuch dostaw. Kluczową osobą jest broker sieciowy, który inicjuje i ułatwia kontakty między partnerami, pomaga identyfikować możliwe rozwiązania oraz doradza, w jaki sposób wdrażać nowe idee.

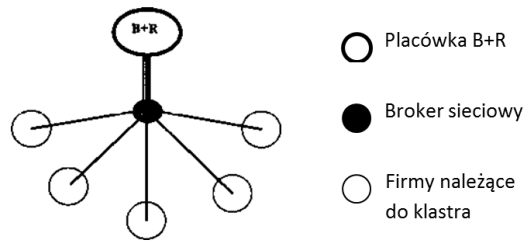


**Rysunek 2**

Duński model klastra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Goryni i Jankowskiej [2008].

- Holenderski model klastra (rys. 3) – klastry instytucjonalne (skupione wokół instytucji publicznej). Zakłada ścisłą współpracę z placówką naukową (instytutem B+R, laboratorium badawczym) zapewniającą dostęp do nowych technik i technologii. Instytucja w porównaniu do innych typów klastrów ma charakter dominujący [Gorynia i Jankowska 2008].



**Rysunek 3**

Holenderski model klastra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Goryni i Jankowskiej [2008].

## Konkurencyjność i rozwój w ramach struktur klastrowych

Nieustannie rosnąca presja ze strony konkurencji zmusza często przedsiębiorstwa do tego, aby w sposób jeszcze bardziej konsekwentny niż dotąd optymalizować powiązania między zadaniami przedsiębiorstwa, poziomem wydajności a otoczeniem konkurencyjnym [Prahalad i Hamel 1990].

Koncepcja klastrów stanowi sposób myślenia o kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jej istotą jest stymulowanie współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, przyspieszenie procesów innowacyjnych, a przez to poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w klastrze [Brodzicki i Szultka 2002]. Klastry pozwalają całym regionom i przedsiębiorcom znajdować nisze specjalizacyjne i przyciągać inwestorów zainteresowanych lokowaniem tam swoich środków. To oznacza, że klastry stymulują rozwój branży, w której funkcjonują.

## Korzyści przynależności do klastra

Bariery dostępu do know-how oraz do rynków kapitałowych mają wpływ na rozluźnianie się granic poszczególnych przedsiębiorstw poprzez działania integracyjne oraz współpracę [Picot 1991].

Oczekiwane korzyści dla uczestników klastra:

- dzięki dużej liczbie uczestników ułatwione są wymiana doświadczeń, kontakty oraz dostęp do wiedzy, technologii i patentów,
- ograniczenie ryzyka działalności poszczególnych uczestników – nie są zdani sami na siebie, łatwiej im działać nawet w warunkach kryzysu,
- unikanie dublowania wysiłków, przez co zmniejszeniu ulegają nakłady czasu i wydatków ponoszonych przez członków klastra,

- łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania (źródła finansowania dla klastrów nie wykluczają źródeł wspierających indywidualnych przedsiębiorców),
- sprawniejsze pokonywanie barier administracyjnych – klastery jest bardziej wiarygodnym podmiotem niż pojedyncze przedsiębiorstwo,
- uzyskanie szerokiego dostępu do sieci powiązań partnera,
- działanie w klastrze pozwala na wprowadzenie na rynek bardziej zaawansowanych, tańszych, a przez to bardziej konkurencyjnych produktów,
- pozyskanie zwiększonego potencjału innowacyjnego – czyli im więcej partnerów, tym więcej doświadczeń [Gorustowicz 2010].

Konkurencyjność i perspektywy rozwoju każdego przedsiębiorstwa zależą od niego samego. W dużej mierze są kształtowane przez warunki otoczenia, a więc rosnącą konkurencję i rosnące oczekiwania klientów. Dla przedsiębiorstw to duże wyzwanie. Muszą stale doskonalić swoje produkty oraz usługi, muszą nabyć zdolność konkurencyjności, a ich produkty muszą być innowacyjne. Pojedynczym przedsiębiorstwom trudno sprostać takim zadaniom. W klastrze zadanie jest łatwiejsze.

