



Matylda Bojar

Ewa Bojar

Wiktor Bojar

Przedsiębiorczość

Startupy i klastry

P
O
D
R
Ę
C
Z
N
I
K
I

Przedsiębiorczość

Startupy i klastry

Podręczniki – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Matylda Bojar

Ewa Bojar

Wiktor Bojar

Przedsiębiorczość

Startupy i klastry



Wydawnictwo
Politechniki Lubelskiej

Lublin 2021

Recenzent:
prof. dr hab. Zbigniew Olesiński

Publikacja finansowana z środków Poddyplomowych Studiów Menedżerskich i studiów Master of Business Administration organizowanych przez Politechnikę Lubelską

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2021

ISBN: 978-83-7947-474-5

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: Soft Vision Mariusz Rajski
www.printone.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wstęp	7
1. Przedsiębiorczość	9
1.1. Pojęcie i istota przedsiębiorczości. Definicje przedsiębiorcy	9
1.2. Czynniki przedsiębiorczości	16
2. Startupy	20
2.1. Definicje i cechy startupów.....	20
2.2. Cykl życia startupu	27
2.3. Ekosystem startupowy – przykład Doliny Krzemowej	30
2.4. Wybrane instytucje ekosystemu startupowego	33
2.5. Finansowanie startupów	37
2.6. Źródła finansowania a fazy cyklu życia startupu	39
2.7. Wybrane źródła finansowania startupów	42
3. Klastry	56
3.1. Definicje klastra	56
3.2. Geneza powstania klastrów	60
3.3. Przyczyny powstawania klastrów	63
3.4. Typologia klastrów.....	68
3.5. Powstawanie i rozwój klastra.....	76
3.6. Klastry a inne formy organizacji.....	82
3.7. Klaster w „Diamencie konkurencyjności” M.E. Portera.....	85
3.8. Wpływ klastra na konkurencyjność	87
3.9. Współpraca w ramach potrójnej helisy w klastrach	89
3.10. Klastry a aktywność władz.....	93
Bibliografia	103

Wstęp

Do rąk Czytelników oddajemy publikację, która stanowi kontynuację monografii „*Prawne aspekty podejmowania decyzji menadżerskich*”. Niniejsza książka stara się odpowiedzieć na wiele pytań stawianych zarówno przez tych, którzy podejmują decyzje menadżerskie, funkcjonując jako praktycy w gospodarce, ale również przez studentów zamierzających w przyszłości podejmować działania biznesowe.

Pierwszy rozdział zawiera rozważania dotyczące pojęcia przedsiębiorczości. Autorzy przedstawiają złożoność tego terminu wynikającą głównie z jego interdyscyplinarności. Dokonują przeglądu definicji i typologii zawartych w publikacjach krajowych i zagranicznych. Nawiązują do poglądów klasyków, w tym J. Schumpetera i P. Druckera ale również do współczesnych autorów. Pozwoliło to na zaprezentowanie przedsiębiorczości z wielu perspektyw. Publikacja uwzględnia spojrzenie teoretyków i praktyków zarządzania, na przedsiębiorczość i związane z nią innowacyjność i konkurencyjność. Autorzy podkreślają znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju indywidualnym przedsiębiorców, przedsiębiorstw i jako podstawy rozwoju współczesnych społeczeństw i współczesnych gospodarek. Rozdział ten stanowi punkt wyjścia do rozdziałów drugiego i trzeciego i ma za zadanie dostarczenie wiedzy na temat działań przedsiębiorczych, które mogą być realizowane samodzielnie, w tradycyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach, w startupach, ale również w systemie klastrów. Autorzy mają świadomość, że we współczesnym świecie rozwój społeczny i gospodarczy związany jest w dużej mierze z innowacyjnością i przedsiębiorczością.

W rozdziale drugim przedstawiano startupy jako innowacyjną formę przedsiębiorczości. Wysoka innowacyjność oraz ponadprzeciętne ryzyko biznesowe sprawia, że realizowane w tej formule przedsięwzięcia, wymagają szczególnego wsparcia w tym wsparcia finansowego. Autorzy eksponują, że istotne znaczenie dla procesu upowszechnienia wiedzy na temat startupów ma powołanie instytucji wspierających startupy, a także popularyzacja wiedzy na temat źródeł finansowania przedsiębiorczości – venture capital, aniołowie biznesu, crowdfunding itd.

Trzeci rozdział dotyczy klastrów. Autorzy doceniają innowacyjność w niniejszej publikacji eksponują rolę struktur organizacyjnych kształtowanych na przełomie XX i XXI wieku – klastrów. Klastry to forma organizowania, a przede wszystkim

sposób koordynowania działalności gospodarczej, naukowej i instytucjonalnej przy wykorzystaniu potrójnej helisy. Autorzy zwracają uwagę, że proces odkrywania, tworzenia i rozwoju klastrów.

Fenomen klastrów i startupów przedstawiony w drugim i trzecim rozdziale publikacji pozwala docenić rolę tych struktur organizacyjnych w szerzeniu idei przedsiębiorczości co powinno wywierać wpływ na sprostanie wymogom konkurencyjności i innowacyjności.

Ukazanie tych form aktywności gospodarczej, powinno zachęcać do podejmowania przedsiębiorczych decyzji.

Autorzy

1. Przedsiębiorczość

1.1. Pojęcie i istota przedsiębiorczości. Definicje przedsiębiorcy

Po raz pierwszy pojęcie przedsiębiorczość zostało użyte przez R. Cantillona w eseju pod tytułem *Essai sur la Nature du Commerce en Général* opublikowanym, anonimowo po jego śmierci, w 1755 roku¹. Współczesna literatura prezentuje pojęcie przedsiębiorczości w trzech wymiarach jako postawę, zachowanie i proces. **Przedsiębiorczość jako postawa** – zgodnie z tym podejściem, kwestia przedsiębiorczości ujmowana jest przez pryzmat cech człowieka oraz postrzegania samego siebie i otoczenia. To chęć do podejmowania nowatorskich działań oraz intelektualne predyspozycje człowieka. **Przedsiębiorczość, jako zachowanie** rozumiane jest jako poszukiwanie i umiejętne wykorzystywanie okazji, których nie potrafią dostrzec inni ludzie. Działania te często wymagają kreatywnego myślenia i mogą przynieść nieoczekiwane zmiany. Ostatni wymiar to **przedsiębiorczość rozumiana jako proces**. To szereg działań zmierzających do budowania i rozwijania działalności gospodarczej. Proces ten wymaga wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań, umożliwiających przedsiębiorcy zwiększanie wartości oraz użyteczności posiadanych zasobów. Wymaga to dużego nakładu pracy oraz zdolności do podejmowania ryzykownych decyzji².

Słownik Języka Polskiego podaje, że przedsiębiorczość to postawa człowieka, która przejawia się w inicjatywie, rzutkości, zaradności i obrotności³. Wymaga ona kreatywności, pomysłowości, podejmowania odważnych decyzji, które mogą być związane ze znacznym ryzykiem, inicjowania nowych działań, poszukiwania i wykorzystywania okazji⁴. Przedsiębiorczość to twórczy niepokój. Podejmowanie zmian i związanego z nimi ryzyka⁵.

1 Brown Ch., Thornton M., (2013), *How Entrepreneurship Theory Created Economics*, *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 16, No. 4

2 Łochnicka D., (2016), *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 14–16.

3 Słownik języka polskiego (1984), PWN Warszawa, s. 968.

4 Majkut R., (2014), *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, CeDeWu, Warszawa, s. 59.

5 Paździor A., (2011), *Jak pozyskać kapitał*, Politechnika Lubelska, Lublin, s. 8-9.

J. Mierzejewska-Majcherek podkreśla podobne cechy; „Przedsiębiorczość to postawa życiowa. Człowiek przedsiębiorczy realizuje swoje talenty i rozwija swój potencjał, chwytą szanse i okazje, stawia sobie ambitne cele i potrafi przewidywać skutki ich realizacji, stwarza sobie alternatywy, poprawia jakość życia swojego, rodziny i lokalnej społeczności, wpływa na bieg wydarzeń, błędy traktuje jako okazję do nauczania się czegoś a nie jako porażkę, uczy się na cudzych sukcesach (a nie na błędach), jest optymistą i twórcą”⁶. R. Sobiecki także określa przedsiębiorczość jako: „rodzaj postawy człowieka, charakteryzującej się innowacyjnym, twórczym i odważnym podejściem do rozwiązywania problemów. Przedsiębiorczość to wykorzystanie swojej wiedzy i umiejętności dla osiągnięcia sukcesu. (...) to umiejętność radzenia sobie w każdych warunkach (...) to swoisty rodzaj artystyzmu, czyli tworzenie czegoś, czego wcześniej nie było, czego wcześniej nikt jeszcze nie zrobił”⁷. W ujęciu P. Druckera osoba przedsiębiorcza jest gotowa i ma zdolności do podjęcia i rozwiązania napotykaných problemów. Stosowane przez nią rozwiązania są niekonwencjonalne i twórcze. Jednocześnie osoba przedsiębiorcza ma świadomość związanego z tym ryzyka. Jest to osoba, która potrafi wykorzystywać nadarzające się okazje i szanse, a także potrafi dostosować się do zmieniających się warunków⁸.

A. Oniszczyk-Jastrząbek zauważa, że przedsiębiorczość odnosi się zarówno do przedsiębiorstwa jak również do życia i działalności człowieka. W życiu człowieka przedsiębiorczość to zdolność osoby do podejmowania nowych działań. Od osoby przedsiębiorczej wymaga się inwencji, kreatywności, pomysłowości i inicjatywy⁹. W przedsiębiorstwie przez przedsiębiorczość należy rozumieć jakość organizacji i bezproblemowe wejście na rynek dzięki zdolności rozpoznawania szans, które pojawiają się na rynku i zastosowanie ich do tworzenia nowych wartości co prowadzi do sukcesu ekonomicznego¹⁰.

Przedsiębiorczość nazwana jest „lokomotywą rozwoju i postępu społeczno-ekonomicznego”¹¹. J. Górzyńska, W. Grzybowski i K. Szatkowski zwracają uwagę, że o ile przedsiębiorczość przejawiać może się w każdej formie działalności człowieka: kulturze, nauce czy służbie zdrowia, jednak najczęściej kojarzy się działalnością gospodarczą. W tym przypadku głównym motywem działań przedsiębiorczych staje się zysk. W po-

6 Mierzejewska-Majcherek J., (2003), *Kto to jest człowiek przedsiębiorczy?* (w:) Sobiecki R. (red.), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*. Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 20.

7 Sobiecki R., (2009), *Przedsiębiorca – przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość* (w:) Godlewska-Majkowska H. (red.), *Przedsiębiorczość Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza Warszawa, s. 26.

8 Mierzejewska-Majcherek J., (2003), *Kto to...*, op. cit., s. 20.

9 Oniszczyk-Jastrząbek A., (2013), *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 11.

10 Oniszczyk-Jastrząbek A., (2013), *Przedsiębiorczość...* op. cit., s. 13.

11 Górzyńska J., Grzybowski W., Szatkowski K., (1999), *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*. Zamość: Centrum Badawczo-Szkoleniowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu, s. 17–18.

dobnym brzmieniu wypowiadają się E. Grzegorzewska-Mischka i W. Wyrzykowski. Autorzy ci zwracają uwagę na to, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem, który stanowi kluczowy środek do wzrostu gospodarczego państwa¹². Przedsiębiorczość, odznacza się dążeniem człowieka do przezwyciężania barier własnego rozwoju, zaspokajania potrzeb własnych i innych osób, rozwiązywania istniejących problemów i umiejętnym przystosowaniem się do zmian w otoczeniu (tzw. perspektywa psychologiczna). Natomiast aktywne postawy osób przedsiębiorczych wpływają na rozwój organizacji jak i całej gospodarki (tzw. perspektywa ekonomiczna)¹³.

M. E. Gordon przytacza definicję przedsiębiorczości mówiącą o tym, że jest to uruchomienie działalności, zarządzanie nią z wykorzystaniem inicjatywy w sytuacji ryzyka, po to aby osiągnąć zysk. Wzbogacając tę definicję ocenia on przedsiębiorczość jako stały, dynamiczny proces, w którym osoby przedsiębiorcze ciągle poszukują nowych pomysłów i wprowadzają innowacje. Osoby te są przy tym bardzo aktywne i potrafią wiele zdziałać aby osiągnąć swój cel¹⁴.

Przedsiębiorczość w działalności gospodarczej wiąże się z organizacją procesów produkcyjno-usługowych mających na celu zaspokojenie określonych potrzeb ludzkich, przysporzenie przedsiębiorcy określonych korzyści. Zdaniem W. Janika przedsiębiorczość charakteryzuje¹⁵: poszukiwanie nowych zastosowań posiadanych zasobów, wyznaczanie celów działalności uwzględniając nie tylko dostępne zasoby, ale również możliwość ich powiększania; identyfikowanie, przewidywanie i kreowanie nowych potrzeb i zachowań klientów przy wykorzystaniu nowych technik i technologii. A. Paździor konstatuje, że przedsiębiorczość to dynamiczny proces stopniowego tworzenia bogactwa¹⁶.

W literaturze przedsiębiorczość łączona jest z innowacyjnością i kreatywnością w myśleniu i działaniu. K. Kaczmarzyk podkreśla, że istotą przedsiębiorczości jest innowacyjność, kreatywność i skłonność do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorczość jest siłą napędową sukcesu organizacji umacnia jej pozycję na rynku, i sprzyja osiągnięciu większych zysków¹⁷. W jego opinii tym co wyróżnia przedsiębiorczość jest jej unikatowość. Istota przedsiębiorczości nie tkwi w naśladowaniu, a w stworzeniu czegoś wyjątkowego i nowatorskiego¹⁸.

12 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*. Oficyna Wydawnicza Bookmarket, Gdańsk, s. 8.

13 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość .. op. cit.*, s. 6.

14 Gordon M. E. (2009). *Uniwersytet Donalda Trumpa. Przedsiębiorczość*. Wydawnictwo HE-LION, Gliwice, s. 26-7.

15 Janik W., (2001) *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin, s. 13; Caputa W., Janik W., Paździor A., (2019), *Przedsiębiorczość i biznes*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin s. 13.

16 Paździor A., (2011), *Jak pozyskać... op. cit.*, s. 8-9.

17 Kaczmarzyk K., (2015), *Przedsiębiorczość jako sposób myślenia i działania*. Warszawa: Promotor, s. 9.

18 Kaczmarzyk K., (2015), *Przedsiębiorczość..... op. cit.*, s. 11-12.

Tabela 1.1. Wybrane definicje przedsiębiorczości

Autorzy	Definicje
A. Smith, J.B. Say (Lutz, 2015)	Przedsiębiorczość to działanie postrzegane przez pryzmat roli przedsiębiorcy, który tworzy przedsiębiorstwo lub obejmuje nad nim kontrolę. Dostrzega okazje i wykorzystuje je dla interesów oraz jest sprawcą ekonomicznych zmian i postępu. W ujęciu klasycznym przedsiębiorczość wiąże się przede wszystkim z innowacyjnością.
J. Schumpeter (1960)	Przedsiębiorczość to rodzaj działalności, który polega na wprowadzaniu nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod, zdobywaniu nowych rynków zbytu i nowych źródeł zaopatrzenia oraz na tworzeniu nowych, bardziej efektywnych form organizacyjnych działalności gospodarczych.
R. C. Ronstadt (1984) (Polowczyk, 2009)	„Przedsiębiorczość to dynamiczny proces tworzenia wartości dodanej. Wartość ta jest tworzona przez jednostki, które akceptują ryzyko majątkowe, czasu i kariery, związane z dodaniem wartości do jakiegoś produktu lub usługi. Produkt ten lub usługa może, ale nie musi, być nowa czy unikalna, ale wartość musi w jakiś sposób być dodana przez przedsiębiorcę przez zapewnienie i rozmieszczenie niezbędnych umiejętności i zasobów”.
P. Drucker (1992)	Istotą przedsiębiorczości jest ścisły związek działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za pomocą których zmierza się do sukcesu na rynku. Człowiek przedsiębiorczy zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję.
F. Knight (2002)	Przedsiębiorczość utożsamiana jest z przedsiębiorcą jako zarządzającym przedsiębiorstwem, działającym w warunkach niepewności, ryzykującym kapitałem, który ma prawo do dysponowania zyskiem, stanowiącym swoistą rekompensatę za ryzyko ponoszone przez przedsiębiorcę.
T. Kraśnicka (2002)	„Dla rozwoju przedsiębiorczości ważne są czynniki kulturowe, takie jak: systemy wartości i przekonań, tradycje przedsiębiorczości nadanym obszarze, zaufanie jako zasób kulturowy, model rodziny i więzi rodzinnych oraz klimat społeczny (nie)sprzyjający przedsiębiorczości”.
J. Targalski (2003)	Przedsiębiorczość to proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, obejmujący m.in.: rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku, opracowanie planu działalności, zgromadzenie niezbędnych zasobów, założenie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim w kolejnych fazach jego rozwoju.
R.W. Griffin (2004)	Przedsiębiorczość to proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka
A. Klasik (2006)	„Przedsiębiorczość można scharakteryzować jako uwarunkowany społecznie proces tworzenia szans na kreowanie bogactwa oraz ich twórcze wykorzystanie poprzez użytkowanie zasobów finansowych, materialnych oraz kapitału ludzkiego i społecznego w sposób innowacyjny”.
OECD (Podręcznik Oslo Manual, 2008)	Przedsiębiorczość wiąże się głównie ze zdolnością ludzi do rozpoczynania nowych przedsięwzięć (new ventures), ilością i jakością rozpoczynających działalność firm oraz łatwością, z jaką te formy mogą się znaleźć na rynku i go opuścić.

Źródło: Makiela Z. (2018), *Przedsiębiorczość i innowacyjność – wprowadzenie* (w:) Makiela Z., Stuss M. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami. Wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo*, C.H.Beck, s.17-18 za: Bratnicki M., Strużyna J., (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 36-37.

Pojęcie przedsiębiorczości niejednokrotnie przeplata się z definicją przedsiębiorcy. W polskim systemie prawa definicję przedsiębiorcy możemy znaleźć w wielu aktach normatywnych¹⁹. Jednak obok legalnych definicji, próbę zdefiniowania kim jest przedsiębiorca podejmują, od prawie początków swojego istnienia, nauki o zarządzaniu. Wśród polskich autorów, próbujących zdefiniować pojęcie „przedsiębiorca” wskazać można na tych, którzy wyraźnie wiążą przedsiębiorcę z gospodarką.

K. Karaśkiewicz wskazuje, że przedsiębiorca to osoba, która planuje, obmyśla, decyduje, dąży do czegoś i działa uparcie. Autor podkreśla w definicji przedsiębiorcy znaczenie osoby, która jest właścicielem przedsiębiorstwa i prowadzi je na własny rachunek²⁰. Podobnie pisze R. Sobiecki „przedsiębiorca najczęściej jest mocno związany z rynkiem pełniąc ważną rolę w gospodarce kraju. W gospodarce, przedsiębiorca realizuje następujące zadania: wprowadza nowe produkty na rynek, odkrywa potrzeby konsumentów, zwiększa podaż zasobów już istniejących i odkrywa nowe zasoby, kreuje nowe rynki, tworzy i rozwija nowe technologie, podejmuje działania na rzecz wzrostu wydajności pracy²¹. M. Leśniak opisuje przedsiębiorcę jako osobę, która podejmuje się jakiegoś przedsięwzięcia dla celów zarobkowych. Zdaniem tego autora przedsiębiorca to **ten, który zakłada własne przedsiębiorstwo**. Przedsiębiorcę utożsamia zarówno z własnością jak i z władzą. W opinii tego autora najbardziej lapidarna definicja określa, że przedsiębiorca to człowiek, który zajmuje się działalnością gospodarczą, odkrywa potencjalnie zyskowe możliwości, organizuje, kieruje różnymi przedsięwzięciami.²²

Z. Kwaśnik rozpatruje definicję przedsiębiorcy uwzględniając w niej trzy aspekty klasyfikacyjne: funkcje ekonomiczne, cechy osobowościowe i specyficzny sposób działania²³.

