

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

INTERNACJONALIZACJA JAKO SPOSÓB WZMACNIANIA KONKURENCYJNOŚCI KLASTRA

Streszczenie: Artykuł wskazuje na istotę, cele i współczesny wymiar internacjonalizacji klastra. Charakteryzuje rolę internacjonalizacji w procesie wzmocnienia konkurencyjności klastra w warunkach turbulentnego otoczenia. Ujmując internacjonalizację klastra jako proces umiędzynarodowienia jego działalności, budowanie relacji z jego partnerami zagranicznymi, rozszerzenie zakresu działalności o rynki zagraniczne, autor podkreśla potrzebę opracowania adekwatnej do potrzeb klastra strategii internacjonalizacji, spójnej z jego strategią rozwoju. Bazując na wynikach badań źródeł wtórnych, jak również własnych doświadczeniach badawczych, w artykule przedstawiono wybrane dobre praktyki w zakresie internacjonalizacji działalności klastra.

Słowa kluczowe: klastr, zarządzanie, internacjonalizacja, rozwój, konkurencyjność.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.03

1. Wstęp

Istotną przesłanką przetrwania i rozwoju klastrów jest ich konkurencyjność. W dobie globalizacji, integracji, regionalizacji czy glokalizacji konkurencyjność stała się istotnym imperatywem kategorycznym ich dalszego istnienia, gdyż klastry niekonkurencyjne, niezdolne m.in. do kreowania wartości dla kluczowych interesariuszy, co najmniej na poziomie minimalnym, skazane są na stagnację i upadek. Tym samym problem konkurencyjności stanowi optymalne kryterium wszechstronnej oceny funkcjonowania klastrów, w skali zarówno krajowej na tle innych klastrów, jak i międzynarodowej.

W warunkach turbulentnego otoczenia klastry zmuszone są do stałego wzmocnienia swej konkurencyjności, nie tylko poprzez rozwój wewnętrzny, ale także poprzez rozwój zewnętrzny. Jednym ze sposobów w tym zakresie jest internacjonalizacja, która wymaga elastyczności i sprawności w budowie relacji z partnerami zagranicznymi. Stwarza ona realną szansę szczególnie dla mikro-, małych i średnich firm klastra na dynamiczny rozwój.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia internacjonalizacji w procesie zarządzania rozwojem klastra, w tym jego konkurencyjnością. Rozważaniom opartym na literaturze przedmiotu towarzyszy prezentacja wyników badań i analiz wybranych wtórnych oraz pierwotnych źródeł informacji.

2. Konkurencyjność klastra – wyzwanie współczesności

Klaster stanowi przykład współczesnej formy celowo zorientowanej organizacji, tworzonej w wyniku formalnych i nieformalnych relacji zachodzących pomiędzy heterogenicznymi podmiotami wywodzącymi się z wielu odrębnych środowisk (biznesu, nauki, administracji publicznej, społeczeństwa obywatelskiego), skoncentrowanej zazwyczaj na określonym terytorium. Dzięki bliskości geograficznej, nawiązanym relacjom, pionowym i poziomym zależnościom pomiędzy członkami klastra możliwy jest rozwój tej struktury, w tym kreowanie efektów synergii¹.

Pojęcie konkurencyjności klastrów jest kategorią wciąż wielopłaszczyznową, przez co brak jest jej jednoznacznej definicji. Patrząc na klaster jako na sieć autonomicznych podmiotów powiązanych ze sobą relacjami kooperacyjnymi, należy podkreślić, że z jednej strony można analizować konkurencyjność na poziomie całej sieci, a z drugiej – na poziomie poszczególnych jej uczestników. Ostateczny poziom konkurencyjności klastra determinowany jest w znacznej mierze poziomem konkurencyjności jego poszczególnych członków. Istotna jest w tym przypadku komplementarność zasobów partnerów w klastrze, jakość partnerstwa, tak by możliwe było generowanie efektu synergii.

Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że różne grupy interesariuszy (naukowcy, politycy, przedsiębiorcy) analizują to zagadnienie w różnych obszarach, zakresach i skalach. Konkurencyjność klastrów wyraża się w ich zdolności [Majchrzak 2012, s. 64]: sprawnego rozwoju i wykorzystywania lokalnych czynników produkcji, podnoszenia produktywności, kreowania nowych miejsc pracy i wzrostu zatrudnienia, sprawnego identyfikowania celów i ich realizacji, sprawnego działania i przetrwania w turbulentnym otoczeniu. Według M. Moszkowicza [2005, s. 108], konkurencyjność rozumiana jest jako zdolność do znajdowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, wyrażającej się w korzystnym usytuowaniu względem konkurentów w procesie obsługi rynku, w tym pozyskiwania lojalności klientów².