Wraz ze wzrostem popularności idei klastrów pojawiły się także pewne głosy krytyki względem ich wpływu na gospodarkę. Od początku powstaje pytanie o sposób ich uwzględniania w polityce gospodarczej. Bierze się to m.in. stąd, że badania dotyczące oceny dotychczasowej polityki względem rozwoju klastrów są słabo rozpowszechnione. Po pierwsze, częstym zjawiskiem jest to, że polityka dotycząca rozwoju klastrów może być w różnych sytuacjach oparta na odmiennych podstawach teoretycznych (chodzi o odpowiednie zdefiniowanie pojęcia „klastery”). Po drugie, klastry, jako inicjatywy regionalne, mają na celu wzmocnienie regionalnej koncentracji przemysłu. Z kolei w tradycyjnym podejściu do polityki regionalnej jej celem jest zminimalizowanie dysproporcji w regionie, m.in. w zakresie dochodu. Teoria dotycząca klastrów w małym stopniu zajmuje się tym problemem. Wiąże się to z tym, że liczba miejsc, w których mają szansę rozwijać się silne i konkurencyjne klastry jest ograniczona. Większość regionów i miast posiada potencjał na rozwój nie więcej niż jednego lub dwóch rentownych klastrów. Tego rodzaju kwestie muszą być punktem dalszych debat dotyczących rozwoju polityki względem klastrów [Bergman i Feser 1999].

## **Współpraca i konkurencja w ramach klastrów**

Klastry mogą być atrakcyjną formą kooperacji przedsiębiorstw. Podmioty wchodzące w skład klastra dzielą się między sobą wiedzą, doświadczeniem, uczą się od siebie nawzajem oraz podejmują wspólne inicjatywy.

Cechą charakterystyczną klastra jest to, że przedsiębiorstwa w nim skupione konkurują ze sobą, jednocześnie współpracując. Koncepcja współzawodnictwa przez współdziałanie wydaje się logicznie sprzeczna i praktycznie nie do zrealizowania. Właśnie klastry są po to, by godzić takie sprzeczności.

Podmioty funkcjonujące w ramach klastra, dzięki wzajemnej współpracy i bliskiej koncentracji geograficznej, wyzwalają efekt synergii, co pozwala osiągnąć lepsze efekty ekonomiczne i w rezultacie przewagę konkurencyjną. Dzięki połączeniu swoich sił przedsiębiorstwa mogą osiągnąć znacznie więcej niż gdyby działały osobno [Wierzyński 2010]. To właśnie sprawia efekt synergii, który umożliwia:

- dostęp do sieci powiązań i kontaktów partnerów,
- transfer technologii i wiedzy,
- poszerzenie oferty w wyniku połączenia potencjałów współpracujących przedsiębiorstw,
- szybszą dyfuzję innowacji,
- przyciąganie nowych ludzi, instytucji, przedsiębiorstw.

Uczestnicy klastra konkurują ze sobą, aby wspólnie się mobilizować. Konkurencja wewnątrz klastra ma prowadzić do podnoszenia kompetencji i wzrostu wiedzy. Każde przedsiębiorstwo, nawet najlepsze, ma ograniczoną wiedzę. Dzięki współpracy dostęp do wiedzy staje się szybszy, prostszy i tańszy. Konkurencja nie wyklucza wzajemnych, korzystnych interakcji między przedsiębiorstwami, a wręcz przeciwnie – może stać się czynnikiem ich rozwoju. W języku angielskim sytuację taką określa się słowem co-opetition (połączenie słów cooperation i competition, czyli współpraca i konkurencja).

## **„Klaster Innowacji w Agrobiznesie” jako przykład partnerstwa w rozwoju agrobiznesu – studium przypadku**

Na mapie klastrów Mazowsza, z inicjatywy Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, powstał „Klaster Innowacji w Agrobiznesie” – finansowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (RPO WM). Jest to wysoce innowacyjna inicjatywa, która może przynieść wiele korzyści nie tylko tworzącym ją podmiotom, ale także regionowi, w którym będą one intensyfikowały swoją działalność.

### **Opis ogólny projektu**

Głównym założeniem projektu jest utworzenie powiązania kooperacyjnego funkcjonującego w sektorze szeroko rozumianego agrobiznesu. Celem jest stworzenie narzędzia polityki rozwoju, dzięki któremu zostanie podniesiony poziom

innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw działających na Mazowszu. Partnerami w tworzonemu powiązaniu kooperacyjnym są: uczelnia, instytucje otoczenia biznesu oraz przedsiębiorstwa.