Funkcje ekonomiczne to podejmowanie odpowiedzialnych decyzji związanych z rozpoczęciem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Wśród nich można wymienić te, które dotyczą miejsca lokalizacji, organizacji przedsiębiorstwa, wykorzystania towarów i surowców, tworzenie nowych produktów i/lub usług a następnie ich rozwój i zarządzanie przedsięwzięciem w tym poszukiwanie źródeł finansowania oraz pozyskiwanie odpowiednich kadr.

19 Szerzej: Bojar E., Bojar M., Bojar W., (2019), *Prawne aspekty podejmowania decyzji menedżerskich*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.

20 Sobiecki R., (2009), *Przedsiębiorca....op. cit.*, s. 15–17.

21 Sobiecki R., (2009), *Przedsiębiorcaop. cit.*, s. 17.

22 Leśniak M., (2011), *Misja i powołanie etycznego przedsiębiorcy* (w:) Leśniak M., Piątek G., Król P. (red.), *Priorytety etycznego przedsiębiorcy – zysk, misja czy świętość?*, Wydawnictwo UNUM, Kraków, s. 47–48.

23 Kwaśnik Z., (2010), *Zmiany w sferze sektora małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji ekonomicznej* (w:) Kwaśnik Z., Żukow W. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, Radomska Szkoła Wyższa, Radom, s. 44–46.

Koncentrując się na profilu charakterologicznym przedsiębiorcy, na który wywiera wpływ wiele źródeł przedsiębiorczości (przebieg edukacji, dominacja jednego rodzica nad drugim) Z. Kwaśnik wyróżnia **cechy osobowe, które są typowe dla przedsiębiorców**: kreatywność, skłonność do ryzyka, przywództwo, potrzeba osiągnięć, zdolność rozwiązywania problemów. Ostatnim elementem jest **sposób postępowania przedsiębiorcy** – wyrażający się w poszukiwaniu i odkrywaniu nowych dziedzin, generowaniu nowych, innowacyjnych pomysłów i rozwiązań ale również działaniu w warunkach niepewności.

Przedsiębiorcę wyróżniają również pewne cechy, umiejętności i sposób działania^{24,25}. Wśród cech charakteryzujących osoby przedsiębiorcze można wyróżnić między innym²⁶: poczucie własnej wartości, optymizm, wiarę w siebie, samodzielność, odpowiedzialność, otwartość na innych ludzi i pojawiające się zmiany, wytrwałość, niezależność, potrzebę osiągnięć, kreatywność, twórczość, świadomość swoich mocnych i słabych stron.

Przedsiębiorca wykazuje się pewnymi umiejętnościami, które wspomagają i pobudzają postawy przedsiębiorcze²⁷. Wśród nich wymienić można umiejętność: samooceny, dostrzegania szans, wyznaczania celów, ustalania priorytetów, wykorzystywania nowoczesnych źródeł informacji i ich odpowiednia selekcja, rozwiązywania problemów, współdziałania w zespole, podejmowania decyzji, prowadzenia efektywnej komunikacji i negocjacji.

Cechą charakteryzującą przedsiębiorców jest również sposób działania, który wspiera postawę przedsiębiorczą. Wśród nich wyróżnić można takie działania polegające na: rozwijaniu mocnych stron, eliminowaniu słabych stron, wykorzystywaniu możliwości, stwarzaniu alternatyw do realizacji celów, elastycznej reakcji na pojawiające się zmiany, dbanie o samorozwój, podejmowanie się działań innowacyjnych i ponoszenie ryzyka²⁸.

Podkreślić należy, że współczesnego przedsiębiorcę, ze względu na szybko zmieniające się warunki otoczenia społeczno-gospodarczego powinna cechować zdolność i umiejętność myślenia strategicznego, kryzysowego a nawet katastroficznego²⁹.

Uwzględniając tę różnorodność B. Glinka i S. Gudkova wyodrębniły i scharakteryzowały następujące rodzaje przedsiębiorczości.

24 Mierzejewska-Majcherek J., (2003), *Kto to ... op. cit.*, s. 21.

25 Sobiecki R., (2009), *Przedsiębiorca... op. cit.*, s. 28.

26 Mierzejewska-Majcherek J., (2003), *Kto to ... op. cit.*, s. 21.

27 Mierzejewska-Majcherek J., (2003), *Kto to ... op. cit.*, s. 21.

28 Mierzejewska-Majcherek J., (2003), *Kto to ... op. cit.*, s. 21.

29 Romanowska M., (2020), *Przyszłość zarządzania czyli zarządzanie przyszłością* (w:) Bojar E. (red) *Przyszłość zarządzania wyzwania w dobie postglobalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Lublin, s. 387.

Tabela 1.2. *Typy przedsiębiorczości*

Typ przedsiębiorczości	Cechy charakterystyczne
Przedsiębiorczość garażowa	„Garaż” jest symbolem początkowej fazy rozwoju projektu biznesowego. Polega na wykorzystaniu innowacyjnego pomysłu, zaangażowaniu i pasji przedsiębiorców. Dzięki temu powstają nowe przedsięwzięcia biznesowe, które zostały zapoczątkowane „w garażu” i pręźnie się rozwijają.
Przedsiębiorczość intelektualna	Korzystanie z niematerialnej wiedzy do stworzenia materialnego bogactwa. Przejawia się w korzystaniu ze zróżnicowanej sieci kontaktów, urozmaiconej i obszernej bazy wiedzy, łączeniu zasobów niematerialnych (kontakty i wiedza), których wykorzystanie wzmacnia siłę i ich wartość.
Przedsiębiorczość pasjonatów	Źródłem działania są osoby, które kierują się swoją pasją, która stanowi motywację, inspirację i sposób na życie. Rodzaje pasji, które się wyodrębnia to – pasja do określonego charakteru działalności i pasja do prowadzenia i rozwoju biznesu poprzez aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie szans.
Przedsiębiorczość społeczna	Aktywne szukanie i wykorzystywanie szans na rozstrzyganie problemów społecznych. Motywacją przedsiębiorcy jest wrażliwość na problemy społeczne. Wyróżnić można dwa podejścia: pierwsze to prowadzenie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach, które nie są nastawione na zysk (fundacja). Drugie podejście polega na urzeczywistnieniu przedsięwzięć biznesowych, których celem jest realizacja zadań społecznych, zaś wypracowany zysk zwykle przeznacza się na cele społeczne.
Przedsiębiorczość kobiet	Obecnie coraz większa liczba kobiet wykazuje postawy przedsiębiorcze i decyduje się na prowadzenie działalności. Są one zmotywowane poprzez znacznie większą liczbę czynników niż mężczyźni. Kobiety charakteryzuje większa wrażliwość na pozafinansowe czynniki.
Przedsiębiorczość rodzinna	Do prowadzenia działalności gospodarczej zaangażowani są członkowie rodziny. Powiązanie więzi rodzinnych i ekonomicznych w jednym przedsiębiorstwie może przysporzyć zarówno korzyści jak i zagrożeń. Wyróżnia się korzyści takie jak: wzajemne zaufanie, większa elastyczność i zaangażowanie pracowników, pokoleniowe przekazywanie wiedzy i zasobów niematerialnych. Zagrożenia to: konflikty wewnętrzne pojawiające się zarówno na podłożu rodzinnym jak i biznesowym, obsadzenie najwyższych stanowisk w firmie członkami rodziny, a także roszczeniowe oczekiwania rodziny.
Przedsiębiorczość międzynarodowa	Dotyczy przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej. Obejmuje sprzedaż towarów i usług, a także pozyskiwanie zasobów za granicą. Działalność na rynku międzynarodowym wzmacnia konkurencyjność firmy zarówno na rynku lokalnym jak i na rynku globalnym, działalność za arenie międzynarodowej dotyczy zarówno dużych jak i małych firm.
Przedsiębiorczość korporacyjna	Dotyczy działań, które są prowadzone w istniejących przedsiębiorstwach poprzez osoby lub grupy, które chcą wykorzystać szanse i wprowadzić zmiany. Osoby takie kierują się tym, iż posiadają większe poczucie bezpieczeństwa, a także wszechstronne możliwości takie jak laboratoria, technologie czy specjalistyczna wiedza.

Źródło: opracowanie na podstawie Glinka B, Gudkova S., (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, s. 20-25.

1.2. Czynniki przedsiębiorczości

Analizując czynniki wpływające na przedsiębiorczość podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, wskazać można na zewnętrzne i wewnętrzne źródła związane z gospodarką. Źródła zewnętrzne to głównie te dotyczące procesów, które zachodzą w otoczeniu w skali makro: grupie państw, w kraju, w regionie czy w środowisku lokalnym. Źródła wewnętrzne to te, które występują wewnątrz przedsiębiorstwa i są zależne od jego struktury, organizacji, zasobów technicznych i kadrowych, kultury pracy i kultury O ile przedsiębiorca ma ograniczony wpływ na makrootoczenie to wzajemny wpływ przedsiębiorcy i otoczenia w skali mikro ma wymiar bezpośredni³⁰.

Na przedsiębiorcę oddziałuje zarówno otoczenie bliższe jak i dalsze. Otoczenie bliższe tworzą między innymi **klienci**. Przedsiębiorcy powinni posiadać wiedzę i stale orientować się w zakresie oczekiwań, preferencji i sytuacji materialnej swoich klientów³¹. Kolejnym elementem otoczenia bliższego są **konkurenci**. Konkurencja na rynku wymaga od przedsiębiorcy odpowiednich umiejętności w tym: rozpoznawania i zapobiegania zagrożeniom, które mogą wystąpić na rynku, zdolności śledzenia elementów, które dają przewagę konkurentom, wyciągania wniosków i wprowadzania zmian w celu poprawy konkurencyjności³². Elementem mikrootoczenia są również **dostawcy i producenci substytutów**. Obie grupy wymagają od przedsiębiorcy umiejętności, które sprzyjają stałemu doskonaleniu produktów i usług, a także poszukiwaniu rozwiązań spełniających coraz większe wymagania³³. Ważnym elementem mikrootoczenia dla przedsiębiorcy są **dyrektorzy, kierownicy a także szeregowi pracownicy**. Oni również są źródłem przedsiębiorczości. Znajduje to wyraz we wspieraniu działań kreatywnych, innowacyjnych, zachęcaniem do twórczego myślenia i akceptowaniem ryzyka³⁴. Takie działania wiążą się ze specyficzną kulturą organizacyjną panującą w przedsiębiorstwie.

Kultura organizacyjna będąca źródłem przedsiębiorczości to taka, która stwarza przyjazne i odpowiednie warunki do tworzenia przez pracowników nowych rozwiązań, które wspierają powstanie i rozwój innowacji w przedsiębiorstwie. W takiej kulturze kierownictwo zachęca i wspiera pracowników do przedstawiania własnych pomysłów i pomaga we wdrażaniu popierając takie inicjatywy³⁵.

Źródła przedsiębiorczości tkwią również w makrootoczeniu. Otoczenie to wpływa na przedsiębiorców, jednak przedsiębiorca nie może na nie oddziaływać

30 <https://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiębiorstwa>

31 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość... op. cit.*, s. 11.

32 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość... op. cit.*, s. 11.

33 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość... op. cit.*, s. 11.

34 Górzyńska J., Grzybowski W., Szatkowski K., (1999), *Podstawy ... op. cit.*, s. 31.

35 Oniszczyk-Jastrząbek A., (2013), *Przedsiębiorczość ... op. cit.*, s. 19.

i musi się do tych czynników dostosować³⁶. W tabeli przedstawione zostały elementy makrootoczenia mające wpływ na przedsiębiorczość.

Tabela 1.3. *Elementy i czynniki makrootoczenia jako źródła przedsiębiorczości*

Ekonomiczne	Bezrobocie, inflacja, oprocentowanie kredytów, wzrost lub spadek płac, wzrost lub spadek cen; tworzenie i ochrona rynku, motywacje ekonomiczne, dostęp do kapitału, system ekonomiczny
Technologiczne	Zmiany zachodzące w technice, technologii wytwarzania; rozwój technologii internetowych
Prawne	Przepisy dotyczące podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, system podatkowy, orzecznictwo sądów, interpretacje prawa przez organy administracji
Polityczne	Sytuacja polityczna zarówno na szczeblu krajowym jak i regionalnym i lokalnym, koniunktura, zmiany nastawienia, zakres roszczeń, postawy etyczne
Demograficzno-społeczne	Populacja i zmiany demograficzne, relacja między ludnością w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i po produkcyjnym; gęstość zaludnienia, poziom wykształcenia, stan zdrowia ludności; migracja, emigracja ludności; postawa społeczna obywateli; styl życia; kultura narodowa; postawy innowacyjne w społeczeństwie; poziom aktywności zawodowej.
Międzynarodowe	Region kraju w którym prowadzona jest działalność, członkostwo w UE; bliskość kulturowa, wspólne wartości i obyczaje

Źródło: opracowanie na podstawie: Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*, Oficyna Wydawnicza Bookmarket, Gdańsk, s. 12–15.

Negatywne zjawiska występujące w gospodarce mogą opóźnić bądź wręcz uniemożliwić działania przedsiębiorcze. Jednym z głównych hamulców rozwoju przedsiębiorczości są **bariery finansowe**. Tworzą je zarówno – brak środków finansowych jak i utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania takich jak: kredyt, leasing³⁷. Kolejne bariery mogą wystąpić w **obszarze administracyjno-prawnym**. Przeszkodami w tym obszarze są skomplikowane, nadmierne rozbudowane i niestabilne regulacje prawne (w szczególności dotyczące uruchomienia i prowadzenia działalności gospodarczej (koncesje, licencje, zgody) oraz zatrudniania pracowników, opieszałość sądów, biurokracja³⁸. Kolejna z przeszkód to **problemy z kontrahentami** szczególnie w zakresie egzekwowania zobowiązań, a także **brak wykwalifikowanych pracowników** i ich nadmierne żądania płacowe^{39,40}. Dzięki umiejętności identyfikacji tych negatywnych zjawisk, niejednokrotnie nazywanych barierami – przedsiębiorca może zastosować działania w celu ich ograniczenia i zmniejszenia negatywnych skutków ich występowania.

36 <https://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiębiorstwa>.

37 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość... op. cit.*, s. 18.

38 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość... op. cit.*, s. 11.

39 Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość... op. cit.*, s. 11.

40 <http://www.biznes-firma.pl/najwieksze-bariery-w-rozwoju-polskiej-przedsiębiorczosci/26429>.

Rozwój przedsiębiorczości następuje dzięki wsparciu udzielanemu przez władze lokalne, regionalne i krajowe. Przykładowymi działaniami władz lokalnych w zakresie rozwoju przedsiębiorczości są: obniżanie podatków lokalnych i opłat, promocja miasta, dotacje z programów finansowanych przez Unię Europejską, przyciąganie inwestorów, rozwój infrastruktury technicznej, wspieranie rozwoju kontaktów zagranicznych i międzyregionalnych, promocja przedsięwzięć gospodarczych, zapewnienie usług okołobiznesowych, integrowanie środowiska biznesu, rozwój oświaty, usprawnienie funkcjonowania administracji, pomoc finansowa w zakresie realizacji preferowanych przedsięwzięć gospodarczych⁴¹.

Znaczenie przedsiębiorczości i przedsiębiorców jest doceniane zarówno w teorii jak i praktyce zarządzania. Towarzyszą im liczne mity, które należy weryfikować.

Mity związane z przedsiębiorczością i z przedsiębiorcami

Mit 1. Przedsiębiorcą trzeba się urodzić.

Fałsz – Nie stwierdzono aby istniał gen przedsiębiorczości.

Mit 2. Przedsiębiorczości nie można się nauczyć.

Fałsz – Praca i nauka nad osobistym rozwojem zwiększa możliwości i szanse na odniesienie sukcesu w biznesie.

Mit 3. Założenie firmy spowoduje to, że założyciel będzie dla siebie szefem.

Fałsz – Właściciel biznesu, prezes firmy nie stają się dla siebie szefami, to klienci występują w roli szefów.

Mit 4. Przedsiębiorczość wymusza wynalezienie czegoś nowego, unikalnego.

Fałsz – Do zwycięstwa i odniesienia sukcesu nie jest potrzebna rewolucja innowacyjna.

Mit 5. Większość nowych firm upada.

Fałsz – Firma ma większe szanse przetrwania jeśli mamy lukratywny i trwały pomysł na biznes, wystarczające środki finansowe, odpowiednie stale doskonalone umiejętności, dobry biznesplan, zapewniający przewagę konkurencyjną.

Mit 6. Do sukcesu nowego przedsięwzięcia potrzebny jest venture capital.

Fałsz – W początkowym etapie tworzenia przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy wykorzystują własne oszczędności, pożyczki od rodziny i przyjaciół, środki pozyskane od aniołów biznesu.

Mit 7. Im więcej pieniędzy na starcie tym większe szanse na sukces.

Fałsz – W nowej firmie potrzebny jest racjonalny poziom finansowania, adekwatny do potrzeb i fazy rozwoju przedsiębiorstwa.

Mit 8. Mogę być przedsiębiorcą bo świetnie radziłem sobie w dużej firmie.

Fałsz – Specjalista, profesjonalista w branży to konkretna wiedza techniczna. To jednak za mało by prowadzić firmę wykonując tylko tę pracę. Przedsiębiorczość wymaga innych talentów, umiejętności i zasobów.

41 Mioduszewski J., Miętlewski Z., (2010), *Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości na lokalnym rynku*. Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, tom 24, s. 95.

Mit 9. Zawsze w każdym momencie życia zawodowego mam czas i możliwości rozpocząć własny biznes.

Fałsz – Przejście od bycia pracownikiem do bycia przedsiębiorcą nie jest proste i bezproblemowe.

Mit 10. Wszyscy przedsiębiorcy są bogaci.

Fałsz – Wielu przedsiębiorców walczy codziennie o przetrwanie, nieliczni są miliarderami.

Mit 11. Rozpoczęcie nowego przedsięwzięcia wymaga dużych środków finansowych.

Fałsz – Bardziej niż o duże środki finansowe należy zadbać o dobrą organizację biznesu i racjonalne wydatki.

Źródło: opracowanie na podstawie Marszałec J.A., (2014), *Jak zostać przedsiębiorcą, Zbuduj własną firmę i odnieś sukces!*, Centrum Edisona, s. 20-23; Gerber M. E. (2007;2014) *Mit przedsiębiorczości. Dlaczego większość małych firm upada i jak temu zaradzić*, MT Biznes, s. 21.

2. Startupy

2.1. Definicje i cechy startupów

Oxford English Dictionary podaje, że pierwsze użycie słowa „startup” (w angielskiej pisowni start-up) w obecnym jego rozumieniu miało miejsce w 1976 r. na łamach dwutygodnika Forbes. gdzie wspomniano o „biznesach inwestujących w startupy operujące w obszarze elektroniki i przetwarzania informacji”. W roku 1977 tygodnik Businessweek pisał o „*inkubatorach dla startupów, funkcjonujących w szybko rosnących branżach związanych z wysoką techniką*”. W obu przypadkach słowo „startup” odnosiło się do biznesu osadzonego w zaawansowanych technologiach⁴². Od lat 90 XX w. w USA pojęcie startup stawało się co raz bardziej popularne i odnosiło się do nowopowstałych przedsiębiorstw, które działały przede wszystkim w branży IT i finansowane były z zewnętrznych źródeł. Koniec lat 90 XX w. charakteryzuje się dynamicznym wzrostem liczby tego typu przedsiębiorstw, które były kojarzone z Doliną Krzemową. Współcześnie, termin startup nadal utożsamiany jest z biznesem. Choć nie ma jednej spójnej definicji, która w sposób wyczerpujący opisałaby czym właściwie są startupy, najkrócej można je zdefiniować jako przestrzeń dla rozwoju innowacji oraz nowych technologii.