¹ P. Doeringer i D. Terkla [1995, s. 225] wskazują, że klaster to przestrzenna koncentracja przemysłu, którego członkowie, wykorzystując wspólną lokalizację na danym terytorium, osiągają wyższy poziom wydajności. Rozwój klastra wymaga akumulacji kapitału społecznego, będącego funkcją zdolności indywidualnych jednostek do współpracy z innymi, otwarcia społeczności na dzielenie norm i wartości uznających wyższość wspólnego dobra nad indywidualnym oraz zaufania [Śleško 2012, s. 175].

² W przypadku klastrów ich ukształtowana w czasie i przestrzeni przewaga konkurencyjna ma miejsce wówczas, gdy [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 47]: efekty tej przewagi mają charakter trwałe, a ich działanie nie nosi znamion samej jednorazowości; czynniki prowadzące do uzyskania

Kategoria konkurencyjności klastrów często analizowana jest w ujęciu atrybutowym i procesowym, gdyż z jednej strony wyraża cechę sprawnie działającego klastra, z drugiej zaś odnosi się bezpośrednio do procesu konkurencyjności, w którym klastry rywalizują ze sobą, zabiegając o jak najkorzystniejsze uwarunkowania ich funkcjonowania i rozwoju. Należy podkreślić, że atrybutowy wymiar konkurencyjności jest pochodną procesowego ujęcia³. Co więcej, dążenie do sprostania wyzwaniom konkurencji rodzi szeroki zestaw zachowań i właściwych im rozwiązań (głównie opartych na wiedzy, kompetencjach, i innych zasobach niematerialnych), które wywołują radykalne zmiany jakościowe atrybutów klastra [Suszyński 2007, s. 55]. Prawdopodobnie ta wskazuje, że konkurencyjność klastrów jest zarówno efektem określonych intra-, i interorganizacyjnych procesów biznesowych, jak i sama uaktywnia nowe procesy. Bazuje głównie na konkurencyjności ich członków, a ta z kolei zależy

przeważają się ciągle rozwijane i rozbudowywane; istnieje wystarczający potencjał konkurencyjności, tj. ogół zgromadzonych zasobów materialnych i niematerialnych pozostających w dyspozycji klastra, który pozwala na ciągłą odnowę, mimo że jest trudny w imitacji, transferze, zawłaszczeniu. Przewaga konkurencyjna ma charakter względny, gdyż dokonując oceny poziomu konkurencyjności danego podmiotu, stajemy przed problemem wyboru właściwych obiektów odniesienia oraz przyjęcia odpowiednich kryteriów i mierników, przez co powinna być ona znacząca (wyróżniająca), stabilna (odporna na ataki konkurencji) oraz rozpoznawalna dla kluczowych interesariuszy [Urbanowska-Sojkin (red.) 2011, s. 209]. Analizując istotę konkurencyjności klastrów, warto uwzględnić czynnikowy i wynikowy jej wymiar. Konkurencyjność czynnikowa odnosi się do takich umiejętności decydentów klastra, które świadczą o zdolności konkurencyjnej, skuteczności konkurencyjnej. W tym ujęciu konkurencyjność klastra może zostać osiągnięta wtedy, gdy klastr dysponuje takimi zasobami, które zapewniają długookresowy rozwój i są trudne do skopiowania i transferu. Z kolei konkurencyjność wynikowa odnosi się do wyników konkurencyjnych, tj. osiągniętej pozycji konkurencyjnej [Stankiewicz 2005, s. 37]. Klastr może być konkurencyjny w danym momencie, ale nie oznacza to, że będzie wciąż konkurencyjny. Rodzi to potrzebę uwzględnienia dwóch, zasadniczo odmiennych sposobów (statycznego i dynamicznego) analizowania tego problemu. Poprzez porównanie wyników klastra z wynikami jego konkurentów można określić jego konkurencyjność *ex ante*, czyli konkurencyjność perspektywną (możliwą przyszłą pozycję konkurencyjną klastra na rynkach regionalnych, krajowych, międzynarodowych). Natomiast osiągnięta pozycja konkurencyjna klastra jako wynik zrealizowanej strategii rozwoju wyraża konkurencyjność *ex post*, tzn. rzeczywistą [Gorynia 2001, s. 27].