Dzięki realizacji projektu zostanie stworzona innowacyjna platforma Innowacji w Agrobiznesie, która ułatwi nawiązywanie współpracy i realizację wspólnych inicjatyw innowacyjnych wśród uczestników powiązania kooperacyjnego [Wniosek o dofinansowanie... 2010].

Platforma Innowacji w Agrobiznesie będzie oferować pięć innowacyjnych usług w ramach dwóch modułów:

1. Food Safety:

- Supply Chain Management, czyli Platforma online do zarządzania łańcuchem dostaw,
- doradztwo online w zakresie zarządzania jakością.

2. Food Professional:

- e-learning – usługa szkoleń online, m.in. z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw, jakością i bezpieczeństwem żywnościowym,
- spotkania pomysłodawców i inwestorów (giełda pomysłów) – usługa umożliwiająca wymianę informacji i pozyskiwanie inwestorów dla realizowanych wspólnie projektów,
- grupy robocze – usługa umożliwiająca organizację wspólnej pracy członkom klastra [Wniosek o dofinansowanie... 2010].

Usługi takie nie są obecnie oferowane przez żadne porozumienie kooperacyjne o podobnym charakterze w regionie ani w Polsce. Platforma Innowacji w Agrobiznesie powstanie na wysokiej klasy komponentach i technologiach w zakresie tworzenia programowania. Wszystkie usługi zostaną zintegrowane oraz umieszczone na jednym portalu. Architektura IT platformy będzie miała charakter innowacji procesowej, a sposób świadczenia usług uzyska charakter S2B (Science to Business). Klastr będzie miał otwarty charakter, tak więc każdy zainteresowany podmiot będzie mógł stać się jego członkiem. Co więcej, dostęp do oferowanych usług (usług, materiałów, wartości niematerialnych i prawnych oraz środków trwałych) będzie bezpłatny.

Powodzenie każdego projektu w obszarze powiązań kooperacyjnych jest związane z pewnym ryzykiem. Podstawowe przeszkody związane z rozwojem klastrów dotyczą niskiego poziomu zaufania między jego uczestnikami. Związane jest to z brakiem tradycji przedsiębiorczości i więzi lokalnych, które oparte są właśnie na zaufaniu, na podstawie którego następuje rozwój skupisk podmiotów gospodarczych [Wniosek o dofinansowanie... 2010].

Z tych powodów, przed przystąpieniem do realizacji projektu klastra, dokonano analizy uwarunkowań endogenicznych, które determinują możliwości jego powstania i rozwoju. Analiza dotyczyła głównie obszarów, takich jak: obszar

wiedzy, informacji i świadomości budowy i rozwoju klastrów, obszar rozwiązań organizacyjno-prawnych i finansowych oraz obszar zaufania i kapitału społecznego [Wniosek o dofinansowanie... 2010].

### **Struktura i uczestnicy klastra**

Analizowany projekt łączy w swoich działaniach uczelnię stanowiącą zaplecze naukowe projektu (Szkola Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie), instytucje otoczenia biznesu (2 organizacje branżowe) i przedsiębiorstwa (7 przedsiębiorstw). W skład klastra wchodzi:

- Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie,
- Krajowa Izba Gospodarcza „Przemysł Spożywczy”,
- Izba Gospodarcza Handlowców, Przetwórców Zbóż i Producentów Pasz,
- P.P.H. „EWA-BIS” Sp. z o.o.,
- Logopak East Sp. z o.o.,
- FreshMazovia.Com,
- Agrovative,
- Marsz Consult,
- BOC Information Technologies Consulting Sp. z o.o.,
- Ekorynki.pl.

### **Cele projektu**

Celem głównym projektu jest „stworzenie szczególnie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw branży agrobiznesu w regionie Mazowsza poprzez dostarczanie wiedzy, wspieranie innowacyjności, stymulowanie współpracy przedsiębiorstw i instytucji oraz realizowanie wspólnych celów uczestników klastra” [Wniosek o dofinansowanie... 2010]. Wskazany cel odpowiada założeniom celu I Prioritytetu RPO WM 2007–2013, którym jest „poprawa konkurencyjności Mazowsza poprzez tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i wsparcie rozwoju przedsiębiorczości” [Wniosek o dofinansowanie... 2010].