W Słowniku Biznesowym **startup** to przedsiębiorstwo w początkowej fazie rozwoju, w którym przedsiębiorca przechodzi od etapu pomysłu do zabezpieczenia finansowania, zakłada pierwsze podstawowe struktury i inicjuje sprzedaż⁴³. R. Sowiński pisze „*celem utworzenia startupu jest udowodnienie, przy zachowaniu stosunkowo niskiego poziomu zaangażowania kosztów, możliwości praktycznej realizacji pomysłu, na którym oparte ma być przedsięwzięcie*”⁴⁴. N. Blumenthal opisuje, że startup to **przedsiębiorstwo pracujące nad rozwiązaniem problemu, choć rozwiązanie to nie jest oczywiste, a tym samym sukces tego przedsięwzięcia nie jest gwarantowany**⁴⁵.

42 Skala A. (2017), *Spiralna definicja startupu*. Przegląd Organizacji Nr 9 (932), <https://doi.org/10.33141/po.2017.09.05>, s.34.

43 Business Dictionary, *Start-up*, <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html>

44 Sowiński R., (2012), *W czym tkwi siła amerykańskich startupów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s.4.

45 Robehmed N., (2013), *What is a Start-up*, „Forbes/Business”, <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/%202013/12/16/what-is-a-startup/>

Obecnie najbardziej popularną definicją startupu jest definicja S. Blanka. Startupy to „**tymczasowa organizacja** zajmująca się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego”⁴⁶. Należy podkreślić, że model biznesu jest skalowalny tylko wtedy, kiedy część zysków pokrywa w całości poniesione koszty wymaganych inwestycji.

*Przykładem praktycznie nieograniczonej zdolności do wzrostu są między innymi platformy internetowe takie jak Facebook, Instagram czy DropBox. Platformy, które docierają do klientów i zajmują się ich obsługą na całym świecie. Nie mają ograniczeń w dostępie do klientów. Jednym z ograniczeń może być tylko moc serwerów, która z uwagi na wciąż rosnącą liczbę użytkowników, będzie w końcu wymagała dodatkowych inwestycji oraz ulepszeń*⁴⁷.

S. Blank dzieli startupy na cztery kategorie. Każdą z nich wyróżnia inny zestaw wymagań do spełnienia, w celu osiągnięcia sukcesu. Są to: startupy, które wchodzą na istniejący rynek, startupy które tworzą zupełnie nowy rynek, startupy, które chcą zmienić segment rynku, startupy które chcą dokonać resegmentacji istniejącego rynku⁴⁸.

E. Ries zdefiniował startup jako „instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w **warunkach skrajnej niepewności**”⁴⁹. E. Ries ujmuje pojęcia „produkt” i „usługa” bardzo szeroko – jako dowolne źródło wartości dla ludzi, potencjalnych klientów firmy. Ma tu na myśli wszystkie przejawy doświadczeń klientów związanych interakcjami z daną firmą. Mówi, że „celem organizacji jest poszukiwanie nowych źródeł wartości dla klientów i troska o to, jaki wpływ ma jej produkt na tychże klientów”⁵⁰.

Kolejnym, wyraźnie akcentowanym elementem definicji startupów jest **innowacja**. W kontekście startupów pojęcie innowacji należy rozumieć zarówno w sposób szeroki, jako przełomowe odkrycia naukowe, nowoczesne sposoby wykorzystywania już istniejących technologii, modele biznesu, które pozwalają na odkrycie dotychczas ukrytej wartości, ale również dostarczenie już istniejącego produktu bądź usługi w całkiem nowe miejsce, gdzie dotychczas ich brakowało. W opinii E. Riesa wszystkie te przypadki ukazują, że to właśnie innowacja jest istotą sukcesu⁵¹. C. Christensen przedstawił koncepcję tzw. „dysrputywnej innowacji”.

46 Blank S., Dorf B., (2013), *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice, s. 19.

47 <https://kms.org.pl/4-definicje-start-upu/>

48 Blank S., Dorf B., (2013), *Podręcznik ... op. cit.*, s.10.

49 Ries E.,(2012), *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Wydawnictwo Helion, Warszawa, s. 28.

50 Ries E.,(2012), *Metoda ... op. cit.* s. 29.

51 Ries E.,(2012), *Metoda ... op. cit.*, s. 29.

Autor postrzega startupy jako organizacje, które tworzą przełomowe innowacje, czyli takie, które w dłuższej perspektywie zmieniają rynkowe paradygmaty.⁵²

R. D'Souza i M. Salzberg podkreślają natomiast znaczenie ludzi a w szczególności **specyficznej atmosfery startupów** wyrażającej się w przekonaniu pojedynczych jednostek, że mają osobisty wpływ na sukces firmy⁵³.

Dokonując szerokiej analizy definicji startupów A. Skala, uznała, że startupem jest każda *organizacja cechująca się skrajnie ograniczonymi zasobami wewnętrznymi oraz niepewnym lub nieistniejącym popytem na swoje produkty*. Przyjęła, że nie każda nowo powstająca firma jest startupem. Ta nazwa zarezerwowana jest jedynie dla podmiotów, które wykazują się innowacyjnością modelu biznesu. Podkreśla, że startupy nie zajmują się kopiowaniem istniejących na rynku modeli biznesu, ale tworzą coś zupełnie nowego, coś czego nikt przedtem nie praktykował. Dla uznania, że model jest innowacyjny wystarczy, żeby uwzględnił przynajmniej jeden z trzech elementów „triady” – klientów, problem lub rozwiązanie⁵⁴.

Następna definicja, opracowana została przez zespół badawczy *Kraków Miastem Startupów*. *Startup to podmiot, który wykorzystuje eksperymenty rynkowe i zewnętrzne finansowanie w celu opracowania takiej metody zamiany innowacji w wartość dla klienta, którą można powtarzać w skali globalnej*⁵⁵. W tej koncepcji startup wdrażany jest na trzech poziomach: **operacyjnym, taktycznym oraz strategicznym**. Poziom operacyjny polega na wielokrotnym wprowadzaniu na rynek produktu w celu realizacji testów rynkowych i ewentualnych modyfikacji jego parametrów. Poziom taktyczny koncentruje się na tym, aby zaspokoić zobowiązania wobec inwestorów oraz pozyskać nowe zewnętrzne środki potrzebne do wzrostu. W przypadku poziomu strategicznego dochodzi do koncentracji na wypracowaniu modelu biznesu, który pozwalałby, aby wytworzona innowacja przekładała się na konkretną wartość dla odbiorców, która ma wygenerować zyski firmy⁵⁶.

Na potrzeby prowadzonych badań twórcy Raportu Deloitte, opisali startup jako *„przedsięwzięcie prowadzone w celu wytworzenia nowych produktów i usług w warunkach dużej niepewności, o historii nie dłuższej niż 10 lat”*⁵⁷.

Fundacja Start-up Poland zaproponowała natomiast, aby startupem nazywać przedsięwzięcia, które spełniają przynajmniej jeden z dwóch warunków⁵⁸:

52 Skala A. (2017), *Spiralna ... op. cit.*, s.34.

53 Robehmed N., (2013), *What is ... op. cit.*

54 Skala, A., (2017), *Spiralna..., op. cit.*, s. 35.

55 Fundacja Kraków miastem Startupów (2016) *Krakowski ekosystem startupowy*, Raport badawczy opracowany na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa w ramach Krakowskiego Tygodnia Startupów START #KRK UP, Kraków, https://business.krakow.pl/raporty_i_analizy/200459,artykul,2016.html

56 Fundacja Kraków miastem Startupów (2016) *Krakowski ... op. cit.*

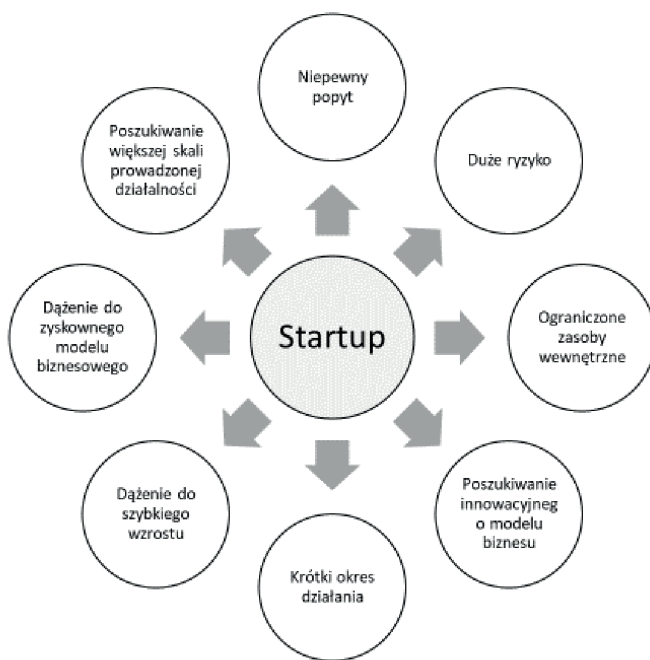
57 Deloitte Polska, (2016), *Diagnoza ekosystemów startupów w Polsce*, czerwiec, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startup.pdf

58 Fundacja Start-up Poland (2017) *Raport Polskie start-upy 2016*, Warszawa, s.12. http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_Raport_2016_16.pdf

- należą do sektora gospodarki cyfrowej, co oznacza, że przetwarzanie informacji lub pochodne technologie stanowią co najmniej jeden lub więcej z kluczowych elementów jego modelu biznesu;
- tworzą nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT.

Szczególnymi rodzajami startupów są tzw. jednorożce – przedsiębiorstwa, których wycena rynkowa w krótkim czasie przekroczyła miliard dolarów.

Na podstawie analizy literatury można zidentyfikować podstawowe cechy, jakimi charakteryzują się startupy. European Startup Monitor 2015, jest pierwszym raportem powstałym na zlecenie Komisji ds. Gospodarki Cyfrowej i Społeczeństwa Cyfrowego Unii Europejskiej. W raporcie tym wskazuje się na następujące cechy⁶⁰: wiek startupów – nie starszy niż 10 lat, wysoce innowacyjne technologie i/lub modele biznesu, posiadanie lub dążenie do dynamicznego wzrostu liczby zatrudnionych i/lub przychodów osiąganych przez startup.



Rysunek 2.1. Cechy startupów.

Źródło: Kowalczyk I., (2020), *Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce*, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne Nr 1, s. 65.

⁵⁹ Białek R., Nowak R., (2018), *Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce*, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA, 15 (1/2018), Lublin, s. 64.

⁶⁰ European Startup Monitor (2015), http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf

A. Damodaran analizując aspekty finansowe zwraca uwagę, że kluczowymi cechami startupu są⁶¹:

- **brak historii** – młode firmy mają krótką historię działalności i wiele z nich posiada bardzo ograniczone historyczne dane finansowe;
- **niewielkie dochody lub ich brak, straty w działalności operacyjnej** – ograniczone dane finansowe stają się jeszcze mniej przydatne ze względu na ubogą zawartość informacyjną, jak również osiągnięcie permanentnej straty z działalności operacyjnej;
- **zależność od kapitału prywatnego** – w początkowym okresie startupy są finansowane zazwyczaj ze środków własnych założycieli lub ze środków prywatnych inwestorów (funduszy venture capital, aniołów biznesu);
- **znaczne ryzyko niepowodzenia** – większość młodych firm nie jest w stanie sprostać próbie udanego wprowadzenia produktu na rynek.

Badania przeprowadzone przez ESM 2015 pokazały, że 60% firm działało na rynku nie dłużej niż 2 lata, a tylko 10,4 % przedsiębiorstw były to podmioty mające od 6 do 10 lat. Badania potwierdziły także że główną cechą startupów była innowacyjność, aż 72,1% z badanych firm w ramach ESM 2015 działało w branżach zaliczanych do przemysłów wysokiej technologii, czyli usługach programowania, rozwoju systemów i oprogramowania IT, aplikacji mobilnych i internetowych, handlu elektronicznym, mediach i branżach kreatywnych. Przeprowadzone badania potwierdziły również kolejną cechę startupów – znaczącą dynamikę ich rozwoju – połowa startupów deklarowała pięcio- a nawet dziesięciokrotny wzrost wartości przedsiębiorstwa.

http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf

Tabela 2.1. Wybrane definicje startupów

Autor	Kluczowe cechy startupu
C. Christensen (1997)	Organizacje, które tworzą przełomowe innowacje
M. Andressen (2007)	Podmiot poszukujący idealnego dopasowania produktu i rynku
A. Damodaran (2009)	Organizacja z wysokim potencjałem wzrostu na wczesnym etapie rozwoju, bez historii, zależna od źródeł kapitału, o niskiej przeżywalności
E. Ries (2011)	Instytucja powstała z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnego ryzyka
P. Graham (2012)	Organizacja, która ekstremalnie szybko rośnie

61 Damodaran A., (2009) *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Stern School of Business, New York University, New York, s. 5.

N. Wasserman (2012)	Podmiot, który podąża za szansą rynkową bez względu na posiadane zasoby
S. Blank (2013)	Tymczasowa organizacja poszukująca optymalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego
D. McClure (2013)	Podmiot, który jeszcze nie wie kim jest jego klient, jaki jest jego produkt oraz nieznający swojego optymalnego modelu przychodowego
L. Bursiak (2013)	Organizacja we wczesnej fazie rozwoju, nieprzekraczającym 5 lat, korzystająca z finansowania zewnętrznego
Komisja Europejska (2014)	Podmiot działający w obszarze przedsiębiorczości technologicznej, na rynku cyfrowym
J. Cieślik (2014)	Organizacja technologiczna przeznaczona do szybkiej sprzedaży
K. Łuczak (2014)	Przedsiębiorstwo na wczesnym etapie rozwoju, o dużym potencjale wzrostu, poszukujące optymalnego modelu biznesowego
A. Gemzik-Salwach (2014)	Organizacja nowo powstała, wdrażająca innowacje, która działa w środowisku wysokiego ryzyka
P. Thiel, B. Masters (2014)	Organizacja, która tworzy nowe rozwiązania
Kauffman Foundations (2015)	Przedsiębiorstwo skupione na innowacjach lub organizacja zatrudniająca od co najmniej roku minimum jedną osobę niebędącą współnikiem
B. Glinka, J. Pasieczny (2015)	Nowo tworząca się organizacja określająca i testująca swoje założenia biznesowe
P. Konopka, E. Roszkowska (2015)	Podmiot nieposiadający historii działalności operacyjnej
O. Mohout, M. Kiemen (2016)	Podmiot hiperskalowany
Global Entrepreneurship Monitor (2016)	Przedsięwzięcie na etapie przygotowań lub organizacja, którą założyciele zarządzają samodzielnie
PARP (2016)	Spółka kapitałowa nienotowana na giełdzie, która nie dokonała podziału zysków i nie powstała w wyniku połączenia

Źródło: Skala A. (2017), *Spiralna definicja startupu*. Przegląd Organizacji Nr 9 (932), <https://doi.org/10.33141/po.2017.09.05>, s. 34.

Znaczące różnie pojawiają się w zestawieniach startupów z tradycyjnymi małymi przedsiębiorstwami. Z poniższego zestawienia wynika, że pojęć tych nie można stosować zamiennie.

Tabela 2.2. Różnice pomiędzy tradycyjnymi małymi przedsiębiorstwami a startupami

	Małe przedsiębiorstwo	Startup
Innowacje	Właściciele małych firm nie traktują swoich biznesów jako wyjątkowych (np. fryzjer, restauracja, kancelaria prawna itp.). Rozpoczynając biznes, wykorzystują gotowe rozwiązania.	Startupy są zobowiązane do stworzenia czegoś nowego lub ulepszenia już istniejącego.
Skala	Mały biznes rozwija się w granicach wyznaczonych przez założyciela. Przedsiębiorca sam ogranicza rozwój firmy i skupia się na obsłudze określonej grupy klientów	Startup co do zasady, nie ogranicza skali swojego rozwoju i dąży do zdobycia jak największego udziału w rynku. Jest gotowy do budowania swoich wpływów, dopóki nie zostanie liderem w branży
Tempo wzrostu	Mały biznes musi się szybko rozwijać, priorytetem jest osiągnięcie zysku	Startup musi rozwijać się zawsze i jak najszybciej, tworząc powtarzalny model biznesu
Finansowanie	Oszczędności osobiste, środki inwestycyjne od rodziny, kredyty bankowe i/lub fundusze inwestorów. Celem przedsiębiorstwa jest samowystarczalność i konieczność monitoringu pożyczek. Przedsiębiorca musi mieć świadomość, że wszystkie pożyczone pieniądze będą musiały zostać zwrócone z odsetkami	Po pierwsze, są finansowane ze środków osobistych lub z pomocą krewnych i przyjaciół. Co raz bardziej popularne staje się finansowanie społecznościowe (crowdfunding) – współpraca osób, które dobrowolnie udzielają wsparcia finansowego na dowolny projekt lub organizację. Pozyskiwanie środków od aniołów biznesu, funduszy venture capital i inwestorów pozostaje najczęstszą opcją finansowania. Inwestorzy oczekują od startupu wyższego zwrotu finansowego, co stwarza dodatkową presję na firmę.
Technologie	Nie jest wymagana żadna specjalna technologia. Istnieją gotowe rozwiązania technologiczne, które czasami można zastosować do realizacji podstawowych celów biznesowych. Należą do nich technologie marketingowe, rozwiązania księgowe itp.	Technologia to główny produkt startupu. Startup nie może obejść się bez ciągłego korzystania z najnowszych technologii, aby osiągnąć szybki wzrost i skalowanie
Przeżywalność	32% małych firm zamyka się w ciągu pierwszych trzech lat	92% firm zamyka się w ciągu pierwszych trzech lat
Zespół i przywództwo	Małe firmy zwykle zatrudniają tyle pracowników, ile jest to konieczne, aby utrzymać firmę w ustalonych granicach wzrostu	Lider startupu musi od początku rozwijać cechy przywódcze i zarządcze, ponieważ startup musi się rozwijać tak szybko, jak to możliwe. Wraz z rozwojem firmy prowadzona jest współpraca z pracownikami, inwestorami, dyrektorami i innymi interesariuszami
Strategia wyjścia	Możliwe są tutaj dwie opcje: przekazać swój biznes dzieciom lub sprzedać go	Zwykle przechodzi do następnego etapu poprzez dużą sprzedaż lub IPO

Źródło: Voronina L.A., (2021), *Różnice pomiędzy tradycyjnymi małymi przedsiębiorstwami a startupami*, Krasnodar (materiał niepublikowany).

2.2. Cykl życia startupu

„Cykl życia organizacji jest procesem, (...), w trakcie którego organizacja przechodzi przez różne etapy w dążeniu do szeroko rozumianego rozwoju”⁶². Jak wskazuje M. Nieć, w procesie powstawania i rozwoju startupów wyróżnić można kilka etapów⁶³:

- formułowanie założeń modelu biznesu wraz z pomysłem na produkt lub usługę;
- przygotowywanie prototypu;
- wprowadzenie produktu lub usługi na rynek;
- podnoszenie konkurencyjności na rynku;
- ustabilizowanie modelu biznesu;
- prowadzenie kolejnych działań, mających na celu rozwój przedsięwzięcia oraz ekspansję rynkową.