³ Konkurencyjność można rozumieć na co najmniej dwa sposoby: jako atrybut, cechę, wynik, rezultat czy też jako długotrwały proces dochodzenia do tej cechy, atrybutu, wyniku, rezultatu [Adamik (red.) 2011, s. 16]. Różne sposoby definiowania konkurencyjności są konsekwencją m.in. wyprowadzenia tego terminu z trzech teorii, tj. z teorii wzrostu, teorii handlu międzynarodowego oraz mikroekonomii. Najczęściej pojęcie konkurencyjności podmiotów gospodarczych na poziomie mikro związane jest z kosztami, jakością i innowacyjnością, które to kategorie przekładają się na odpowiedni poziom efektywności i zyskowności sprzedawanych produktów, implikujących określony udział tych podmiotów na danym rynku [Daszkiewicz (red.) 2008, s. 14-15]. M. Majchrzak [2012, s. 68], podejmując się próby usystematyzowania interpretacji pojęcia konkurencyjności, wyodrębnia pięć grup definicji: czynnościowe, procesowe, rezultatowe, pozycyjne, naśladowe. Pomimo istniejącej nieostryści pojęcia konkurencyjności, istnieje zgodność wśród wielu autorów definicji tego zagadnienia, że konkurencyjność powinna być zawsze ujmowana jako zjawisko relatywne, wartościujące i jasno określające pole walki konkurencyjnej [Olczyk 2008, s. 14]. Ponadto przyjmuje się, że pomiędzy kategorią konkurencyjności i efektywności występuje silny związek, gdyż konkurencyjność sprzyja efektywności, zaś organizacje niekonkurencyjne są nieefektywne [Wolański 2013, s. 34].

m.in. od ilości i jakości posiadanych przez nich zasobów, sposobu zarządzania, skłonności do podejmowania ryzyka. Nie bez znaczenia jest w tym przypadku rola lidera i menedżera klastra, gdyż to w zasadzie ich decyzje i umiejętności w budowaniu i utrzymywaniu partnerstwa w klastrze sprzyjają uzyskiwaniu określonych korzyści przez jego członków, wyznaczając poziom konkurencyjności tej struktury.

Przykładowo we Francji klastry cechujące się wysokim stopniem konkurencyjności zorientowane są na realizację następujących celów [www.innoviscop.com]:

- rozwijanie relacji partnerstwa między różnymi grupami interesariuszy w oparciu o ich komplementarne umiejętności,
- projektowanie i realizację wspólnych projektów badawczych,
- promowanie warunków sprzyjających innowacyjności i rozwojowi interesariuszy klastra dzięki transferowi wiedzy oraz wzajemnemu wsparciu w obszarze doskonalenia zasobów ludzkich, własności intelektualnej, internacjonalizacji, dostępu do kluczowych informacji o finansowaniu z sektora prywatnego.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że konkurencyjność klastrów z jednej strony warunkują czynniki endogeniczne, w tym członkowie tych struktur, posiadane zasoby i sprawność zarządzania nimi, z drugiej zaś – czynniki zewnętrzne, w tym kapitał społeczny, jakość infrastruktury instytucjonalnej. Im wyższym poziomem konkurencyjności wykazuje się klastr, tym lepiej postrzegany jest on przez otoczenie, np. przez potencjalnych nowych członków, inwestorów, przedstawicieli władzy publicznej. Zatem wzmocnienie konkurencyjności klastra ma fundamentalne znaczenie dla kreowania jego pozytywnego wizerunku, jego wartości, a zatem dla szeroko rozumianego wzrostu i rozwoju w warunkach turbulentnego otoczenia.

3. Dualizm w zakresie internacjonalizacji klastrów

Internacjonalizacja klastrów rozwija się w wymiarze ilościowym i jakościowym. W ujęciu teoretycznym pojęcie internacjonalizacji klastra ma charakter interdyscyplinarny i jest rozumiane najczęściej jako [Przybylska 2005, s. 73]:

- proces zwiększania zaangażowania klastra w płaszczyźnie międzynarodowej działalności gospodarczej, obejmujący zarówno aktywne formy umiędzynarodowienia (eksport, BIZ, kapitałowa i niekapitałowa kooperacja, sieci), jak i pasywne formy (import, zakup licencji, poddostawy dla eksportujących firm, kooperacja z firmami zagranicznymi);
- proces przekształcania klastra zorientowanego dotąd na rynek krajowy w organizację międzynarodową, którego intensywność, zasięg i formy określa strategia rozwoju;
- sekwencyjne i etapowe angażowanie się klastra w działalność na rynkach zagranicznych.

M. Ślepko [2012, s. 29] uważa, że internacjonalizacja klastra jako długofalowy proces następuje dzięki rozszerzaniu, pogłębianiu oraz intensyfikacji przepływów

i powiązań (handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych) członków tej struktury z otoczeniem międzynarodowym, co prowadzi do systematycznego tworzenia określonych współzależności ekonomicznych ponad granicami danego kraju. Według B. Jankowskiej [2010, s. 19], internacjonalizacja klastra ma charakter dualny, gdyż z jednej strony dokonuje się wewnątrz klastra, na poziomie poszczególnych zachowań jego członków, a z drugiej strony proces umiędzynarodowienia dotyczy całego klastra, głównie poprzez aktywność koordynatorów klastrów (organizacji klastrowych). Ponadto uważa ona, że im liczniejsze i szersze powiązania z rynkami zagranicznymi wykazują członkowie klastra, tym bardziej umiędzynarodowiony jest sam klastrowy [Jankowska 2012, s. 141].