Projekt przyczyni się od realizacji celów RPO WM poprzez osiągnięcie wskaźników rezultatu, którymi będzie pięć nowych technologii oraz pięć usług wdrożonych w ramach klastra.

Obok celu głównego, projektowi stawiane są konkretne cele szczegółowe, takie jak:

- 1. Ułatwianie dostępu do nowej wiedzy i stymulowanie innowacji (transfer wiedzy), co zostanie osiągnięte m.in. poprzez:**



- inicjowanie i realizację projektów badawczo-rozwojowych w ramach partnerstw uczestników klastra,
  - przeprowadzenie analizy możliwości finansowania projektów badawczo-rozwojowych,
  - uczestnictwo w programach i współpracy międzynarodowej w zakresie badań, rozwoju i innowacji [Wnioski o dofinansowanie... 2010],
  - badanie potrzeb i inicjowanie rozwoju zaplecza badawczo-wdrożeniowego na potrzeby branży,
  - wypracowanie zasad transferu i komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych,
  - promowanie kultury innowacji w środowisku biznesowym i kultury biznesowej w środowisku naukowym.
- 2. Zapewnienie dostępności wykwalifikowanych zasobów ludzkich dzięki m.in.:**
- inicjowaniu i realizacji wspólnych projektów szkoleniowych w zakresie specjalistycznych obszarów agrobiznesu w formie seminariów, kursów, studiów podyplomowych (w szczególności dofinansowanych),
  - nawiązaniu współpracy z prestiżowymi instytucjami szkoleniowymi i certyfikacyjnymi,
  - promocji branży jako atrakcyjnego pracodawcy – spotkania informacyjne, wizyty studyjne w najlepszych przedsiębiorstwach, itp.
- 3. Rozwój współpracy między uczestnikami klastra i wsparcie rozwoju przedsiębiorstw m.in. poprzez:**
- inicjowanie i organizowanie finansowania oraz wsparcie w realizacji wspólnych projektów uczestników klastra, w szczególności interdyscyplinarnych,
  - stworzenie grup roboczych skoncentrowanych na wypracowywaniu działań o największej wartości dodanej w obszarach zainteresowania uczestników klastra,
  - uruchomienie usług dla podmiotów klastra, takich jak np. wsparcie w ubieganiu się o fundusze europejskie, doradztwo prawne, marketing, eksport itp.
- 4. Promocja klastra jako atrakcyjnego i innowacyjnego ośrodka agrobiznesu poprzez takie działania, jak np.:**
- zapewnienie efektywnej komunikacji wewnątrz klastra między przedsiębiorstwami i instytucjami z regionu: uczelniami, parkami technologicznymi, władzami regionalnymi i lokalnymi, instytucjami wsparcia biznesu itp.,
  - lobbing na rzecz rozwoju infrastruktury, ułatwień inwestycyjnych, poprawy obsługi ze strony administracji publicznej,
  - stworzenie bazy produktów, usług i zdolności w celu promowania przedsiębiorstw klastra w Polsce i za granicą,

- promowanie projektów, dobrych praktyk i osiągnięć klastra, przedsiębiorstw i lokalnych talentów, np. poprzez studia przypadku, referencje itp.,
- udział w projektach ponadregionalnych i międzynarodowych, np. w ramach programów Interreg.

Powyżej sformułowane cele przyczynią się do realizacji celu Działaniu 1.6 w ramach RPO WM, które mówi o „rozwoju sieci powiązań gospodarczych przez wspieranie powstania oraz rozwoju klastrów i powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami i strefą badawczo-rozwojową” [Wniosek o dofinansowanie... 2010].