Z badań A. Skali, startupy funkcjonują w trzech etapach cyklu życia⁶⁴. Odnosząc się do cyklu życia startupów, autorka zaznacza, że w pierwszym etapie startup skupia się na poszukiwaniu **innowacyjnego modelu biznesu**, następnie **wykorzystaniu najnowszych technologii** co prowadzi do wprowadzenia nowego produktu na rynek. Niezbędne jest, aby zmienić istniejący już sposób realizacji potrzeb klientów poprzez **stworzenie przełomowych innowacji**. Gdy już organizacja przeszła przez te fazy musi zapewnić **szybki wzrost liczby użytkowników**, zaproponować mechanizm, dzięki któremu liczba użytkowników przekładać się będzie na radykalny **wzrost przychodów**. Ostatecznie wzrost przychodów musi przekładać się na **wzrost wartości firmy** (organizacja staje się hiperskalowalna)⁶⁵. Wykorzystując spiralę ciągu Fibonacciego A. Skala zaprezentowała drogę, jaką przebywa startup. Zaznaczone na rysunku kwadraty, określają cechy charakterystyczne startupu oraz liczebność startupów na danym etapie rozwoju. Obserwacje A. Skali potwierdzają, że wraz z kolejnym etapem rozwoju, liczba startupów, maleje i jedynie niewielki ich procent jest w stanie dotrzeć do momentu osiągnięcia swojej dojrzałości⁶⁶.

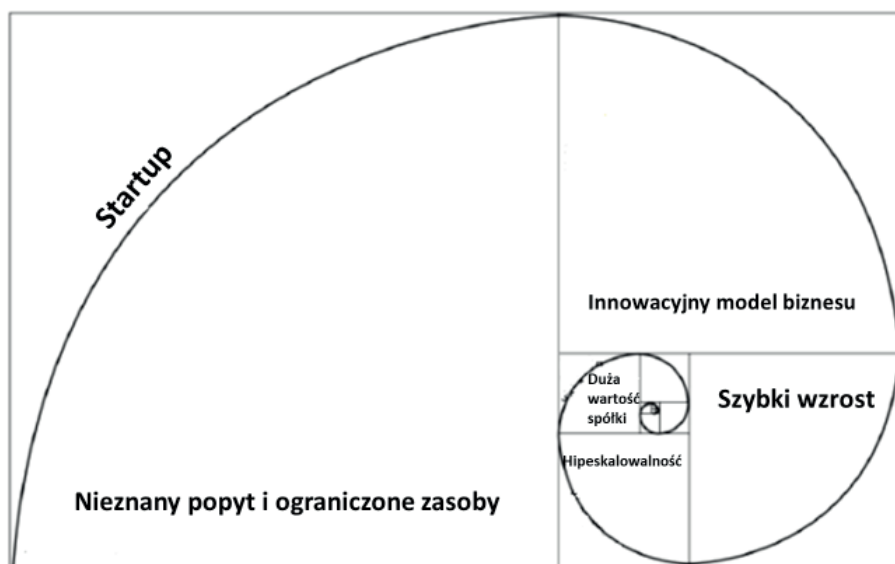
62 Nowak H., Łuczak K., (2019), *Modele biznesu a cykl życia startupów internetowych – studium przypadku*, Przegląd Organizacji, nr 9/2019, s. 41.

63 Nieć M., (2019), *Startupy w Polsce 2019*, PARP, Warszawa, s. 18.

64 Skala A., (2018), *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Edu-Libri, Kraków-Legionowo, s. 34.

65 Skala A., (2017), *Spiralna ... op. cit.*

66 Skala A., (2018), *Startupy op. cit.*, s. 35.



Rysunek 2.2. *Spiralna definicja startupu*

Źródło: Skala A.,(2018), *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Edu-Libri, Kraków-Legionowo, s. 35.

Zgodnie z propozycją przedstawioną przez firmę Deloitte, cykl życia start-upu może być analizowany przy uwzględnieniu jego klienta, produktu, działań niezbędnych do realizacji wewnątrz organizacji oraz sposobów finansowania⁶⁷. Wśród modeli rozwoju wymienia się: kliencki model rozwoju, produktowy model rozwoju, operacyjny model rozwoju, inwestycyjny model rozwoju.

Kliencki model rozwoju (Customer development model)⁶⁸. Propagatorem tego modelu jest S. Blank. Model ten składa się z czterech faz i skupia się głównie na nabywcach produktów lub usług wytworzonych przez startup. **Pierwsza faza tego modelu to** poszukiwanie i weryfikowanie potrzeb przyszłego klienta. Prowadzi ona do stworzenia najprostszego prototypu tzw. *minimum viable product*. Prezentacja prototypu, pozwala na zebranie opinii na jego temat. **Druga faza** ma na celu potwierdzenie zainteresowania produktem. W przypadku, kiedy zainteresowanie jest małe, niezbędne jest przeprowadzanie tzw. *pivot* i powrót do pierwszej fazy. Satysfakcjonujący poziom zainteresowania klientów prototypem pozwala na przejście do **trzeciej fazy** – sprzedaży. Wzrost sprzedaży na tym etapie, osiąga się dzięki promocji produktu. **Czwarta faza** rozwoju następuje przy dynamicznym rozwijaniu się startupu, który przemienia się w dojrzałą firmę. Faza ta charakteryzuje się budową zespołów zaangażowanych w funkcjonowanie firmy.

⁶⁷ Deloitte Polska, (2016), *Diagnoza... op. cit.*

⁶⁸ Deloitte Polska, (2016), *Diagnoza... op. cit.*

Produktowy model rozwoju⁶⁹. Produktowy model rozwoju jest skupiony na produkcie a nie na kliencie. Model ten zaproponowany został przez twórców raportu Startup Genome Report⁷⁰. **Pierwsza faza tego modelu**, ma za zadanie potwierdzić, że startup rozwiązuje problemy klientów. **Druga faza** ma na celu zaangażowanie odbiorców w korzystanie z usług startupu bądź zakup danego produktu. Kolejnym, **trzecim etapem** jest ulepszanie modelu biznesu i skupienie się na pozyskiwaniu nowych klientów. Po przejściu przez wymienione fazy, następuje **ostatnia faza**, czyli skalowanie – dynamiczny rozwój firmy, w którym produkt znajduje wielu nabywców i jest wytwarzany na szeroką skalę.

Operacyjny model rozwoju⁷¹. Operacyjny model rozwoju obejmuje działania **wewnątrz startupu**. Podzielony on został na cztery fazy. **Pierwsza faza ma na celu** dopasowanie rozwiązania do problemu (generowanie pomysłu i przekuwanie go w wizję startupu). Rozpoczyna się ona pomysłami a kończy się wizją startupu. **Druga faza** to wzajemne dopasowanie wizji i zespołu (wizja zostaje spisana, żeby mogła być realizowana przez wszystkich członków zespołu). **Trzecia faza** to dopasowanie produktu do rynku (seria cykli prototypowania i sprawdzania produktu na rynku. W tym etapie startup osiąga pierwsze przychody). **Ostatnia faza** skupia się na dopasowaniu modelu biznesu do rynku. Faza, ta podzielona jest na dwa etapy. Etap szybkiego wzrostu i etap osiągnięcia dojrzałości (usystematyzowanie działań, ustabilizowanie się struktury firmy).

Inwestycyjny model rozwoju⁷². W inwestycyjnym modelu rozwoju najważniejsze są fazy związane z finansowaniem. **Pierwsza faza** to korzystanie głównie ze środków własnych, rodzinnych oszczędności lub współpraca z aniołami biznesu pozwalająca na zweryfikowanie założonych hipotez biznesowych. **Druga faza** – finansowanie wczesnej fazy rozwoju. Faza ta zakłada osiągnięcie przez firmę pierwszych przychodów. **Trzecia faza** to faza wzrostu skupia się na finansowaniu wczesnego skalowania firmy. Etap ten zakłada przechodzenie firmy w fazę dojrzałości. Cechami charakterystycznymi tego etapu są wysokie wydatki na działania marketingowe oraz tworzenie zespołów zadaniowych. **Ostatnim** etapem jest wejście firmy na giełdę lub wyjście z inwestycji.

69 Deloitte Polska, (2016), I *op. cit.*

70 Marmer M., Herrmann B.L., Dogrultan E., Berman R., Eesley C., Blank S., (2011), *Startup Genome Report Extra: Premature Scaling*, Startup Genome, vol. 10, pp. 1-52.[<https://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf>]

71 Deloitte Polska, (2016), *Diagnoza... op. cit.*

72 Deloitte Polska, (2016), *Diagnoza... op. cit.*

2.3. Ekosystem startupowy – przykład Doliny Krzemowej

Ważnym pojęciem w kontekście startupów jest ekosystem startupowy. Ekosystem definiowany jest jako „grupa wzajemnie powiązanych elementów, uformowanych poprzez interakcje zbiorowości organizmów z otoczeniem”⁷³. Jedną z najbardziej znanych i najczęściej cytowanych definicji ekosystemu biznesu wprowadził D. Isenberg. Przyjął on, że jest to „zbiór różnego rodzaju instytucji połączonych ze sobą sieciowo, których zasadniczym celem jest wspieranie przedsiębiorcy w przejściu przez wszystkie etapy procesu tworzenia nowego przedsięwzięcia”⁷⁴. Startup, podobnie jak i każdy inny podmiot gospodarczy funkcjonujący na rynku jest zależny od otoczenia zewnętrznego kreującego warunki sprzyjające rozwojowi nowej, innowacyjnej przedsiębiorczości. Otoczenie to wraz ze specjalnie skierowaną polityką wspierania biznesu w postaci startupów, określa się **ekosystemem startupu**⁷⁵. Za ekosystem startupowy uznaje się również społeczność, w której skład wchodzi startupy oraz współpracujące z nimi organizacje⁷⁶. A. Skala do tego ekosystemu włącza przede wszystkim startupy oraz tworzących je przedsiębiorców i ich pracowników, różne kategorie instytucji z otoczenia startupów (inkubatory przedsiębiorczości, uniwersytety, instytucje badawcze, organizacje świadczące usługi prawne, konsultingowe, finansowe itp. oraz duże korporacje i instytucje finansujące); mentorów, doradców i inwestorów ale również idee i innowacje oraz zasoby informacyjne oraz zasoby umożliwiające współpracę w przestrzeni rzeczywistej (coworking) i wirtualnej (społeczności w sieci).⁷⁷

Odnosząc się do ekosystemu startupowego J.F. Moore wskazał, że jego elementami jest łańcuch wartości jak również inne organizacje i interesariusze. Zgodnie z tą koncepcją wydajność organizacji wchodzących w skład ekosystemów biznesowych zależy nie tylko od ich własnych kompetencji, ale również od interakcji z innymi podmiotami oraz kondycji całego ekosystemu⁷⁸.

73 Dictionary.com, <http://www.dictionary.com/browse/ecosystem>.

74 Lipińska A., (2018), *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, (w:) „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 351, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2018, s. 52.

75 Lipińska A., *Koncepcje ... op. cit.*, s. 45..

76 Skala A., (2018), *Startupy. Wyzwanie...*, *op. cit.*, s. 50.

77 Skala A., (2018), *Startupy. Wyzwanie...*, *op. cit.*, s. 50.

78 Lipińska A., (2018), *Koncepcje ... op. cit.*, s. 47.

„Na przestrzeni ostatnich lat wytworzyła się kultura biznesowa, z którą szczególnie identyfikują się osoby zainteresowane połączeniem technologii i biznesu. Dynamiczny rozwój zwłaszcza w branży IT i nowych technologii zaowocował wykrystalizowaniem się swoistego ekosystemu startupowego. Składa się na niego wiele czynników. Zaliczyć do niego trzeba: przedsiębiorstwa w początkowej fazie rozwoju, uczelnie kształcące specjalistów, instytucje finansujące przedsięwzięcia i prywatnych inwestorów (venture capitals, aniołowie biznesu, akceleratorzy), instytucje rządowe i samorządowe (edukacja i finansowanie, inicjatywy), kapitał ludzki (w tym instytucje edukacyjne – uczelnie, inkubatory) media, eventy, przestrzenie coworkingowe i wszystkie inicjatywy, które wpływają na dynamikę tego środowiska”.⁷⁹

„Startupy powstają głównie w miastach i aglomeracjach miejskich, gdzie koncentruje się przedsiębiorczość innowacyjna”⁸⁰. Najstarszym i najbardziej znanym ekosystemem startupowym na świecie jest Dolina Krzemowa, która stanowi symbol rozwoju przemysłu wysokich technologii. Od wielu lat, Dolina Krzemowa pozostaje liderem wśród ekosystemów startupowych. Czynniki decydujące sukcesie tego systemu to przede wszystkim **przychylne prawo federalne, elastyczne prawo pracy, a także działalność instytucji bankowych**. Amerykańskie banki nie wymagają znacznego zabezpieczenia finansowego, co sprzyja działaniom młodych przedsiębiorców. Kolejnym ważnym argumentem jest **optymalna populacja i powierzchnia**. Tworzące się w tych warunkach sieci współpracy są z jednej strony rozległe i pozwalają na dotarcie do wszystkich potencjalnych interesariuszy, a z drugiej wystarczająco bliskie, by możliwa była kooperacja. Ważnym elementem, który determinuje sukces Doliny Krzemowej jest zdolność do przyciągania **talentów**. W artykule „How Startups Have Changed the Way American Business Think”, którego autorem jest specjalista w zakresie urbanistyki i rozwoju miast R. Florida, podkreśla, że w większości startupów jakie powstały w Dolinie Krzemowej wśród założycieli był zawsze chociaż jeden imigrant⁸¹.

Z danych The Economist wynika, że w Dolinie Krzemowej mieszka ponad 50 tys. Niemców, a z kolei Francuzi są założycielami ponad 500 startupów.

Jednym z głównych potencjałów Doliny Krzemowej jest Uniwersytet Stanforda. Na początku lat pięćdziesiątych XX wieku został tam założony park przemysłowy.

Kolejnym czynnikiem działającym na korzyść Doliny Krzemowej jest **tolerancja dla niekonwencjonalnych pomysłów oraz ekscentrycznych wynalazków**. Często bardzo nietypowe pomysły przeradzały się w rzeczy, z których dziś korzystamy jak np. laptop, internet, czy zakupy online. W Dolinie Krzemowej można ponadto zauważyć **duży popyt na produkty czy usługi** wytwarzane przez lokalne startupy. Dzięki temu ekosystem startupowy rozwija się bardzo dynamicznie. Bardzo ważnym czynnikiem w tworzeniu ekosystemu startupowego jest **trwałość**. Ekosystem musi mieć czas na rozwój. Budowanie reputacji Doliny Krzemowej trwało ponad 100 lat. Od lat ekosystem Doliny Krzemowej jest liderem i trudno sobie wyobrazić, że powstanie inny, który mu dorówna.

79 Białek R., Nowak R., (2018), Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA, nr 15 (1/2018), Lublin, s. 51.

80 Grycuk. A., (2019), Wybrane narzędzia wspierania startupów w Polsce, „Studia BAS”, 2(58), <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2019.1> s. 156.

81 Florida R., (2011), How Startups Have Changed the Way American Business Thinks, The Atlantic. [<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/10/how-startups-have-changed-the-way-american-business-thinks/246850/>]

Jak podaje raport The Global Startup, cały ekosystem startupowy, podobnie jak każdy podmiot w nim funkcjonujący, wraz ze swoim rozwojem zmienia swoją specyfikę. W modelu **cyklu życia ekosystemu startupu**, opracowanego przez autorów raportu The Global Startup Ecosystem Report w 2017 r., wyróżniono i opisano cztery fazy rozwoju takiego systemu startupowego: aktywację, globalizację, ekspansję i integrację.⁸²

Tabela 2.3. Fazy rozwoju w cyklu życia ekosystemów startupów

Cechy	FAZA I Aktywacja	FAZA II Globalizacja	FAZA III Ekspansja	FAZA IV Integracja
Wielkość (ilość startu- pów w eko- systemie)	<1000	≈2000	>2000	>2000
Mocne strony i wyzwania	Wzrost	Duże zyski firm (ponad 100 mln \$); inwestycje; napływ nowych podmiotów	Wiele osiągających sukces rynkowy startupów; ekosystem działający w skali globalnej	Zrównoważone i konkurencyjne względem innych ekosystemów zasoby; ekosystem jest konku- rencyjny względem innych, znajdujących się w podobnej fazie rozwoju
Słabe strony i ogranicze- nia	Ograniczone, lokalne doświadczenia; liczne bariery w użytkowa- niu zasobów; odpływ części podmiotów	Luki w zasobach	Ograniczenia w finansowaniu i inwestowaniu oraz realizacji globalnych połączeń z innymi ekosystemami	Zmiana liderów
Główne cele liderów ekosystemu	Zbudowanie większej i zintegrowanej spo- łeczności; aktywizacja lokalnych przedsię- biorców i inwestorów	Likwidowanie istniejących barier rozwoju; tworzenie powiązań z globalny- mi ekosystemami	Ekspansja; niwelowa- nie barier; zwięks- zanie globalnych powiązań	Integracja ekosys- temu z lokalnymi, narodowymi i global- nymi przepływami zasobów i wiedzy; optymalizowanie warunków do dalszej działalności funk- cjonujących w jego ramach podmiotów

Źródło: Lipińska A., (2018), *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Zarządzanie (14), Nr 351/2018, s. 46-57.

82 Lipińska, A., (2018), *Koncepcje ... op. cit.*, s. 51.

Czy powstanie następna Dolina Krzemowa? Na początku XXI wieku istniało pięć ekosystemów, które miały tyle samo funduszy VC w startupach, co Dolina Krzemowa. Były to: Nowy Jork, Londyn, Pekin, Boston oraz Szanghaj. Z informacji zawartych w *Global Startup Ecosystem Report* wynika, że nie będzie następnej Doliny Krzemowej. Zamiast tego, będzie 30 kolejnych węzłów, rozmieszczonych na całym świecie, osiągniętych masę krytyczną napędzaną przez przywództwo regionalne (np. Singapur) lub podsektorowe (np. San Diego w naukach przyrodniczych). Chociaż w przewidywalnej przyszłości żaden z nich nie będzie tak duży jak Dolina Krzemowa, każda z nich będzie się rozwijać. W raporcie przedstawiono ranking 30 najlepszych ekosystemów startupowych. Pierwsze miejsce należy do Doliny Krzemowej, drugie zajmuje Nowy Jork, trzecie i czwarte Londyn i Pekin i kolejne zajmują Boston, Tel Awiw, Los Angeles, Szanghaj, Paryż, Berlin, Sztokholm, Seattle, Toronto, Singapur, Amsterdam, Austin, Chicago, Bengaluru, Waszyngton, San Diego, Boulder, Lozanna, Sydney, Vancouver, Hongkong, Atlanta, Barcelona, Dublin, Miami, Monachium⁸³.

2.4. Wybrane instytucje ekosystemu startupowego

Startupy w dążeniu do rozwoju oraz sukcesu mogą liczyć na pomoc ze strony różnych organizacji. Organizacje te to ośrodki przedsiębiorczości, innowacji, instytucje administracji publicznej a także pozabankowe instytucje finansowe. Zadaniem tych organizacji jest dostarczanie startupowi oraz jego założycielom różnorodnych zasobów. Przy efektywnym wykorzystaniu ich następuje rozwój startupu.

Akceleratorzy i inkubatory

Akceleratorzy to jeden z podstawowych instrumentów wsparcia startupów. Terminem tym zwykle określa się wyspecjalizowane programy, wspomagające przyspieszenie (akcelerację) rozwoju startupu⁸⁴. Pojęcie używane jest także w odniesieniu do podmiotów tworzących i wdrażających te programy⁸⁵.