W opinii Ministerstwa Gospodarki wzrost znaczenia umiędzynarodowienia działalności klastrów wynika nie tylko z dokonujących się procesów globalizacji gospodarki światowej i integracji europejskiej, w tym zmian dotyczących warunków transferu zasobów, liberalizacji handlu międzynarodowego, specjalizacji łańcuchów wartości, ale też z faktu, że struktury klastrowe stanowią skuteczny środek pozyskiwania bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁴. Do motywów internacjonalizacji klastrów zaliczyć można [Jankowska 2010, s. 24]: budowanie sieci powiązań w skali międzynarodowej jako skuteczne przeciwdziałanie negatywnemu zjawisku zamykania się klastra wyłącznie na rozwój typu „*lock-in*”; umocnienie pozycji i rozpoznawalności klastrów na arenie międzynarodowej; łatwiejszy dostęp do rynków zagranicznych; sprawniejsze zrozumienie potrzeb odbiorców zagranicznych; wspólne aplikowanie o zewnętrzne wsparcie finansowe; dostęp do nowej wiedzy, *know-how*, technologii; wymiana wiedzy w ramach ponadnarodowej współpracy klastrów; rozwój regionów wiedzy. Kluczowym motywem jest w tym przypadku oczywiście rozwój zasobów oraz budowa międzynarodowej konkurencyjności klastrów.

Uwzględniając zarówno aktywną rolę klastrów w procesie wchodzenia na rynki zagraniczne, jak i zakres internacjonalizacji biernej, do sposobów umiędzynarodowienia klastra zalicza się np. [Jankowska 2010, s. 23]:

- budowę formalnych i nieformalnych platform współpracy, sieci powiązań między klastrami oraz innymi interesariuszami zagranicznymi,
- selektywną relokację, która jest źródłem przewagi kosztowej, gdyż najczęściej czynności niewymagające wysokich kompetencji delokalizuje się poza klastrowy,
- replikującą relokację, gdzie poszczególni członkowie klastra przenoszą swój biznes do innych, zagranicznych lokalizacji,
- realizację wspólnych projektów B+R w ramach konsorcjum międzynarodowego,
- organizowanie wspólnych zakupów i kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych,

⁴ Na wartość i rolę internacjonalizacji klastrów wskazuje się dziś także w wielu ważnych dokumentach strategicznych i zaleceniach, np. w: *Strategii Europa 2020, Kierunkach i założeniach polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku, Kopenhaskiej Deklaracji na rzecz Doskonałości Klastrów* [www.mg.gov.pl].

- współpracę z zagranicznym partnerem w ramach kooperacji (podwykonawstwa).

M. Ślepko [2012, s. 39] przyjmuje, że bezpośrednie tworzenie relacji w płaszczyźnie międzynarodowej jest szczególnie charakterystyczne dla klastrów asymetrycznych, które zdominowane są przez jedną lub kilka dużych firm, które są w stanie tworzyć własną sieć poddostawców. Z kolei delokalizacja, a zarazem rozszerzenie działalności gospodarczej klastrów poza wymiar lokalny, związana jest przede wszystkim z naturalną potrzebą rozwoju poszczególnych form współpracy [Kowalski 2011, s. 81]:

- handlowej, mającej istotne znaczenie głównie dla firm klastrów z sektora MŚP, ze względu na ich indywidualne, ograniczone możliwości w zakresie eksportu produkcji,
- naukowej i badawczo-rozwojowej, mającej istotne znaczenie w warunkach konwergencji technologicznej, technoglobalizmu czy umiędzynarodowienia działalności innowacyjnej,
- produkcyjnej, mającej istotne znaczenie z punktu widzenia komplementarności zasobów.

Z prakseologicznego punktu widzenia należy podkreślić, że struktury klastrowe, w tym ich koordynatorzy (organizacje klastrowe), powinny opracować właściwe do potrzeb i możliwości strategię internacjonalizacji, spójne z przyjętą strategią rozwoju. Kluczowymi zagadnieniami tego typu strategii, a zarazem wyzwaniem stojącym przed decydentami w klastrze są: hierarchizacja rynków i partnerów zagranicznych, rozwijanie subklastrów i MŚP w celu osiągnięcia międzynarodowej konkurencyjności, wykorzystywanie potencjału klastra oraz związanej z nim infrastruktury twardej i miękkiej na potrzeby powiązań międzynarodowych, ukierunkowanie działań na te regiony i kraje, w których funkcjonują klastry i organizacje klastrowe posiadające komplementarną wiedzę specjalistyczną [Greenhalgh (red.) 2012, s. 25]. Z badań wynika, że systematycznie wzrasta liczba sieci i klastrów europejskich, które wdrażają swe opracowane strategię internacjonalizacji [Meier zu Köcker, Müller, Zombori 2011, s. 12]. Postawa ta sprzyja: stopniowemu eliminowaniu barier internacjonalizacji, np. finansowych, organizacyjnych; pomyślnemu realizowaniu działań na rzecz członków klastra; szerszemu włączaniu się instytucji okołobiznesowych oraz agend rządowych na rzecz finansowego i technicznego wsparcia międzynarodowej działalności klastrów [Lämmer-Gamp, Meier zu Köcker, Christensen 2011, s. 69].