## Podsumowanie

Wiedza odgrywa coraz bardziej istotną rolę we współczesnej gospodarce światowej. Z kolei intelekt, kreatywność, wykształcenie – to dziś jedne z najbardziej poszukiwanych cech na rynku. Problemem jest jednak transfer wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw, do realnej gospodarki. Uczelnie nie do końca rozpoznają potrzeby rynku pracy, przedsiębiorcy nie do końca wykorzystują osiągnięcia naukowców. Taki stan rzeczy prowadzi w konsekwencji do wielu nieporozumień, straty czasu i pieniędzy. Odpowiedzią na to wyzwanie są klastry jako platformy współpracy, umożliwiające efektywną komunikację między uczelniami a przedsiębiorcami, jako podmioty inicjujące wspólne działania [Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu 2010].

Klastry pozwalają całym regionom i przedsiębiorcom znajdować nisze specjalizacyjne i przyciągać inwestorów zainteresowanych lokowaniem tam swoich środków. To oznacza, że klastry stymulują rozwój branży, w której funkcjonują. Dzięki wzajemnej współpracy i bliskiej koncentracji geograficznej podmioty funkcjonujące w ramach klastra wyzwalają efekt synergii, co pozwala osiągnąć lepsze efekty ekonomiczne i w rezultacie przewagę konkurencyjną. Dzięki połączeniu swoich sił przedsiębiorstwa mogą osiągnąć znacznie więcej niż gdyby działały osobno.

Zainicjowanie współpracy w ramach klastra „Klaster Innowacji w Agrobiznesie” ma na celu stworzenie sprawnego narzędzia polityki rozwoju, podnoszącego poziom innowacyjności i konkurencyjności mazowieckich przedsiębiorstw. Wydaje się, iż „Klaster Innowacji w Agrobiznesie” będzie impulsem korzystnych zmian w sferze przedsiębiorczości w agrobiznesie na Mazowszu. Ponadto, klaster ten przyczyni się do poprawy konkurencyjności Mazowsza

przez stworzenie korzystnych warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i wsparcie rozwoju przedsiębiorczości – co odpowiada założeniom celu I Priorytetu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013. Projekt „Klaster Innowacji w Agrobiznesie” ma duży potencjał na przyszłość. Wydaje się, że inicjatywa i zaangażowanie wszystkich jego członków to recepta na sukces nie tylko dla tego klastra, ale dla wszystkich tego typu inicjatyw w Polsce i na świecie.

## Literatura

- BERGMAN E.M., FESER E.J. 1999: *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*. WVU Regional Research Institute Web Book, Morgantown.
- BRODZICKI T., SZULTKA S. 2002: *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- GORUSTOWICZ M. 2010: *Klaster – nasza szansa w naszych rękach*. Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe, Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, Białystok.
- GORYNIA M., JANKOWSKA B. 2008: *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa.
- Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu 2010: *Klasy jako forum współpracy sektora biznesu i nauki*. Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe, Białystok.
- KNYPHAUSEN-AUFSESS D., 1999: Theoretische Perspektiven der Entwicklung von Regionalnetzwerken. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, nr 69 (5/6), s. 593–616.
- Ministerstwo Gospodarki 2011: *Koncepcja klastra*. Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa.
- PICOT A. 1991: Ein neuer Einsatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, nr 4, s. 336–357.
- PLAWGO B. 2010: *Klasy jako nowe struktury gospodarcze*. Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe, Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, Białystok.
- PORTER M. 1990: *The Competitive Advantage of Nations*. NY: Free Press, New York.
- PORTER M. 1998: *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston.
- PRAHALAND C.K., HAMEL G. 1990: The Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May, s. 79–91.
- RITTER Th., GEMÜNDEN H.G. 1998: Die Netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. *Zeitschrift Führung Organisation*, nr 67 (5), s. 260–265.
- WIERŻYŃSKI W. 2010: *Klasy – współzawodnictwo przez współdziałanie*. Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe, Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, Białystok.
- Wniosek o dofinansowanie projektu realizowanego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007–2013 (RPO WM) 2010, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

## **Cluster as a Potential for the Future – a Case Study**

### **Abstract**

The concept of a cluster is related to a new way of looking at economic development and competitiveness of the economy. The purpose of this article is to present the cluster theory as a concept based on coopetition by cooperation and synergy effect. Additionally the paper aims at presenting the objectives and the potential of “Agribusiness Innovation Cluster” – an innovative cluster created for the development of agribusiness in Mazovia.

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011–2013 jako projekt badawczy nr 2011/01/B/HS4/02612 pt. „Stopień integracji w łańcuchu dostaw a efektywność przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego”.