Programy akcelerycyjne tworzone na potrzeby startupów to projekty, w których mogą wziąć udział małe przedsiębiorstwa. Programy oferują im współpracę z dużymi przedsiębiorstwami albo inwestorami. Projekty takie zazwyczaj trwają od kilku tygodni do kilku miesięcy. Udział w nich umożliwia przedsiębiorcy startupowemu zweryfikowanie modelu biznesu, przetestowanie rozwiązań w profesjonalnym otoczeniu oraz czerpanie z doświadczeń praktyków.

Za główną zaletę działania akceleratorów, z punktu widzenia startupu, uważa się możliwość współpracy z inwestorami, którzy udzielają wsparcia mentor-

83 SturtupGenome (2019), *Global Startup Ecosystem Report*, <https://startupgenome.com/reports>

84 Iwaszczuk, N., (2019), *Innowacyjność w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków, s. 36.

85 Grycuk, A., (2019), *Wybrane ...*, op. cit., s. 159.

skiego a niejednokrotnie finansowego. Natomiast dzięki współpracy ze startupem, duży przedsiębiorca ma szansę na szybki proces tworzenia produktu bądź usługi, dlatego też korporacje decydują się na uruchamianie programów akcelerycyjnych⁸⁶.

Duże firmy coraz częściej korzystają z potencjału startupowego. W przeszłości utrzymywały własne centra badawcze, jednak z biegiem lat zdały sobie sprawę z innych priorytetów oraz ograniczeń, które wynikają ze specyfiki czy wielkości organizacji. W związku z tym szukają innowacji na zewnątrz i nie prowadzą własnych badań. Wielu biznesmenów uważa, że startupy są uzupełnieniem działalności badawczo-rozwojowej dużych przedsiębiorstw.⁸⁷

Obok korporacji, akceleratorzy biznesu mogą być tworzone przez **instytucje publiczne** realizujące zadania w obszarze instrumentów mających na celu wzrost innowacyjności gospodarki a także przez **uczelnie wyższe** jako element realizacji misji mającej na celu promowanie przedsiębiorczości.

Organizacjami, które wspierają startupy są również **inkubatory przedsiębiorczości**.

Inkubatory przedsiębiorczości w Polsce zaczęły powstawać na początku lat 90-tych XX wieku w ramach międzynarodowych projektów infrastrukturalnych mających na celu stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości⁸⁸. Zadaniem inkubatorów jest pomoc nie tylko w tworzeniu, ale także wsparcie w pierwszym okresie funkcjonowania firmy. „*Inkubatory przedsiębiorczości to przede wszystkim kompleksowe instytucje gospodarcze o różnej formie prawnej, wspierające przedsiębiorców w procesie tworzenia przez nich działalności gospodarczej (inkubacji). Są to też ośrodki, które dysponują ofertą wynajmu powierzchni dla takich przedsiębiorstw, dzięki czemu mogą zaoferować powierzchnię biurową pod wynajem lub dzierżawę*”⁸⁹. Inkubator przedsiębiorczości definiowany może być jako obiekt wynajmujący powierzchnię użytkową dla nowo powstałych firm⁹⁰ albo osób, które dopiero planują prowadzenie własnego biznesu⁹¹. Celem inkubatorów przedsiębiorczości nie tylko wsparcie, ale również tworzenie innowacyjnych przedsiębiorstw i kreowanie postaw przedsiębiorczych.

86 Grycuk A., (2019), *Wybrane ...*, op. cit., s. 159.

87 Grycuk A., (2019), *Wybrane ...*, op. cit., s. 159.

88 Matusiak K. B., Mażewska M., Niesiołowski T., (1998), *Lokalny system wspierania przedsiębiorczości*, MPiPS, Warszawa.

89 Lipiec I., Nizioł P., Łątka K., (2016), *Model inkubatora przedsiębiorczości dla szkół zawodowych*, Erasmus+, Nowy Staw, Lublin, s. 4.

90 Daft R. L., Kendrick M., Vershinina N., (2010) *Management-International Edition*, Cengage Learning EMEA, s. 224.

91 Longenecker J. G., Donlevy L. B., Calvert V. A. C., Moore C.W., Petty J.W., Palich L.E., (2008), *Small Business Management: Launching and Managing New Ventures*, Nelson Education Ltd., Ontario, s. 241.

Możemy skonstatować, że zadania inkubatorów przedsiębiorczości wynikają z realizowanych przez nie celów. Są to: wynajem powierzchni biurowych; udostępnianie infrastruktury, mentoring przeprowadzanie szkoleń, warsztatów, świadczenie usług z zakresu działalności firmy w tym marketingu, prawa, finansów, zasobów ludzkich, księgowości, pomoc w pozyskiwaniu kapitału dla firmy. Inkubatory niejednokrotnie działają przy współpracy z instytutami badawczymi, uczelniami, samorządami lokalnymi czy organizacjami pozarządowymi. Inicjatorami inkubacji przedsiębiorczości mogą być zarówno duże przedsiębiorstwa, banki, fundusze venture capital, organy samorządowe, uczelnie ale i organizacje pozarządowe rządowe.

Tabela 2.4. *Typy inkubatorów*

Typ inkubatora	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator rozwoju lokalnego	Inkubator przedsiębiorczości społecznej	Inkubator technologiczny	Inkubator high-tech
Główny cel działalności	Wsparcie tworzenia firm typu startup	Rozwój lokalny	Integracja grup społecznych	Tworzenie postaw przedsiębiorczych	Badania podstawowe
Dodatkowy cel działalności	Wsparcie tworzenia nowych miejsc pracy	Wsparcie tworzenia MŚP	Wsparcie tworzenia nowych miejsc pracy	Stymulowanie powstawania innowacji technologicznych startupów	Wsparcie tworzenia spółek spin-off
Branża	Wszystkie	Wszystkie	Stektor organizacji non-profit	Wysokie technologie o zdefiniowanym profilu (np. ICT, biotechnologia)	Wysokie technologie

Źródło: opracowanie na podstawie: Aernoudt R. (2004): *Incubators: Tool for Entrepreneurship*; Small Business Economics vol. 23, Issue 2, 127-135

Akceleratorzy i inkubatory – podobieństwa i różnice

Zarówno inkubatory jak i akceleratorzy biznesu pozwalają na znaczne obniżenie kosztów prowadzenia działalności a usługi doradcze świadczone przez obie instytucje przygotowują do powodzenia biznesu. Jednak akcelerator to nie to samo co inkubator i terminów tych nie można stosować zamiennie⁹². M. Wieczorek obrazowo tłumaczy, iż „inkubator uczy (...) oddychać, a akcelerator – chodzić”. Różnice w działalności obu instytucji w kontekście działań wspierających startupy, dotyczą w szczególności: długości okresu wsparcia startupu, etapu rozwoju przedsięwzięcia oraz formy i zasięgu pomocy⁹³. O ile okres wsparcia przez inkubator jest

⁹² Kiraga A., *Akcelerator a inkubator – czym się różnią*, <https://startupacademy.pl/akcelerator-a-inkubator-czym-sie-roznia/>

⁹³ Malec M., *Inkubator i akcelerator. Co to jest? Jak działają?*, <https://www.private-equity.pl/akcelerator-inkubator/>

relatywnie długi i może wynosić nawet kilka lat to współpraca z akceleratorem jest z reguły krótka⁹⁴. Dzieje się tak, dlatego, że obie instytucje mają inne cele i zadaniem akceleratorów jest wspomaganie przedsiębiorstw, które już przeobraziły swój pomysł w model biznesu.

W kontekście działań startapowych istotnym czynnikiem pozwalającym pozyskać inwestora jest przygotowanie prototypu. Wspierane przez akceleratory firmy niejednokrotnie mają już opracowany prototyp produktu (*MVP*, ang. *minimum viable product*) i mogą poddać go, praktycznie od razu, weryfikacji na rynku. Firmy wspierane przez inkubatory zazwyczaj potrzebują pomocy w jego przygotowaniu. Akceleratory są bardziej zaangażowane w mentoring biznesowy niż inkubatory⁹⁵. Jedną z najważniejszych różnic pomiędzy akceleratorami a inkubatorami stanowi to, że akceleratory dysponują środkami finansowymi na wsparcie startupów⁹⁶ oraz, że działalność akceleratorów skupia się na pomocy w zdobyciu finansowania od funduszy VC lub aniołów biznesu. Inkubatory, niejednokrotnie oferują startupom jedynie powierzchnię do pracy⁹⁷.

Pozostałe organizacje wspierające startupy

Szczególną rolę w powstawaniu startupów odgrywają **parki technologiczne**. Początek tworzenia parków datuje się na koniec lat 50-tych XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Dzięki nim nastąpił rozwój Doliny Krzemowej.

Zgodnie z definicją Ministerstwa Rozwoju, park technologiczny to „wyodrębniona jednostka ukierunkowana na rozwój działalności przedsiębiorców wykorzystujących nowoczesne technologie, w szczególności małych i średnich, w oparciu o korzystanie z wyodrębnionych nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych. Realizując kompleksowe wsparcie, parki technologiczne oferują przedsiębiorcom także usługi doradztwa w zakresie rozwoju, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne”⁹⁸. Parki technologiczne zakładane są głównie przez jednostki władzy oraz instytucje naukowo-badawcze.

Przykładem instytucji wspierających startupy są **centra coworkingowe**. Centra te oferują pomieszczenia biurowe pod wynajem. Podobnie jak w przypadku inkubatora przedsiębiorczości początkujący przedsiębiorca, nie mając własnego biura może skorzystać usług takiego centrum. Należy podkreślić, że usługa centrum obejmuje dostęp do biurka z komputerem oraz do usług doradczych.

94 Cohen S.,(2013), *What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels*, Innovations: Technology, Governance, Globalization, Volume 8, Issue 3-4 , DOI:10.1162/inov_a_00184, s. 20.

95 Cohen S., (2013), *What Do Accelerators ...*, op. cit., s. 20.

96 Malec M., *Inkubator ...* op. cit.

97 Grycuk. A., (2019), *Wybrane ...* , op. cit., s .162

98 Ministerstwo Rozwoju Pracy i Technologii, *Ośrodki innowacji*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/osrodki-innowacji>

2.5. Finansowanie startupów

Pozyskanie kapitału to jedna z najistotniejszych barier zarówno dla powstającego, jak i już funkcjonującego startupu⁹⁹. Właściwy dobór źródeł finansowania stanowi istotny czynnik sukcesu przedsięwzięcia¹⁰⁰. Dzięki temu przedsiębiorca może uzyskać silną pozycję na rynku i rozpocząć ekspansję. Podejmowane przez przedsiębiorców (startupy) decyzje w zakresie, pozyskiwania źródeł kapitału, wpływają na konkurencyjność firmy, udział w rynku a także możliwość generowania zysków. Osoba rozpoczynająca nowe przedsięwzięcie biznesowe może skorzystać z tradycyjnych sposobów finansowania (finansowanie własne, kredyt bankowy), ale także może skorzystać z alternatywnych rozwiązań (funduszy venture capital, wsparcia aniołów biznesu, crowdfundingu czy funduszy pożyczkowych.). Jak wskazują P. Głodek i M. Gołębiowski, w przypadku startupów korzystanie z określonych źródeł finansowania powinno być dodatkowo skorelowane z etapem rozwoju, w którym znajduje się przedsiębiorstwo¹⁰¹.

Źródła i rodzaje finansowania

Najbardziej popularne kryteria podziału źródeł finansowania to źródło pochodzenia kapitału zasilającego działalność przedsiębiorcy oraz **prawo własności kapitału**.

Biorąc pod uwagę źródło pochodzenia kapitału rozróżnia się **finansowanie wewnętrzne** (samofinansowanie) i **finansowanie zewnętrzne**. Samofinansowanie to podstawowe źródło zasilania przedsiębiorstw, które już podjęły działalność. Polega na finansowaniu działalności przedsiębiorstwa z zysku zatrzymanego w firmie, odpisów amortyzacyjnych i z przekształceń strukturalnych majątku przedsiębiorstwa nie angażując kapitału osób trzecich¹⁰². **Finansowanie zewnętrzne** polega na pozyskiwaniu kapitału spoza przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo korzysta z niego poprzez rynek pieniężny, kredytowy i kapitałowy oraz szczególne formy finansowania w tym: factoring, leasing, zaangażowanie wyspecjalizowanych funduszy lub osób dysponujących kapitałem¹⁰³.

99 Cegielska E., Kurdyś-Kujawska A., Zawadzka D., (2018), *Aktywność inwestycyjna funduszy venture capital w finansowaniu start-upów w Polsce*. Ekonomiczne Problemy Usług nr 3/2018 (132), DOI: 10.18276/epu.2018.132-03, s. 29.

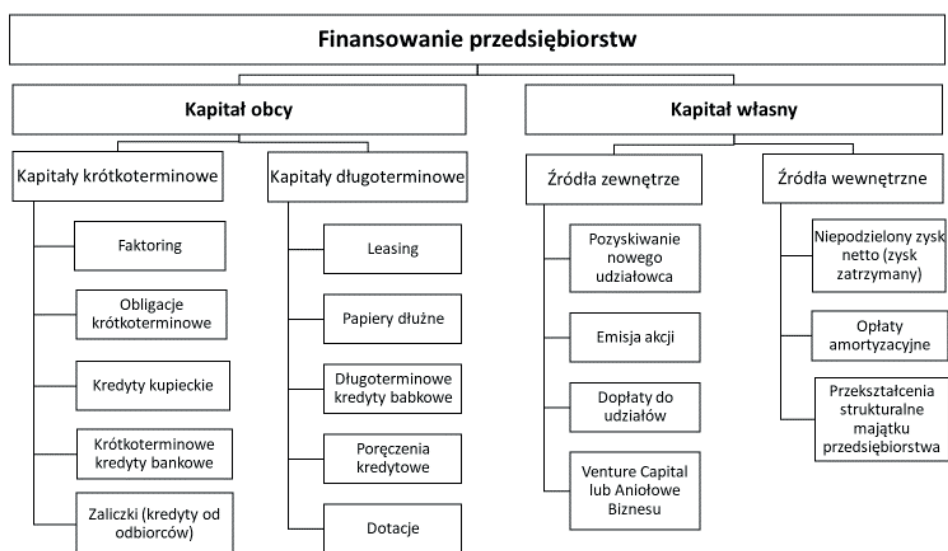
100 Cegielska, E., Zawadzka, D., (2017), *Źródła finansowania startupów w Polsce*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H–Oeconomia, Vol 51, No 6 , DOI: <http://dx.doi.org/10.17951/h.2017.51.6.53>, s. 53.

101 Głodek P., Gołębiowski M., (2006), *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Regionalny System Innowacji – Zachodniopomorska Sieć Lokalnych Ośrodków Transferu Technologii i Innowacji, Warszawa, s. 10.

102 Bielówka M., Molo M., (2000), *Przegląd dostępnych źródeł finansowania działalności gospodarczej oraz ocena ich atrakcyjności*, w: *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, wrzesień-listopad s. 37

103 Bielówka M., Molo M., (2000), *Przegląd... op. cit.* s. 37.

Kolejnym kryterium jest **prawo własności kapitału**. Przyjmując to kryterium wyróżnia się finansowanie kapitałem własnym oraz finansowanie kapitałem obcym. **Finansowanie kapitałem własnym** odbywa się poprzez wykorzystanie środków pozostawionych przez właścicieli do dyspozycji przedsiębiorstwa. Te środki pochodzą ze źródeł wewnętrznych. Są to odpisy amortyzacyjne, zyski netto, zyski ze źródeł zewnętrznych (emisja obligacji lub pozyskiwanie kapitału od nowych udziałów)¹⁰⁴. **Kapitał obcy** to kapitał, który pozyskuje się z otoczenia firmy. Nazywany jest inaczej długiem przedsiębiorstwa. Udostępniany jest na określony czas oraz za odpowiednim wynagrodzeniem w postaci oprocentowania. Kapitał obcy uzyskuje się za pomocą instrumentów rynku finansowego, towarowego oraz ze szczególnych form finansowania¹⁰⁵.



Rysunek 2.3. *Finansowanie działalności gospodarczej*

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Bednarz, E. Gostomski, *Finansowanie działalności gospodarczej*, *op. cit.*, s.31.

¹⁰⁴ Bednarz J., Gostomski E., (2006), *Finansowanie działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 58.

¹⁰⁵ Szyszko L., (2000), *Finanse przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 133.

2.6. Źródła finansowania a fazy cyklu życia startupu

Startupy poszukując źródeł finansowania, biorą pod uwagę ich wady i zalety, ale także wybierają źródła finansowania stosownie do fazy rozwoju firmy. Istnieją różne podejścia do identyfikacji etapu rozwoju na jakim znajduje się przedsiębiorstwo, jednak do poszczególnych faz można dopasować do odpowiednich strategii finansowania.¹⁰⁶ Próbę symulacji w tym obszarze podjął B. Malinowski¹⁰⁷. Wskazując potencjalne źródła finansowania dostosowane do następujących po sobie faz Pre-seed, Seed, Early Stage, Expansion oraz Late Stage.

Pierwsza faza (Pre-seed), faza zasiewu wiąże się z pomysłem na biznes oraz przygotowaniem do jego realizacji. W tej fazie powstają pierwsze koncepcje produktu, ale brak jeszcze prototypu. Na tym etapie startup potrzebuje niewielkiego, ale stałego zasilania kapitałem. Etap zasiewu (Seed Stage) ze względu na wysokie ryzyko, jakie towarzyszy nowo powstałemu przedsiębiorstwu oraz problemom z pozyskaniem finansowania charakteryzuje się wysokim udziałem kapitałów własnych w finansowaniu startupu¹⁰⁸. Dlatego też głównym źródłem finansowania na tym etapie rozwoju są własne oszczędności oraz pożyczki od rodziny (family) przyjaciół (friends) oraz osób wierzących w powodzenie przedsięwzięcia – nazywanych „naiwnymi (fools)” z tzw. FFF¹⁰⁹. Na tym etapie rozwoju pojawiają się również możliwości wsparcia poprzez crowdfunding nastawione na dłuższy okres mentoringu akceleratorów biznesu^{110, 111}.

Etap Seed w rozwoju startupu wiąże się z ukończeniem prac nad prototypem produktu i niejednokrotnie pozwala na zaoferowanie go na rynku. Wymaga to zwiększenia nakładów i rodzi potrzebę zewnętrznego finansowania. Ze względu na wysokie ryzyko operacyjne startup nie może liczyć na finansowanie w postaci kredytów. Dlatego w dalszym ciągu głównym źródłem finansowania jest kapitał własny. Jednak ze uwagi na to, że startup na tym etapie może przedstawić dane dotyczące pierwszych wyników finansowych jak również przedstawić swój produkt zwiększa się jego szansa na znalezienie inwestorów takich jak aniołowie biznesu może także skorzystać z funduszy załączkowych¹¹².