M. Koszarek i M. Kacprowicz, uwzględniając istotę aktywności klastrów realizowanej w otoczeniu międzynarodowym, wynikającej z ich strategii internacjonalizacji, wskazują na trzy typy klastrów i inicjatyw klastrowych [Koszarek 2011, s. 134]: o charakterze transgranicznym, cechujące się umiędzynarodowieniem już w chwili rozpoczęcia działalności; o charakterze lokalnym, realizujące zadania w partnerstwie zagranicznym; oraz te zorientowane głównie na rozwój lokalnych firm, nieangażujące się we współpracę międzynarodową lub angażujące się w stopniu minimalnym.

Strategia internacjonalizacji klastra, która zakłada trwale pozyskiwanie partnerów zagranicznych do realizacji wybranych projektów czy programów rozwojowych klastra, wykazuje cechy strategii hybrydowej [Staszewska 2009, s. 55]. Umieździarodowienie w tym przypadku oznacza tworzenie i rozbudowę sieci powiązań z szeroką grupą podmiotów, w tym koncentrowanie aktywności w klastrze na tych działaniach, które związane są z jego kluczowymi kompetencjami, zlecenie zaś partnerom zagranicznym do realizacji pozostałych funkcji i procesów. M. Gancarczyk [2012, s. 132], podejmując się charakterystyki strategii internacjonalizacji firm działających w klastrach, podkreśla, że: strategię o przesłankach kosztowych zakładają budowę hierarchicznych powiązań, cechujących się podporządkowaniem kooperantów i jednostronnym transferem wiedzy, zaś strategię nastawioną na dyferencjację zakładają budowę heterarchicznych powiązań, które zapewniają zarówno wykorzystanie posiadanej wiedzy, jak i jej rozwój.

Międzynarodowa konkurencyjność klastrów jest obecnie uważana za kluczowy element utrzymania i dalszego rozwoju globalnej konkurencyjności gospodarki Unii Europejskiej⁵. Tym samym podejmowanych jest wiele inicjatyw różnych interesariuszy na rzecz kreowania i tworzenia tzw. metaklastrów, poprzez łączenie klastrów, celem wzmocnienia innowacyjności i konkurencyjności gospodarki całej UE, w tym gospodarek krajowych. Struktury te mogą być złożone z wielu klastrów wyspecjalizowanych w danej dziedzinie, rozmieszczonych w geograficznie odległych miejscach. Przykładem inicjatywy na rzecz budowy tego typu klastrów był zakończony w 2013 roku trzyletni projekt pn. *Clusters & Cooperation for Regional Development in Central Europe*. Celem projektu realizowanego przez 10 partnerów (w tym także z Polski) było wspieranie międzynarodowej współpracy klastrów w zakresie badań i rozwoju oraz przekształcanie innowacyjnych pomysłów w komercyjne produkty przez wzmocnienie współpracy pomiędzy tego typu podmiotami odległymi geograficznie, lecz działającymi w tych samych obszarach tematycznych regionu Europy Środkowej. W efekcie tego projektu powstało 5 metaklastrów w tej części Europy w branżach: technologie informacyjne i komunikacyjne, przetwórstwo żywności, energia i środowisko, turystyka, zdrowie [www.pi.gov.pl].

4. Poziom internacjonalizacji klastrów w Polsce – w świetle wyników badań

W trakcie ogólnopolskich badań benchmarkingowych klastrów w 2012 roku ocenę poziomu ich internacjonalizacji prowadzono w oparciu o trzy główne wskaźniki, tj.: liczbę rynków zagranicznych (krajów), na których obecne były przedsię-

⁵ Przykładem inicjatywy realizowanej na poziomie całej UE, która sprzyja internacjonalizacji klastrów, jest Europejska Platforma Współpracy Klastrów. Została ona uruchomiona głównie po to, by ułatwiać nawiązywanie współpracy przez koordynatorów klastrów, jak również samych członków tych struktur w skali międzynarodowej, nie tylko w ramach UE, ale także z partnerami, np. z Japonii, Indii, Brazylii, Tunezji, Chile, Meksyku [www.clustercollaboration.eu].