Następny etap to Early Stage. Osiągający ten etap startup cechuje się nadal wysokim ryzykiem operacyjnym, ale jego rentowność zaczyna się zwiększać. Dzięki umacnianiu swojej pozycji na rynku firma może myśleć o dalszej ekspansji. Startup, który znajduje się na etapie rozwoju zazwyczaj nie jest w stanie się samofi-

106 Cegielska E., Zawadzka D., (2017), *Źródła ... op. cit.* s. 55.

107 Malinowski B., (2016), *Źródła finansowania startupów. Wprowadzenie.* WeTheCrowd, <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1>

108 Cegielska E., Kudyś – Kujawska A. Zawadzka, D.,(2018). *Inwestycyjne... op. cit.*

109 Cegielska E., Zawadzka D., (2017), *Źródła... op. cit.*, s. 55.

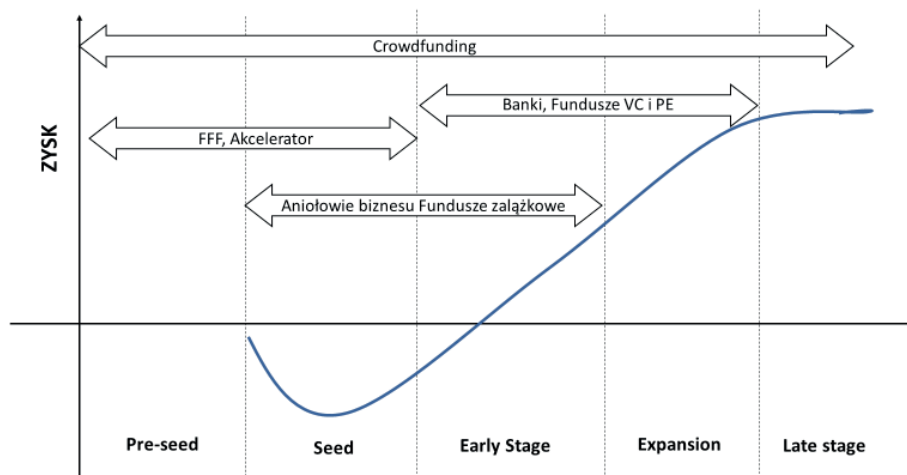
110 <https://mamstartup.pl/zrodla-finansowania-startupow-wprowadzenie>

111 <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1/>

112 <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1/>

nansować i nadal potrzebuje zewnętrznych źródeł. Na tym etapie możliwe jest już finansowanie poprzez banki komercyjne. Jednak, wysokie ryzyko finansowanego przedsięwzięcia powoduje że kredyty udzielane są bardzo często na niekorzystnych dla startupów warunkach. Na tym etapie zazwyczaj otwiera się jednak ścieżka finansowania przez venture capital¹¹³.

Ostatnie fazy rozwoju startupu to Expansion i Late Stage, czyli etap ekspansji i stabilizacji. Są to etapy w których ryzyko operacyjne spada dlatego też źródła finansowania jakie dominują na tych etapach to kredyty bankowe oraz dłużne kapitały pozabankowe, fundusze Venture Capital (VC) oraz Private Equity. Firmie dużo prościej pozyskać kapitał ze względu na mniejsze ryzyko¹¹⁴.



Rysunek 2.4. Źródło finansowania w poszczególnych fazach cyklu życia startupu

Źródło: Malinowski B. Źródła finansowania startupów. Wprowadzenie. We The Crowd, <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1>, (dostęp: 03.04.2020)

Znajomość dostępnych źródeł finansowania startupów ich zalet i wad pozwolić powinna na uniknięcie porażek w biznesie. Opinia doświadczonego praktyka korzystającego z różnych źródeł finansowania, powinna eliminować bezkrytyczne podejście do współpracy z inwestorem i zachęcić do ostrożności przy korzystaniu z pomocy finansowej, w szczególności, że uczciwość i bezinteresowna pomoc takich podmiotów to także mity występujące wśród startupowców.

¹¹³ <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1/>

¹¹⁴ <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1/>

W ramach prowadzonych cykli wywiadów z przedsiębiorcami korzystającymi z finansowania zewnętrznego warto przedstawić opinię jednego z respondentów. Przedsiębiorca potwierdził, że najlepszym inwestorem jest płacący klient.

To jest najlepsze finansowanie – dające bardzo silne argumenty przed kolejnymi rundami inwestycyjnymi od inwestorów, zarówno mniejszych, prywatnych (anioły biznesu) czy bardziej profesjonalnych, instytucjonalnych (fundusze VC) – a także budujące zaufanie i pozycję firmy na rynku.

1. Popularne błędy, jakie można popełnić wchodząc zbyt szybko we współpracę z nieuczciwym inwestorem:

- a. **Na pożyczkę** – inwestor przekonuje wspólników do inwestycji w formie pożyczki, która potem zostanie przeniesiona na kapitał zapasowy spółki, obejmując wpierw udziały po nominalnej wartości kapitału zakładowego (zazwyczaj wynoszącego w Polsce ok. 5–10 tys. zł). Jeżeli jest nieuczciwy, następnie nie wypełnia zobowiązania do przeniesienia pożyczki na kapitał zapasowy i spółka zostaje z długiem w wysokości wartości inwestycji, a inwestor ma i kłatkę i kanarka – i udziały w spółce i dług spółki wobec siebie.
- b. **Na prokurę** – prokura jest bardzo szerokim pełnomocnictwem obejmującym praktycznie wszystko, dającym potencjalnemu prokurentowi wielką siłę decyzyjną w spółce, na równi z prezesem zarządu, ale bez większości rodzajów odpowiedzialności wiążącej zarząd.

W naszej historii, nie zgodziliśmy się na tę formę reprezentacji – prokurę samoistną – oferując zamiast tego prokurę łączną – konieczność zgody drugiego prokurenta, którym był nasz wspólnik, dzięki czemu nie można było podejmować decyzji bez naszej zgody. Nawet wtedy, inwestor poprzez swoją asystentkę próbował podsunąć nam do podpisu prokurę samoistną na etapie kompletowania pierwszych rachunków i zakładania konta bankowego, ale oczywiście warto było czytać to, co się podpisuje i uniknęliśmy kłopotu. Pokazuje to jak istotną rolę pełni prokura w polskim prawie i jak uważnie należy podchodzić do wszelkich ustaleń z inwestorami.

- c. **Na optymizm** – nieuczciwy inwestor z założenia inwestuje mniej niż jest to niezbędne do zakończenia z sukcesem danego etapu projektu, dzięki czemu po jakimś czasie uzyskuje przewagę nad wspólnikami znajdującymi się w podbramkowej sytuacji. Spółka potrzebuje więcej kapitału, żeby wejść na rynek, ale nie może go zdobyć z rynku, ponieważ klienci nie chcą zapłacić za aktualną wersję danej technologii. Inwestor może i chce „dosypać” kapitału do inwestycji, ale już na znacznie gorszych warunkach, często negocjując przejęcie kontroli nad spółką – na przykład wymagając, żeby to on został nowym prezesem zarządu.
- d. **Na konflikt wspólników** – inwestor wywołuje lub podsyci obecny konflikt w spółce doprowadzając do przetasowania układów udziałowych lub korporacyjnych, przy okazji zyskując praktycznie za darmo dodatkowe (warte potencjalnie kilkaset tysięcy lub kilka milionów) udziały, opcje na udziały lub uprawnienia korporacyjne.
- e. **Na dotację** – jeżeli udało się spółkę obciążyć długiem z konkretną datą zapadalności np. w formie umowy pożyczki, można dodatkowo związać ręce jej zarządowi wchodząc w projekty dotacyjne zazwyczaj zabezpieczane weksłami.

Weksel jest nieco staromodnym, ale wciąż często używanym przez staromodne instytucje takie jak PARP narzędziem do zabezpieczenia prawidłowego wykonania projektu i zachowania okresu trwałości pod rygorem spłaty zobowiązań przez zarząd. Czyli zarząd nie może zamknąć spółki przez okres trwałości po zakończeniu projektu, inaczej będzie spłacał kwotę dofinansowania we własnym zakresie.

Biorąc pod uwagę, że projekt B+R najczęściej trwa około dwóch lat + trzy lata okresu trwałości, daje to łącznie okres pięciu lat, kiedy de facto nie można zamknąć spółki, chyba że chce się oddawać zobowiązania z weksla wystawionego dodatkowo in blanco (czyli ostateczną kwotę wpisuje urzędnik, po dodaniu różnych odsetek i kosztów). W ten sposób nieuczciwy inwestor zabezpiecza sobie konieczność spłaty pożyczki i braku możliwości zamknięcia spółki przez zarząd. Dzięki temu, ma i spółkę, i kapitał, i rozpoznany rynek, i wstępnie rozwinięty produkt i zespół wspólników-niewolników, związanych niekorzystnymi umowami, do niedawna kontrolujących sytuację w spółce.

- f. Jak to wszystko nie domyka sprawy, zawsze można inaczej zagrozić istnieniu spółki, sabotując jej działania lub wręcz okradając spółkę, nie pozostawiając jej większych szans na przeżycie.

Oprócz realnych zagrożeń biznesowych, nieuczciwy inwestor to przede wszystkim strata cennego czasu i uwagi, które należy poświęcić raczej na zbudowanie pierwszego produktu, znalezienie klientów i wejście na rynek.

Właśnie od dobrego produktu i płacących klientów najlepiej zacząć nowy biznes, a dopiero później szukać inwestorów, zainteresowanych partnerskimi relacjami i obojętnym sukcesem, uwiarygodnionym sprzedażą nowego rozwiązania. Dopiero jeżeli to jest niemożliwe, należy poszukać zewnętrznego finansowania.

2.7. Wybrane źródła finansowania startupów

2.7.1. Aniołowie biznesu¹¹⁵

Aniołowie biznesu są wskazywani w literaturze jako ważny czynnik napędzający rozwój nowych przedsięwzięć, innowacji oraz ważne źródło finansowania innowacyjnych startupów. Zapewniają oni nie tylko bardzo potrzebny kapitał finansowy na wczesnych etapach rozwoju nowego przedsięwzięcia, ale także pomagają startupom w zarządzaniu nimi, dostarczają know-how oraz pozwalają na korzystanie ze swoich powiązań sieciowych¹¹⁶.

¹¹⁵ Bojar E., Bojar M., (2021), *Współpraca z regionalnymi aniołami biznesu – przykład regionu lubelskiego*, (w:) Tkaczyk S., Wawak T. (red.) *Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku – wyzwania i dylematy: Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesora Elżbiety Skrzypek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 35-50.

¹¹⁶ Bojar E., Bojar M., (2021), *Współpraca... op. cit.*

Wśród cech charakteryzujących anioła biznesu najczęściej wskazuje się, że jest to przedsiębiorca/menedżer o dużym doświadczeniu zawodowym. Osoba posiadająca znaczny majątek osobisty, która samodzielnie inwestuje zgromadzone oszczędności na kilka lat w akcje lub udziały niepowiązanych z nimi osobiście i nie notowanych na giełdzie małych i średnich przedsiębiorstw będących na ogół we wczesnych fazach rozwoju i wykazujących się dużym potencjałem wzrostu swojej wartości¹¹⁷.

Aniołowie wypełniają tę część rynku kapitałowego, która jest „nieatrakcyjna” z punktu widzenia profesjonalnych dawców kapitału – banków, giełdy papierów wartościowych czy funduszy wysokiego ryzyka¹¹⁸. Aniołowie biznesu mogą zaofiarować znaczące sumy pieniężne. Inwestycja aniołów zazwyczaj mieści się w granicach od 50 000 do 500 000 zł zaś oczekiwany zwrot z inwestycji to średniorocznie około 20–40%. Aniołowie biznesu często aktywnie uczestniczą w życiu i działalności firmy, biorą udział zarówno w opracowaniu jak i realizacji strategii, dają dostęp do własnych kontaktów i wspomagają doświadczeniem. Wnoszą specjalistyczną wiedzę, wiarygodność, wszechstronne doświadczenie, kontakty biznesowe, własne know-how, partnerstwo, reputację, markę i renomę. Dla początkujących przedsiębiorców może być to szczególnie ważne¹¹⁹.

Ze względu na kompetencje aniołów i ich aktywność w trakcie inwestycji E. Szul wyróżnia następujące grupy inwestorów¹²⁰:

- Lotto Investors – posiadający najmniejsze doświadczenie, najrzadziej inwestujący, rzadko kiedy uczestniczący w zarządzaniu i nieczęsto inwestujący z innymi aniołami;
- Traders – częściej inwestują ale rzadko się angażują w sprawy firmy;
- Analytical Investors – posiadają duże doświadczenie, mało inwestują często współuczestniczą w finansowaniu z innymi aniołami i inwestorami;
- Business Angels – najaktywniejsi, aktywnie uczestniczą w zarządzaniu i życiu przedsiębiorstwa, inwestują często poprzez konsorcja;
- Entrepreneur Angels – najbardziej doświadczeni i najaktywniejsi, posiadający status majątkowy na wysokim poziomie, interesują się początkowymi projektami, nieraz inwestują w sektory, których nie znają, ważne jest dla nich zadowolenie z faktu, że są inwestorami;
- Income Seeking Angels – szukający dochodu – trochę mniej aktywni i majątni, zorientowani są na materialne korzyści, inwestują w znane im sektory, angażują się w prowadzenie przedsiębiorstwa;

117 Piekunko-Mantiuk I., (2014), *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*, Economics and Management –4/2014 DOI: 10.12846/j.em.2014.04.26, s. 367.

118 Szul E., (2011), *Anioły biznesu – ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości*. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 18, s. 325.

119 Lewandowska L., (2011), *Wybrane koncepcje finansowania innowacyjności*. Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 9, ss. 91-106, Szul E., (2011). *Anioły biznesu – ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 18, s.324-325

120 Szul E., (2011), *Anioły... op. cit.*, s. 327-328.

- Wealth Maximising Angels – maksymalizujący zysk – podobni do poprzedniej grupy, ale inwestują wyższe kwoty.

Aniołowie biznesu zazwyczaj wolą być anonimowi przez co o ich zasługach zwykle się nie słyszy. Postrzegani są również jako „inwestorzy lokalni”. Spowodowane jest to tym, że z zasady wybierają inwestycje w przedsiębiorstwa zlokalizowane w bliskiej odległości od ich miejsca zamieszkania. Wynika to z faktu, iż aniołowie biznesu chcą doradzać przedsiębiorstwom i utrzymywać z nimi częste osobiste kontakty. Indywidualni aniołowie biznesu rzadko mogą liczyć na analityków i sami muszą wykonywać i realizować rozliczne zadania, do których zalicza się działania: od wyszukania projektu poprzez analizę i ocenę jego atrakcyjności po przygotowanie inwestycji do realizacji czy monitorowanie postępów jej realizacji. To ogranicza liczbę projektów do 2-3, w które w tym samym czasie może zaangażować się „anioł” (Piekunko-Mantiuk I., (2014), Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów, Economics and Management, 4/2014, s. 367).

Pomimo tego, że aniołowie biznesu powszechnie uznawani są za „inwestorów nieformalnych” mogą oni sformalizować swoją działalność lub połączyć się w grupy, tym samym minimalizując ryzyko inwestycyjne, zwiększając efektywność wsparcia. Jak podaje I. Piekunko-Mantiuk, aniołowe biznesu mogą funkcjonować w następujących strukturach organizacyjnych¹²¹:

- kluby aniołów biznesu – stowarzyszenia, które organizują szkolenia zarówno dla aniołów biznesu jak i dla przedsiębiorców, również oferują usługi prywatnym inwestorom poprzez ocenę przedsięwzięć, pomoc w kontaktach i wymianę doświadczeń;
- alianse aniołów biznesu – grupy nieformalne złożone z inwestorów bądź stowarzyszeń biznesowych formowane w momencie wystąpienia potrzeby finansowania wyznaczonego projektu inwestycyjnego;
- sieci aniołów biznesu – organizacje non-profit o charakterze regionalnym, kojarzą one pomysłodawców i aniołów, mają do dyspozycji wyspecjalizowanych analityków;
- sieci elektroniczne, internetowe – platformy, które służą pozyskaniu informacji, a także rejestracji aniołów i przedsiębiorców;
- syndykaty, konsorcja – grupy inwestorów, która są zainteresowana tym aby wspólnie dofinansować projekty;
- fundusze aniołów biznesu – zarządzanie funduszem obejmują opłacani przez aniołów wyspecjalizowani i profesjonalni menedżerowie, którzy zarządzają wcześniej zgromadzonymi środkami finansowymi przeznaczonymi na projekty.

¹²¹ Piekunko-Mantiuk I., (2014), *Aniołowie... op. cit.*

Jedną z najważniejszych działających sieci aniołów w Europie jest European Business Angels Network (EBAN). Sieć powstała w 1999 roku przy współpracy Komisji Europejskiej z European Association of Development Agencies. Organizacja działa jako stowarzyszenie non-profit, a do jej zadań należy głównie¹²²: reprezentowanie rynków finansowania inwestycji we wczesnych etapach rozwoju, promowanie rynku aniołów biznesu oraz rynków finansowania inwestycji we wczesnych etapach rozwoju, przeprowadzanie badań na temat rynku aniołów biznesu, tworzenie profesjonalnych struktur i standardów jakości w całej Europie, wsparcie umiędzynarodowienia rynku aniołów biznesu oraz rynków finansowania inwestycji we wczesnych etapach rozwoju.

EBAN określane jest mianem Network of networks, czyli sieć sieci, skupia członków wszystkich narodowych sieci, które istnieją w Europie. W Polsce w ramach EBAN powołano Polskie Stowarzyszenie Aniołów Biznesu PolBAN. Jest to najstarsza organizacja w Polsce, która zapewnia finansowanie startupów z udziałem aniołów biznesu.

Pozostałe organizacje zrzeszające aniołów biznesu w Polsce to: Business Angels LBA, Śląska Sieć Aniołów Biznesu SilBAN, Sieć Aniołów Biznesu AMBER, Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu (WSAB) czy Black Swan Fund¹²³. Na rynku istnieją także platformy internetowe, które umożliwiają aniołom biznesu szukanie projektów oraz kojarzenie inwestorów z pomysłodawcami.

Zasady finansowania startupów przez aniołów biznesu

Aniołowie biznesu inwestują w przedsięwzięcia, które znajdują się we wczesnej fazie rozwoju z różnych branż. Głównym kryterium wyboru projektu jest przede wszystkim duży potencjał wzrostu, zapewniający wysoką stopę zwrotu kapitału. Przy ocenie projektu anioły biznesu biorą pod uwagę również kompetencje i zaangażowanie zespołu, innowacyjność projektu. Najchętniej inwestują w firmy, które już prowadzą działalność.

Każdy anioł biznesu tworzy własną listę kryteriów jakie musi spełnić przedsiębiorstwo, aby zainwestował w nie swoje fundusze, niektóre powtarzają się u wielu inwestorów, inne są indywidualnymi wymogami. Na ostateczny wybór inwestycji wpływają zarówno osobiste motywy działania aniołów biznesu, jak również kryteria wyboru inwestycji, które określają inwestorzy¹²⁴.

122 European Business Angels Network, www.eban.org

123 Gronek H., (2019), *Anioł biznesu. Kto to jest?* Zadłużenia.com <https://www.zadluzenia.com/aniol-biznesu/>

124 Golawska-Witkowska G., Mazurek-Krasodomska E., Rzeczycka A., (2017), *Business angels jako alternatywne źródło finansowania start-upów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 213-214.

Tabela 2.5. Rodzaje aniołów biznesu i ich cechy szczególne

Rodzaj anioła biznesu	Główne cechy szczególne
Anioł początkujący	Inwestor dysponujący najmniejszym majątkiem, tym samym najmniejszym kapitałem inwestycyjnym. Zazwyczaj dąży do zatrudnienia się w firmie, w którą inwestuje.
Anioł poszukujący dochodu	Nie jest bardzo aktywnym przedsiębiorcą, dysponuje również mniejszym majątkiem, jednak po zainwestowaniu kapitału angażuje się w firmie jako manager, dlatego wybiera przedsiębiorstwa, których branża jest dla niego znajoma.
Anioł przedsiębiorca	Przedsiębiorca z dużym doświadczeniem biznesowym, przeprowadził wiele transakcji. Inwestuje głównie w przedsiębiorstwa startup. Najczęstszym kryterium wyboru inwestycji jest dla niego osobowość przedsiębiorcy.
Anioł maksymalizujący bogactwo	Jego głównym założeniem jest osiągnięcie jak najwyższej stopy zwrotu. Inwestuje jednocześnie w kilka przedsięwzięć.
Anioł korporacyjny	Inwestor, który jest członkiem najwyższego szczebla kadry zarządzającej. Jego motywacją jest osiągnięcie wysokich korzyści majątkowych.
Anioł uśpiony	Posiada dość duże środki inwestycyjne, natomiast nie inwestuje ich w oczekiwaniu na najlepszą propozycję, która często daje możliwość wycofania się z inwestycji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Golawska-Witkowska G., Mazurek-Krasodomska E., Rzeczycka A., *Business angels jako alternatywne źródło finansowania start-upów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 213-214.

Z punktu widzenia startupu współpraca z aniołem biznesu ma swoje wady i zalety.

Tabela 2.6. Zalety i wady współpracy z aniołami biznesu

Anioły biznesu	
Zalety	Wady
Wnoszą wartość dodaną, inwestorzy są geograficznie rozproszeni, bardziej liberalni	Mała kontynuacja finansowania. Trudno uzyskać kolejne partie kapitału
Stosunkowo tani sposób pozyskania kapitału	Nie każdy anioł biznesu pełni aktywną i doradczą rolę w zainwestowanym projekcie
Charakterystyka inwestycji: poszukiwane małe transakcje lub mała wartość inwestycji, preferowane są przede wszystkim fazy start-upowe lub wczesnego rozwoju (early stage), inwestycje praktycznie w każdy sektor, z naciskiem na firmy o wysokim potencjale technologicznym (high-tech)	Oczekiwanie prawa do decydowania w firmie przez anioła biznesu Brak uregulowań w zakresie wysokości udziałów
Dodawane bonusy: efekt dźwigni, gwarancje kredytowe, nie za wysokie koszty opłaty dotyczące inwestycji	Anioł biznesu może się stać niewdzięcznym i niewygodnym inwestorem

Źródło: Dec P., (2015), *Nowoczesne metody finansowania działalności przedsiębiorstw*, (w:) Grzywacz J. (red.) *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Przykłady działalności aniołów biznesu na świecie Pomoc aniołów biznesu okazała się niezbędna dla wielu światowych firm. Skorzystali z niej m.in. H. Ford (dzięki wsparciu finansowemu zyskał możliwość opracowania koncepcji samochodu), G. Bell (dzięki pomocy anioła biznesu jego wynalazek ujrzał światło dzienne). Obecnie najbardziej znanymi firmami, które w początkowej fazie funkcjonowania skorzystały z usług aniołów biznesu są: Google, Yahoo!, Dell, eBay, Apple, Amazon.com, Skype¹²⁵.

Tabela 2.7. Rola aniołów biznesu w rozwoju znanych światowych firm

Nazwa firmy	Anioł biznesu	Rodzaj działalności	Wartość inwestycji	Rzeczywista wartość*
Appel Computer	nieznany	Produkcja sprzętu komputerowego	91 tys. USD	154 mln USD
Amazon.com	Thomas Alberg	Księgarnia internetowa	100 tys. USD	26 mln USD
Blue Rihno	Andrew Filipowski	Innowacje związane z butlami gazowymi	500 tys. USD	24 mln USD
Lifeminders.com	Frans Kok	Serwis e-mail	100 tys. USD	3 mln USD
Body Shop	Ian McGlinn	Produkty kosmetyczne	4 tys. GBP	42 mln GBP

*dane za 2020 rok

Źródło: Gussen B. (2003) Informal Venture Capital: Constellation isthmus nexus. *A technical paper*, s. 3.

2.7.2. Crowdfunding

Crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe to kolejny ze sposobów finansowania startupów. Istotą crowdfundingu jest pozyskiwanie funduszy na realizację projektu poprzez specjalne witryny a także sieci społecznościowe¹²⁶. Przy tym finansowaniu aktywny udział biorą nie tylko startupowcy, społeczność sieci a także platformy bądź organizacje crowdfundingowe. Dodatkowym atutem korzystania z crowdfundingu, dla przedsiębiorcy startupowego, oprócz pozyskania finansowania jest możliwość uzyskania informacji zwrotnej na temat oferowanego produktu lub usługi od potencjalnie zainteresowanych klientów. Często to społeczność inwestorów ma wpływ na końcowy produkt. Jednocześnie społeczność biorąca udział w tym typie finansowania przyjmuje na siebie ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia¹²⁷.

¹²⁵ Ładyga M., (2013) *Własny biznes pod skrzydłami anioła*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 9, s. 148.

¹²⁶ Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Crowdfunding>

¹²⁷ Dec P., (2015), *Nowoczesne metody finansowania działalności przedsiębiorstw*, (w:) Grzywacz J.(red.) *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 179,

Próbie zdefiniowania czym jest crowdfunding podjął A. Brunello pisząc, że jest to „proces współpracy większej liczby osób, które decydują się na wyasygnowanie własnych pieniędzy, w zasadzie małych sum, na wsparcie wysiłków, projektów i wizji innych prywatnych osób, ale także firm, przedsiębiorstw i organizacji”¹²⁸. K. Król uważa, że finansowanie społecznościowe jest to „rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne. Angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i dobrymi warunkami transakcyjnymi”¹²⁹.

Modele crowdfundingu

Finansowanie społecznościowe może być realizowane przy wykorzystaniu różnych modeli. Za najbardziej rozpowszechniony uznaje się **model donacyjny** (donations model), nazywany charytatywnym. Ze względu na stoją „elastyczność”, wśród start-upów wykorzystywany jest zwłaszcza w *fazie zasiewu*. W sensie technicznym polega na stworzeniu platformy w postaci strony internetowej na której zamieszczona jest oferta przedsięwzięcia i dzięki której odbywa się komunikacja z tłumem uczestników (dotyczy to np. zbiórki środków finansowych na określony cel). Zbiórka może trwać od kilka tygodni do kilku miesięcy. Można wyróżnić dwa warianty tego modelu – **model bez nagradzania uczestników** (non-rewards model) – osoby wspierające nie są w żaden sposób nagradzane i **model z nagradzaniem uczestników** (reward-based model), nazywany sponsorskim¹³⁰.

Model pożyczkowy (lending model) – umożliwia bezpośrednią pożyczkę środków finansowych, z pominięciem tradycyjnych instytucji finansowych. Często stosowany w *fazie startup stage*. W tym modelu można wyróżnić **model mikro-pożyczek** (microfinance, P2P microfinance) czyli pomoc finansową oferowaną w niewielkich kwotach, udzielana np. przez platformy non profit i **model pożyczek społecznych** (social lending, P2P lending) dzięki którym można zgromadzić wyższe kwoty następnie rozdzielane zgodnie z warunkami regulaminów platform¹³¹.

Model inwestycyjny polega na lokowaniu środków inwestorów w przedsięwzięciach, które uznają za obiecujące pod względem możliwości uzyskania korzyści majątkowych. Model ten często jest stosowany w *fazie wzrostu*. W modelu tym można wyróżnić **model kolektywnego finansowania** (collective investment). Inwestorzy w ramach kolektywnego finansowania angażują zazwyczaj niewielkie kwoty w zamian oczekują zysków z tantiem, udziału w przyszłym zysku czy

128 Brunello A., (2015/2016), *Crowdfunding: podręcznik*, CeDeWu, Warszawa, s. 26,

129 Król K., (2013), *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Wydawnictwo Crowdfunding.pl, s. 23.

130 Dziuba D., (2012), *Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania*, Problemy Zarządzania, vol. 10, nr 3, s. 83-103,

131 Dziuba D., (2012), *Rozwój ... op. cit.*

sprzedaży. Drugim typem modelu inwestycyjnego jest **fundusz inwestycyjny** (investment fund). Jest to forma wspólnego inwestowania. Jej istotą jest zbiorowe lokowanie środków finansowych. Typem takiego funduszu są fundusze venture capital. Trzecim modelem inwestycyjnym jest **model akcyjny**. W tym modelu finansujący obejmują część akcji finansowanego przedsiębiorstwa^{132,133}. W crowdfundingu stosowane są również **rozwiązania mieszane** (mixed solutions) łączące wybrane elementy pozostałych modeli inwestycyjnych.

Odrębnym modelem jest **crowdfunding przedsprzedażowy**. Działający w ramach tego modelu inwestorzy biorą czynny udział w rozwijaniu produktów najczęściej są nastawieni na zdobycie lub testowanie produktów czy usług, zanim te trafią oficjalnie do sprzedaży¹³⁴.

Etapy finansowania poprzez crowdfunding

Otrzymanie wsparcia finansowego poprzez crowdfunding wymaga dużego zaangażowania ze strony startupu.

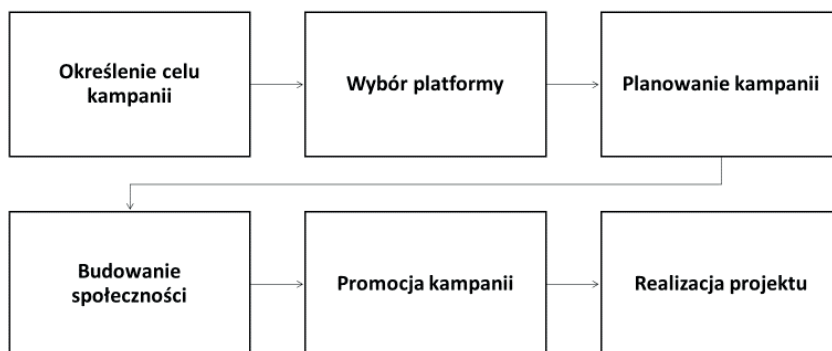
Obok pomysłu biznesowego, finansowanie społecznościowe wymaga przygotowania się od strony prawnopodatkowej. W związku z tym specjaliści doradzają korzystanie z usług profesjonalnych portali crowdfundingowych. Korzystanie z usług portali wymusza dostosowanie się do wielu zasad, w tym chociażby dokumentacji projektu. Większość portali oczekuje od osób które chcą uzyskać finansowanie, żeby projekt składał się z następujących elementów¹³⁵: tytułu (powinien być krótki, ale jednoznacznie wskazywać czego dotyczy projekt); opisu (szczegółowy opis projektu, zawierający także doświadczenia autora i sposób realizacji); video (element nieobowiązkowy lecz pomaga w przedstawieniu projektu); celu finansowej kampanii (określenie potrzebnej kwoty na realizację projektu, ta kwota powinna być jak najniższa przy zachowaniu odpowiedniej jakości produktu); określenia nagród (określenie sposobu wynagradzania w zamian na wsparcie). Działania te pozwalają na zbudowanie społeczności inwestorów. O ostatecznym sukcesie – otrzymaniu wsparcia finansowego decyduje przede wszystkim zainteresowanie, które wzbudza projekt. W związku z tym ważne są działania promocyjne.

132 Piekunko-Mantiuk I. (2016), *Crowdfunding jako źródło finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom 17 zeszyt 7, cz. 3 „Nowe trendy w zarządzaniu-wybrane uwarunkowania innowacyjności i konkurencyjności”, s. 44.

133 Dziuba D., (2012), *Rozwój ... op. cit.*

134 Dec P., (2015), *Nowoczesne ... op. cit.*, s. 179.

135 BRAINetwork, *Czym jest crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe?*, <https://brainetwork.fundacjauek.krakow.pl/oferta/crowdfunding/>



Rysunek 2.5. *Etapy finansowania poprzez crowdfunding*

Źródło: Opracowanie na podstawie https://www.crowdfundport.eu/wp-content/uploads/2019/06/PL_Toolbox.pdf.

Tabela 2.8. *Zalety i wady crowdfundingu*

Crowdfunding	
Zalety	Wady
Możliwość pozyskania finansowania bez posiadania jakichkolwiek aktywów nawet przy braku zdolności kredytowej. Brak doświadczenia pomysłodawcy nie utrudnia zdobycia funduszy. Istotna jest jego kreatywność i innowacyjność.	Duża liczba inwestorów może powodować trudności komunikacyjne i niebezpieczeństwo braku terminowego wywiązania się z obietnic/profitów dla inwestorów społecznościowych.
Oferowane w ramach crowdfundingu produkty są z reguły wysokiej jakości.	Wysokie koszty obsługi rozproszonych inwestorów.
Brak ryzyka utraty kontroli nad przedsiębiorstwem przez właścicieli. Inwestorzy społecznościowi są rozproszeni i nie podejmują skoordynowanych działań.	Ryzyko bańki spekulacyjnej w crowdfundingu, wielu inwestorów szuka okazji do inwestycji, a pojawiające się projekty mogą nie zostać zrealizowane.
Możliwość uzyskiwania cennej informacji zwrotnej. Opinie finansujących mogą stanowić formę badań rynku a duża liczba inwestorów może pomóc w udoskonalaniu i rozwijaniu produktów czy usług,	Asymetria informacji – inwestorzy społecznościowi mogą mieć utrudniony dostęp do danych finansowych czy zarządczych podmiotu, w który chcieliby zainwestować.
Ułatwienie procesu budowania grupy odbiorców, poprzez tworzenie trwałych relacji z wspierającymi działalność startupu osobami.	Nie do końca jasne uwarunkowania prawne – potencjalne problemy ze strony urzędów skarbowych.
Zmniejszenie kosztów dystrybucyjnych.	Uzależnienie od dużej grupy donatorów/inwestorów społecznościowych.
Niskie koszty przygotowania oferty crowdfundingowej.	Nie każdy projekt jest dobry dla crowdfundingu (najlepsze projekty to te o wartościach od 5 tys. USD do 15 tys. USD).
Minimalizacja ograniczeń geograficznych dla inwestorów.	Ryzyko niedostosowania się do panujących trendów internetowych.

Efekt marketingu szeptanego. Dodatkowo same platformy crowdfundingowe zapewniają marketing i promocję produktu/projektu.	Ryzyko utraty oryginalności, a nawet kradzieży pomysłu Opublikowanie na stronie internetowej szczegółowych danych dotyczących tworzonego produktu lub usługi.
Brak konieczności wykazania stanu posiadanych aktywów.	W wielu przypadkach ograniczona jest górna kwota inwestycji czy liczba wpłat przez poszczególną osobę.

Źródło: opracowanie na podstawie: Dec P., (2015), *Nowoczesne metody finansowania działalności przedsiębiorstw*, (w:) Grzywacz J. (red.) *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 181–182.

2.7.3. Venture Capital

Fundusze venture capital (VC) stanowią jedno z najważniejszych źródeł finansowania startupów^{136, 137}. Ich rynek zaczął rozwijać się w drugiej połowie lat 40. XX wieku. Za prekursora venture capital uznaje się firmę American Development Corporation.

Venture capital definiowane jest jako kapitał ryzyka, źródło finansowania małych i średnich przedsięwzięć, charakteryzujące się wysoką stopą zwrotu kapitału, gdzie ryzyko porażki danego przedsięwzięcia jest bardzo wysokie¹³⁸.

Fundusze venture capital są zazwyczaj dużymi firmami, które w zależności od swoich predyspozycji, mogą inwestować nawet w kilka przedsięwzięć jednocześnie¹³⁹. Należą do grona funduszy inwestycyjnych funkcjonujących na niepublicznym rynku kapitałowym. Oferują one pomoc rozwijającym się przedsiębiorstwom. Zapewniają środki na rozpoczęcie i rozwój działalności. Firmy mogą liczyć na wsparcie funduszy niezależnie od fazy rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast fundusze inwestują najchętniej w przedsiębiorstwa we wczesnej fazie rozwoju¹⁴⁰.

Venture capital polega na zasileniu kapitałowym spółki poprzez objęcie nowej emisji akcji lub udziałów. Tym samym kapitał do firmy nie jest wprowadzany jako kredyt tylko w formie właścicielskiej – jako kapitał akcyjny czy udziałowy¹⁴¹. Fundusze venture capital z góry ustalają czas trwania finansowania (zwykle od 3-7 lat). Po upływie tego okresu następuje **starannie zaplanowane** wycofanie się z inwestycji. Fundusz venture capital wycofuje zaangażowany kapitał, realizując ewentualny zysk albo ponosi stratę. Istnieją różne formy wyjścia inwestora ze

136 Białek R., Nowak R., (2018), *Uwarunkowania ... op. cit.*, s. 76.

137 EVCA, (2024), *European Private Equity and venture capital Association*, Yearbook, s. 293.

138 Friedman J.P., (1987), *The Executive Encyclopedia*. Fortune, Barron's Educational Series, New York, s. 613.

139 <https://marketingportal.pl/2017/12/04/venture-capital-vs-aniol-biznesu-podobienstwa-i-roznice/>

140 Mikołajczyk K., Nawojczyk D., (2013), *Start-up po polsku. Jak założyć i rozwinąć dochodowy e-biznes*, Wydawnictwo Helion, s. 46.

141 Tamowicz P., Rot P., (2002), *Informator fundusze venture capital w Polsce*, PARP, Warszawa, s. 7.

spółki w zależności: od wyników spółki, etapu rozwoju czy pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Są to: sprzedaż udziałów bądź akcji, wprowadzenie spółki na giełdę, sprzedaż inwestorowi finansowemu, sprzedaż innemu funduszowi.

Bardzo istotną, cechą venture capital jest fakt, iż finansowanie to dotyczy wyłącznie spółek nie znajdujących się giełdzie papierów wartościowych. Z tego też względu venture capital uznaje się za element tzw. niepublicznego lub też prywatnego rynku kapitałowego¹⁴².

Rodzaje funduszy venture capital

Fundusze venture capital dzieli się uwzględniając wiele kryteriów. Podziału dokonuje się ze względu na: cel działalności, zakres, terytorium działania czy stopień zorganizowania działalności inwestorów. Biorąc pod uwagę **przedmiotowy zakres działalności** można wyróżnić dwa rodzaje funduszy – fundusze uniwersalne i specjalistyczne. **Fundusze uniwersalne** zajmują się wszystkimi formami inwestycji w kapitał przedsiębiorstw natomiast **fundusze specjalistyczne** ukierunkowane są na określone rodzaje instrumentów finansowych bądź konkretną branżę. Ze względu na **cel** działalności funduszu wyróżnia się **fundusze komercyjne**, których celem jest maksymalizacja zysku ze sprzedaży akcji bądź udziałów oraz ich przeciwieństwo – **fundusze pomocowe**. Biorąc pod uwagę terytorialny zakres działalności mamy do czynienia z funduszami: **regionalnymi; ogólnokrajowymi; międzynarodowymi**.

Istnieje podział funduszy uwzględniający sposoby gromadzenia kapitału: **fundusze otwarte** – pozyskują kapitał poprzez sprzedaż jednostek uczestnictwa na rynku oraz **fundusze zamknięte** pozyskujące kapitał przez sprzedaż określonej ilości udziałów inwestorom. Uwzględniając kryterium stopnia zorganizowania działalności inwestorów rozróżnia się fundusze: **formalne i nieformalne**. Sposób tworzenia funduszy umożliwia wyróżnienie **funduszy niezależnych** – tworzą je osoby prywatne oraz instytucje finansowe oraz **funduszy zależnych**, których twórcami są instytucje publiczne i przedsiębiorstwa¹⁴³.

Proces inwestycyjny funduszu Venture Capital (VC)

Proces inwestycyjny realizowany przez fundusze venture capital obejmuje swym zakresem następujące etapy: akwizycji kapitału, poszukiwania i selekcji potencjalnych projektów inwestycyjnych, zaangażowania kapitałowego, sprawowania nadzoru właścicielskiego oraz wyjścia z inwestycji¹⁴⁴.

142 Tamowicz P., (2004), *Venture capital – kapitał na start*, Instytut Technologii Eksploatacji, Gdańsk, s. 7.

143 Rosa, A., (2021), *Venture capital w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych 1 (12):133-43. <https://ezeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/article/view/280>.