biorstwa z klastra; udział eksportu w strukturze sprzedaży produktów w rdzeniu klastra, który obejmował jedynie aktywne podmioty klastra; liczbę umów formalnych o współpracę klastra z podmiotami zagranicznymi⁶. Z badań wynika, że większość klastrów jest w umiarkowanym stopniu umiędzynarodowiona. Lepsze wyniki uzyskały w tym obszarze jedynie klastry duże (powyżej 61 członków w klastrze) oraz klastry działające według modelu holenderskiego, w których aktywną rolę w procesie koordynacji działań odgrywają uczelnie wyższe i inne instytucje B+R. Warto także podkreślić, że klastry działające według modelu amerykańskiego, w którym duże firmy z dominującą pozycją rynkową, o wysokim stopniu internacjonalizacji powiązane są hierarchicznie z dużą liczbą małych i średnich firm, osiągnęły najlepszą ocenę w zakresie udziału eksportu w strukturze sprzedaży produktów w rdzeniu klastra.

Powyższe wyniki nieco różnią się od tych, które zgromadzono w trakcie ogólnopolskich badań klastrów w 2010 roku. Ówczesne badania uwzględniały szerszą grupę wskaźników oceny poziomu internacjonalizacji klastrów, poszerzoną o liczbę uczestnictwa w targach, wystawach międzynarodowych, misjach handlowych klastra w ostatnich 2 latach oraz o liczbę publikacji w języku obcym, dotyczących rozwoju klastra⁷. Z badań wynikało, że większość badanych klastrów kierowało swoją ofertę głównie do odbiorców krajowych, zaś 45% badanych klastrów rzadko uczestniczyło w wydarzeniach międzynarodowych typu targi, wizyty studyjne czy misje gospodarcze. Wykazano wówczas, że wzmocnienie międzynarodowej konkurencyjności klastra nie było traktowane jako priorytetowy cel strategiczny. Wynikać to może z faktu, że w badaniach uczestniczyły wówczas głównie młode struktury klastrowe z trzy- i dwuletnim stażem zorientowane przede wszystkim na: intraklastering, promocję i rozwój branży, rozwój możliwości projektowych, wymianę doświadczeń, wiedzy w ramach wzmocnionej współpracy, promocję i rozwój członków klastra, prace badawczo-rozwojowe. Co ciekawe, już wówczas blisko 15% badanych klastrów deklarowało globalną obecność na rynkach zagranicznych. Sytuacja ta dotyczyła jednak wyłącznie klastrów innowacyjnych, zaangażowanych technologicznie, w których suma członków przekraczała 30 podmiotów. W oparciu o przeprowadzone w tym obszarze badania stwierdzono wówczas, że klastrom brakuje świadomości w zakresie możliwości wykorzystania doświadczeń zagranicznych. Wskazywano wówczas, że wzrost poziomu umiędzynarodowienia mógłby nastąpić poprzez: realizację wspólnych projektów, rozwój współpracy w zakresie B+R, transfer wiedzy i technologii, zwiększenie poziomu eksportu, współpracę z dostawcami

⁶ Badania realizowane były w ramach inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn. „Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012” w okresie od czerwca do listopada 2012 roku. Zastosowana metoda badań pozwoliła na pokazanie pozycji poszczególnych klastrów na tle całej badanej populacji oraz na identyfikację pozycji klastra na tle benchmarku. Badaniami objęto 35 klastrów [Hołub (red.) 2012, s. 117-121].

⁷ W badaniach w 2010 roku uczestniczyło 47 klastrów. Badania realizowane były także w ramach projektu systemowego PARP [Deloitte 2010, s. 114-120].

tańszych surowców. Badania zrealizowane w klastrach w 2012 roku pokazują, że w ciągu 2 lat nastąpiły pozytywne zmiany w zakresie: udziału eksportu w strukturze sprzedaży produktów w rdzeniu klastra, liczby zawartych umów formalnych o współpracę. Wpłynęło na to szereg czynników, m.in. wzrost aktywności koordynatorów w zakresie zarządzania klastrami czy wzrost aktywności agend rządowych i instytucji wsparcia biznesu na rzecz rozwoju klastrów w Polsce. Istotny wpływ na poziom tej aktywności mają wciąż uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, w tym dynamika wzrostu branży, faza życia sektora, pozycja rynkowa członków klastra. Mimo to, należy stwierdzić, że klastry reprezentują niższy poziom internacjonalizacji, niż jest to możliwe. Nie wszystkie klastry korzystają w pełni z szans, jakie stwarza otoczenie. Tym samym obecny poziom internacjonalizacji klastrów jest bardzo zróżnicowany.

Podjmując się zadania charakterystyki internacjonalizacji polskich klastrów, uznano za niezbędne zaprezentowanie przykładu dobrych praktyk w tym zakresie. Po zapoznaniu się z tego typu aktywnością klastrów stwierdzono, że klastry rozwijają się w różnym tempie, ze względu na ich fazę cyklu życia czy potencjał strategiczny. Przykładowo najbardziej rozpoznawalnym polskim klastrami na poziomie międzynarodowym oraz jednym z kilku najbardziej rozpoznawalnych lotniczych klastrów UE jest klastrowy „Dolina Lotnicza”, który działa od 2003 roku i zlokalizowany jest w południowo-wschodniej Polsce, zrzeszając obecnie blisko 120 członków. Misją „Doliny Lotniczej” jest m.in. umocnienie roli południowo-wschodniej Polski jako jednego z najważniejszych w Europie regionów przemysłu lotniczego, rozwijanie współpracy z innymi europejskimi ośrodkami przemysłu lotniczego, stworzenie trwałej i niezawodnej sieci poddostawców oraz efektywnego kosztowo łańcucha dostaw [www.dolinalotnicza.pl]. Internacjonalizacja działań „Doliny Lotniczej”, w tym umożliwianie nawiązywania i rozwijania międzynarodowych kontaktów jej członkom, jest jednym z kluczowych kierunków rozwoju tej struktury. O intensywności działań decydentów „Doliny Lotniczej” na rzecz jej umiędzynarodowienia świadczą m.in. [www.dolinalotnicza.pl; Hołub 2012, s. 51]:

- aktywne poszukiwanie właściwych profili przedsiębiorców wśród członków klastra jako potencjalnych partnerów dla firm zagranicznych;
- systematycznie organizowane spotkania biznesowe *face-to-face* dla członków klastra z firmami zagranicznymi wraz z partnerami zewnętrznymi, m.in. ambasadami (Francji, Kanady, Wielkiej Brytanii), zagranicznymi klastrami (np. ASTech, BBAA, NAG), stowarzyszeniami branżowymi, instytucjami publicznymi;
- powołanie sieci współpracy Europejskich Klastrów Lotniczych pod nazwą Wings for Regions (aktualnie europejska sieć współpracy ponad trzydziestu lotniczych klastrów, pod nazwą EACP – *European Aerospace Clusters Partnership*);
- budowa szerokiej współpracy z lotniczymi klastrami z różnych krajów, m.in. z Aero Montreal (Kanada), AsTech (Francja), Hegan (Hiszpania), Hungarian Aerospace Cluster (Węgry), BBAA (Niemcy) oraz ClusterAvatik (Szwajcaria);

- cyklicznie organizowany bezpłatny udział członków klastra w międzynarodowych imprezach: wizytach studyjnych, szkoleniach, konferencjach, targach, wystawach, misjach gospodarczych, co jest szczególnie ważne dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z branży lotniczej;
- organizacja międzynarodowych targów „Aviation Valley Expo Day & B2B Meetings”;
- publikacje w światowej prasie ekonomicznej i branżowej (m.in. „Financial Times”, „Flight”, „Aviation Week”);
- udział w prestiżowym projekcie 7 PR. CARE – Clean Aerospace Regions wraz z kilkoma kluczowymi klastrami lotniczymi z Unii Europejskiej;
- realizacja projektów: „Rozwój i promocja transgranicznego polsko-ukraińskiego klastra lotniczego”, „Rozwój i promocja transgranicznego polsko-słowackiego klastra lotniczego”;
- efektywna współpraca z zagranicznymi naukowcami w ramach wspólnej realizacji wielu projektów B+R, przede wszystkim w ramach 7. Programu Ramowego Unii Europejskiej.

W procesie internacjonalizacji badanego klastra, rozpoznawalnego w skali świata, strategiczną funkcję pełnią korporacje międzynarodowe (np. amerykański koncern United Technologies Corporation, amerykański koncern Sikorsky Aircraft Corp., francuska firma Hispano-Suiza, niemiecka firma lotnicza MTU Aero Engines, kanadyjska firma Vac Aero, włosko-brytyjska firma Agusta Westland), które poprzez swoje bezpośrednie inwestycje sprzyjają budowaniu relacji klastra z partnerami zagranicznymi oraz wzmacniają ostateczne efekty przenikania wiedzy, technologii, *know-how* do członków klastra. Jest to bardzo ważne z punktu widzenia rozwoju klastra, gdyż firmy z kapitałem zagranicznym, lokalizując swą działalność na obszarze klastra, działają jak magnes, przyciągając do tej przestrzennej koncentracji przemysłu kolejne firmy z tej samej lub pokrewnej branży oraz stymulując tworzenie się nowych firm odpryskowych [Jankowska 2012, s. 140]. W rzeczywistości jednak import nowych technologii, innowacji i wiedzy poprzez BIZ do przedsiębiorstw przez główną firmę z kapitałem zagranicznym, nawet przy wsparciu władz lokalnych, nie zapewni rozwoju klastra, jeśli osłabnie wewnętrzna aktywność innowacyjna w klastrze [Skawińska, Zalewski 2009, s. 176].

5. Podsumowanie

Wraz z rozwojem zakresu umiędzynarodowienia gospodarki, rynków zbytu i bazy zaopatrzeniowej następuje systematyczny wzrost poziomu internacjonalizacji klastrów. Obserwowalne zmiany w tym zakresie często są postrzegane jako przejaw logicznej konsekwencji działań prorozwojowych w tego typu organizacjach. Zważając na cykl życia klastra, prawo entropii, trendy w gospodarce światowej czy wciąż nasilające się rekomendacje w zakresie internacjonalizacji klastrów, można przyjąć, że dla większości działających klastrów inicjowanie i budowa międzynarodowych

powiązań z szeroką grupą interesariuszy zewnętrznych stanowi obecnie nie tyle potrzebę, ile konieczność. W gospodarce krajowej i światowej kluczową rolę odgrywają bowiem klastry doskonale zarządzane (*world-class clusters*), w tym tworzące międzynarodowe sieci współpracy.

Powiązania klastra z partnerami zagranicznymi mogą dotyczyć zarówno różnych dziedzin jego działalności, jak i poszczególnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości. Proces umiędzynarodowienia klastra niezależnie od tego, w jaki sposób się on dokonuje, stwarza szereg korzyści dla jego członków, np.: jest źródłem wzrostu siły konkurencyjnej i ekspansji, ułatwia dostęp do światowych czynników produkcji i nowych rynków zbytu, sprzyja powstawaniu i rozwojowi nowych form współpracy. Jednak by proces ten był pomyślny, decydenci w klastrze, zarządzając nim strategicznie, muszą sformułować właściwą mu strategię internacjonalizacji. Muszą także ją sprawnie wdrażać, by ostateczny poziom umiędzynarodowienia był adekwatny do bieżących i przyszłych potrzeb klastra.

Literatura

- Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Bieliński J. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, CeDeWu, Warszawa 2005.
- Daszkiewicz N. (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Deloitte, *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.
- Doeringer P., Terkla D., *Business strategy and cross-industry clusters*, „Economic Development Quarterly” 1995, vol. 9.
- Gancarzyk M., *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw w klastrach*, [w:] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze – internacjonalizacja i konkurencyjność międzynarodowa*, pod red. T. Sporka, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Gorynia M., *Luka konkurencyjna – koncepcja i metodyka badań*, [w:] *Organizacja i Zarządzanie*, nr 32, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001.
- Greenhalgh B. (red.), *Cluster Internationalization – handbook*, Manchester Metropolitan University, Manchester 2012.
- Hołub J. (red.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*, PARP, Warszawa 2012.
- Jankowska B., *Internacjonalizacja klastrów*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 5-6.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011.
- Kowalski A.M., *Europejskie inicjatywy na rzecz zwiększania innowacyjności i konkurencyjności gospodarki przez internacjonalizację klastrów*, „Studia Europejskie” 2011, nr 1.
- Lämmer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Christensen T.A., *Klastry i ich indywidualizm. Wzrost gospodarczy poprzez polityki klastrowe ukierunkowane na kreowanie doskonałości w zarządzaniu klastrami*, PARP, Warszawa 2011.

- Majchrzak M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Meier zu Köcker G., Müller L., Zombori Z., *European clusters go international. networks and clusters as instruments for the initiation of international business cooperation*, Institute for Innovation and Technology, Berlin 2011.
- Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
- Olczyk M., *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Przybylska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, nr 3, Bochnia 2005.
- Skawińska E., Zalewski R., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 176.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2005.
- Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.
- Suszyński C., *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Ślepko M., *Umiejdzynarodowienie klastrów gospodarczych*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, nr 170, Poznań 2011.
- Wolański R., *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Źródła internetowe

<http://www.clustercollaboration.eu>.

<http://www.dolinalotnicza.pl>.

<http://www.innoviscop.com/en/definitions/competitiveness-cluster>.

<http://www.mg.gov.pl>.

http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/TACTICS_Internationalisation_Handbook_POL.pdf.

INTERNATIONALIZATION AS A WAY OF STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF CLUSTER

Summary: The article indicates the nature, goals, and the contemporary dimension of cluster internationalization. The paper characterizes the role of internationalization in the process of strengthening the competitiveness of the cluster in a turbulent environment. Assuming that internationalization is a process of operating across national boundaries, building relationships with foreign partners and expanding the scope of activities to foreign markets, the author emphasizes the need to develop a strategy of cluster's internationalization which will be adequate for cluster's needs and consistent with its development strategy. Basing on the results of secondary research as well as the author's research experience, the article presents the selected best practices within the scope of cluster internationalization.

Keywords: cluster, management, internationalization, development, competitiveness.