144 Węclawski J., (1997), *Venture Capital nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 17.

W **pierwszym etapie** następuje pozyskanie przez fundusz środków finansowych niezbędnych do przeprowadzenia działalności funduszy venture capital. Do dawców kapitału funduszy venture capital należą m.in. banki, fundusze emerytalne, instytucje publiczne, duże przedsiębiorstwa, czy też prywatni inwestorzy¹⁴⁵.

Fundusze venture capital w trakcie tworzenia nie dysponują konkretną kwotą kapitału, a jedynie nieodwołalnym zobowiązaniem różnych grup inwestorów (commitment) na przekazanie kwot środków pieniężnych na żądanie funduszu w momencie podjęcia decyzji o zaangażowaniu się w konkretne przedsięwzięcie gospodarcze. Warunki współpracy między funduszem a inwestorami precyzuje umowa, w której określa się istotne zasady funkcjonowania funduszu podwyższonego ryzyka¹⁴⁶.

Etap drugi to proces selekcji potencjalnych projektów inwestycyjnych. „Proces ten na ogół obejmuje trzy podstawowe elementy: selekcję wstępną (initial screening), analizę fundamentalną (due diligence) oraz wycenę i określenie struktury transakcji (deal structuring & pricing). Decyzja o kapitałowym zaangażowaniu funduszu w konkretne przedsięwzięcie wymaga przeprowadzenia wieloetapowej procedury weryfikacyjnej, która ma na celu wyeliminowanie projektów o małych szansach sukcesu, czy też obarczonych nadmiernym ryzykiem”¹⁴⁷.

*Analiza due dilligence ma na celu zbadaniu, przez analityków funduszu, wrażliwych dla działalności informacji, np. dotyczących wprowadzanych technologii, dotychczasowego finansowania, działalności operacyjnej, zaciągniętych zobowiązań, zatrudnionych pracowników, czy też wpływu podejmowanych przez startup działań na środowisko naturalne*¹⁴⁸.

Proces selekcji potencjalnych projektów inwestycyjnych, pozwala określić wartość przedsiębiorstwa i jego możliwości rozwoju. Podejmowanie decyzji o finansowaniu zmierza do realizacji dwóch, szczególnie ważnych dla inwestorów funduszy venture capital, celów. Pierwszym z nich jest minimalizacja ryzyka związanego z procesem inwestycyjnym. Drugim celem, jest osiągnięcie wysokich, ponadprzeciętnych zysków.

145 Aziewicz D., (2016), *Kapitał wysokiego ryzyka i problemy z jego upowszechnieniem w Polsce. Inwestycja wspólna czy wejście kapitałowe typu venture capital?*, (w:) *Wpływ oddziaływań behawioralnych na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 42–43.

146 Kuciński A., (2012), *Venture Capital w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw*, (w:) Czyrek K. (red.), *Przedsiębiorczość na pograniczu – wybrane problemy*, Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego Nr 3, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski, <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/15205/2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

147 Kuciński A., (2012), *Venture Capital... op. cit.*, s. 70–72.

148 Aziewicz D., (2016), *Kapitał... op. cit.* s. 43.

Dla przedsiębiorstw, które zaczynają swoją działalność stosuje się pięć kryteriów wstępnej oceny projektu, które potencjalnie będą finansować fundusze venture capital: atrakcyjność inwestycyjna koncepcji biznesu, kompetentna kadra menadżerów, rynek wzrostowy, wartość bariery wejścia i wyjścia z inwestycji, agresywna strategia rozwoju. Przy selekcji przedsięwzięć zgłoszonych do finansowania, brana jest pod uwagę branża w której działa podmiot, jego lokalizacja oraz faza rozwoju w której się znajduje¹⁴⁹.

Współcześnie fundusze ventures capital coraz częściej inwestują w przedsiębiorstwa, które dopiero rozpoczynają swoją działalność lub są we wczesnej fazie rozwoju oraz projekty związane z nowoczesnymi technologiami.

Po wyborze inwestycji i podpisaniu umowy rozpoczyna się kolejna faza – **zarządzanie** tą inwestycją. Fundusze venture capital chcąc pomóc w budowaniu wartości finansowanemu podmiotowi gospodarczemu, bardzo często oferują mu wsparcie merytoryczne. Dzięki temu inwestorzy mają wpływ na decyzje podejmowane w startupie¹⁵⁰. Sam zakres wsparcia ze strony funduszu bywa różny i jest uzależniony od potrzeb i poziomu rozwoju przedsiębiorstwa. Udział funduszu venture capital w zarządzaniu, jak i sprawowaniu nadzoru właścicielskiego nad przedsiębiorstwem ma na celu przede wszystkim zmniejszenie poziomu podejmowanego ryzyka inwestycyjnego¹⁵¹.

Po spełnieniu warunków wskazanych w umowie inwestycyjnej następuje **ostatni etap – wyjście z inwestycji**. Fundusze venture capital podejmują z reguły decyzje o wyjściu z inwestycji po osiągnięciu oczekiwanych celów ekonomicznych. Uzasadnieniem dla ich decyzji może być niższa dynamika wzrostu wartości przedsiębiorstwa lub niższa możliwa do uzyskania wymagana stopa zwrotu z inwestycji¹⁵². Wycofanie się inwestora z inwestycji polega na sprzedaniu posiadanych udziałów. Wśród opcji wyjścia z inwestycji fundusz venture capital ma następujące możliwości: sprzedanie przy użyciu giełdy papierów wartościowych, sprzedanie spółki strategicznemu inwestorowi biznesowemu, sprzedanie udziałów innemu inwestorowi finansowemu, wykup menadżerski, likwidacja spółki – umorzenie udziałów¹⁵³.

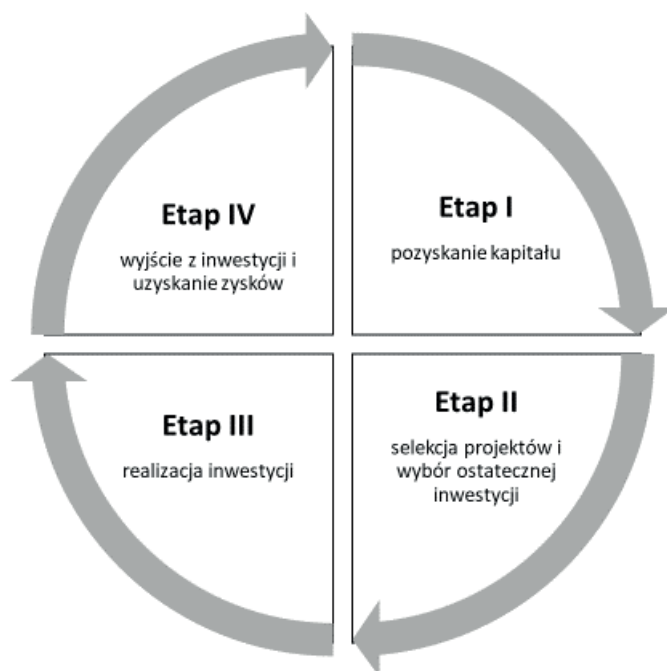
149 Kuciński A., (2012), *Venture Capital... op. cit.*, s. 70-72.

150 Aziewicz D., (2016), *Kapitał... op. cit.* s. 46.

151 Kuciński A., (2012), *Venture Capital... op. cit.*, s. 70-72.

152 Kuciński A., (2012), *Venture Capital... op. cit.*, s. 70-72.

153 Włodarska Zoła L.(2016) *Venture Capital jako źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w świetle polityki wspierania innowacyjności*, Czasopismo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 436, s. 283-285.



Rysunek 2.6. Etapy procesu inwestycyjnego funduszu venture capital

Źródło: opracowanie na podstawie Włodarska Zoła L.(2016) *Venture Capital jako źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w świetle polityki wspierania innowacyjności*, Czasopismo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 436, s. 283.

Tabela 2.9. Przykładowe inwestycje funduszy Venture Capital w Polsce

Nazwa funduszu	Siedziba	Przykładowe inwestycje w startupy
SpeedUp Venture Capital Group	Poznań	Zencard, Infinity, Legimi, Starbroker, Absolvent.pl
Black Pearls Advisory S.A.	Gdańsk	Tokeno, Parkanizer, Tiketto, Quantum Lab
IQ Partners S.A.	Warszawa	Antyweb, Mymeeetingrooms.pl, Triverna, Jojo Mobile
MCI Management S.A.	Warszawa	Prowly, iZettle, Answer.com, MyBaze
SATUS Venture Sp. z o.o.	Kraków	Husarion, Legimi, OpenCard, SentiOne
Tar Heel Capital	Warszawa	Radpol, Livechat Software, Fru.pl, Apreo

Źródło: Opracowanie na podstawie: <https://www.doradcabiznesie.pl/lista-funduszy-vc-w-polsce/>

3. Klastry

3.1. Definicje klastra

Koniec XX wieku to wzrost zainteresowania koncepcją klastrów jako narzędzia podnoszącego innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw¹⁵⁴ oraz kreowania międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych oraz gospodarek regionalnych¹⁵⁵. Fenomen klastra interesował badaczy wielu dziedzin, co niewątpliwie wpłynęło na wielość jego definicji. W literaturze przedmiotu stosowane są różne terminy dla tłumaczenia angielskiego słowa „cluster” oraz „clustering” (spolszczenia: *klaster*, *klastering*). Inne nazwy¹⁵⁶ to *grono*, *wiązka przemysłowa*, *kompleks przemysłowy*, *dystrykt przemysłowy* (ang. *industrial district*), *skupiska*, zapożyczone z języka francuskiego *lokalne systemy produkcyjne* (fr. *systèmes productifs locaux*), *kiść*, *biegun kompetencji*, *środowisko gospodarcze* (économie *milieu*). Z kolei rolnictwo posługuje się terminem pokrewnym – „*grupa producencka*”.

Obecnie, pomimo postępującego procesu globalizacji, w dalszym ciągu funkcjonowanie przedsiębiorstw w bezpośrednim sąsiedztwie czy bliskości geograficznej, pozwala czerpać korzyści wynikające z obniżenia kosztów transportu, zdobywania nowych rynków, rozwoju technologii, powstawania usług komplementarnych oraz innych korzyści ze współpracy sieciowej (ang. *networking*).

Współcześnie, nadal najbardziej popularna definicja klastra to definicja amerykańskiego ekonomisty M. E. Portera, który określił, że **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**”¹⁵⁷. Co istotne, dalsza część definicji M.E. Portera odnosi się do **masy krytycznej klastra** (niezbędnej liczba firm i innych instytucji

154 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klastry – trochę teorii*, (w:), S. Szutka (red.), *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR Gdańsk, s. 7.

155 Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., (2004), *Niebieskie Księgi 2004*, nr 11, *Polityka – wspierania klastrów, Najlepsze Praktyki*, IBnGR, Gdansk, s. 5.

156 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klastry...*, op. cit., s. 7.

157 Porter M. E., (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

tworzących efekt aglomeracji). Dzięki masie krytycznej klastry odnoszą sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności”¹⁵⁸.

M. Gorynia i B. Jankowska wskazują na inne, bliskie porterowskiemu rozumieniu klastra definicje z literatury zagranicznej¹⁵⁹. Definicja R. Rabellotti, wskazuje, że klastry to geograficzne skupisko wyspecjalizowanych firm (głównie małych i średnich) działających w pokrewnych sektorach, powiązanych z siecią publiczną i prywatnych instytucji wspierających ich aktywność. Między przedsiębiorstwami występują **powiązania rynkowe i pozarynkowe** wynikające z wymiany dóbr i informacji. Zachowania poszczególnych firm są determinowane przez **poczucie więzi i wspólnoty** z innymi przedsiębiorstwami z pokrewnych sektorów, działającymi w tej lokalizacji¹⁶⁰. P. Cook uznaje, że klastry to geograficzne skupisko firm, między którymi **występują powiązania poziome i pionowe**. Firmy te współpracują i konkurują ze sobą w ramach określonego segmentu rynku, korzystają ze wspólnej lokalnej infrastruktury i utożsamiają się z **tą samą wizją rozwoju branży i regionu**¹⁶¹. Klastry mogą być definiowane jako sektorowe i geograficzne skupisko firm, które dzięki powiązaniom z wyspecjalizowanymi dostawcami, dostępowi do surowców i komponentów oraz lokalnego rynku pracy **osiąga korzyści aglomeracji**. Przedsiębiorstwa te są **wspierane** przez sieć instytucji z sektora publicznego i prywatnego, która promuje **kolektywne uczenie się i procesy dyfuzji innowacji**¹⁶². W definicji klastra, M van Dijk i A. Sverrisson podkreślają występowanie gęstych sieci przedsiębiorstw i organizacji, których łańcuchy wartości są powiązane i powiązania te nie zawsze wynikają z zawieranych transakcji¹⁶³.

A. Grycuk wskazuje kolejne przykłady definicji klastra (grona)¹⁶⁴:

- Zgodnie z definicją Banku Światowego, grona to sieci produkcyjne składające się ze **współzależnych firm** i ich wyspecjalizowanych **dostawców, ośrodków wiedzy** (uniwersytety, instytuty badawcze), **organizacji wspierających** (pośrednicy, konsultanci) oraz ich **klientów**.
- Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową wskazuje, że klastry to przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych

158 Porter M. E., (2001), *Porter op. cit.*

159 Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja klastrów*, Ekonomista nr 3, Polska Akademia Nauk (PAN) – Komitet Nauk Ekonomicznych, s. 319.

160 Rabellotti R., (1995), *Is There an Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared*, *World Development*, vol. 21, No. 4, s. 25.

161 Cooke P., (2002), *Knowledge Economies. Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London s. 14.

162 Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., (2009), *Klastry na świecie*, Difin, Warszawa.

163 Van Dijk M.P., Sverrisson A., (2003), *Enterprise clusters in developing countries: Mechanisms of transition and stagnation*, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 15 Issue 3, s. 183-206. <https://doi.org/10.1080/08985620210159239>

164 Grycuk A., (2003) *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 3 (113), s. 5-6.

rozbudowaną siecią relacji o formalnym jak i nieformalnym charakterze, opartych o wspólną trajektorię rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe itd.) jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania.

- Grono to grupa firm, ich dostawców, klientów oraz ośrodków wiedzy (uczelnie wyższe, jednostki badawcze, firmy konsultingowe) posiadających komplementarne kompetencje oraz uczestniczących w jednym łańcuchu tworzenia wartości (procesie produkcyjnym), których celem działania jest poprawa jakości procesów oraz dóbr finalnych. Mogą one tworzyć między sobą powiązania sieciowe umożliwiające dyfuzję innowacji i wspólne rozwijanie nowych technologii.
- Grono to grupa skoncentrowanych przestrzennie, współzależnych, kooperujących i konkurujących ze sobą przedsiębiorstw i instytucji, tworzących wspólnie System powiązań o charakterze rynkowym i pozarynkowym.
- Grono to geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, ich dostawców oraz innych organizacji (stowarzyszenia branżowe, ośrodki wiedzy jak uczelnie wyższe oraz centra naukowo-badawcze) współpracujących ze sobą w procesie produkcyjnym i w łańcuchu tworzenia wartości, pomiędzy którymi istnieją powiązania sieciowe i dla których członkostwo w gronie może być ważnym czynnikiem wpływającym na ich indywidualną konkurencyjność.
- Klastry innowacyjne to systemy, w których zasadniczą rolę odgrywają powiązania przedsiębiorstw ze sferą naukowo-badawczą. Takie klastry definiowane są jako lokalne systemy innowacyjne. Jednocześnie należy podkreślić, że nie każdy lokalny system produkcyjny – klaster, można jednocześnie uznać za system innowacyjny. Sprawność regionalnych i narodowych systemów innowacyjnych jest wypadkową liczby i siły lokalnych klastrów innowacyjnych, które tym samym mogą stanowić swoiste „motory” rozwoju gospodarczego kraju.

Jak wskazuje przeprowadzony przegląd definicji klastrów, zarówno polscy jak i zagraniczni badacze podejmują próby zdefiniowania klastrów, najczęściej nawiązując do definicji M. E. Portera¹⁶⁵. Większość autorów za główne wyznaczniki klastra uznaje: **koncentrację** (bliskość geograficzną) **na danym obszarze**, **współzależnych przedsiębiorstw działających w tym samym bądź pokrewnych sektorach przemysłu lub usług**, **interakcje** i funkcjonalne powiązania pomiędzy firmami, oraz **ponadsektorowy wymiar** klastra obejmującego swym zasięgiem zarówno horyzontalne, jak i wertykalne powiązania. Niektórzy autorzy zwracają uwagę na duże znaczenie czynników społecznych i kulturowych dla sprawnego przepływu informacji w klastrze¹⁶⁶. Definicję M.E. Portera poszerzyć można o dwa istotne

165 Bojar E., (2007), *Clusters – The Concept and Types. Examples of Cluster in Poland*, (w:) Bojar E. (red.), *The emergence and development of Clusters in Poland*, Difin, Warszawa, s. 14.

166 Bojar E., (2007), *Clusters ... op. cit.*, s. 13.

zagadnienia: występowanie **lidera w klastrze oraz znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych**¹⁶⁷.

Występowanie **lidera** odpowiedzialnego za inicjowanie i koordynowanie współpracy wewnątrz i na zewnątrz zgrupowania, uznawane jest za element niezbędny do powstania a następnie funkcjonowania klastra. Jego funkcję może pełnić osoba fizyczna, instytucja działająca w imieniu państwa lub samorządu, silna jednostka naukowo- badawcza czy też duże przedsiębiorstwo. Kolejnym ważnym elementem jest połączenie problematyki klastra z zagadnieniem bezpośrednich inwestycji (Foreign Direct Investment, FDI). Z badań i obserwacji klastrów na świecie wynika, iż kluczowym czynnikiem decydującym o lokalizacji kapitału zagranicznego stają się klastry¹⁶⁸.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury M. Gorynia wskazuje na kluczowe elementy klastra to¹⁶⁹:

- **branża tworząca jądro klastra** (*core business*) – firmy z tej branży są kluczowymi uczestnikami klastra, osiągają wysokie przychody, zwykle obsługują one rynek międzynarodowy;
- **branże wspierające** – firmy z tych branż obsługują branżę tworząc jądro klastra, są to dostawcy maszyn, materiałów, komponentów, oferenci usług finansowych, usług z zakresu marketingu, wzornictwa, public relations; przedsiębiorstwa te charakteryzuje wysoka specjalizacja i lokalizacja blisko firm z branży znajdującej się w centrum klastra;
- **infrastruktura „miękka”** (*soft support infrastructure*) – składają się na nią lokalne szkoły, uniwersytety, politechniki, instytucje lokalnego samorządu gospodarczego, agencje rozwoju gospodarczego, które wspierają firmy. Dla sukcesu klastra ma znaczenie jakość tej infrastruktury, jak i współpraca pomiędzy podmiotami;
- **infrastruktura „twarda”** (tradycyjna) – drogi, porty, gospodarka odpadami, linie połączeń telekomunikacyjnych.

Pomimo różnorodności terminologicznej definicje klastra wpisują się w następujące założenia: **są to inicjatywy wspierające przedsiębiorczość, innowacyjność, pozwalające osiągnąć konkurencyjne rezultaty produkcji dzięki współpracy podmiotów gospodarczych i naukowych działających na jednym obszarze**. Wyróżniają je: **bliskość geograficzna** lokalizacji podmiotów klastra; wysoka **intensywność różnorodnych związków** pomiędzy podmiotami należącymi do klastra; **różnorodność podmiotów** wchodzących w kooperacyjne interakcje: firmy z całego łańcucha wartości, jednostki

167 Bojar E., (2007), *Clusters ... op. cit.*, s. 14.

168 Bojar E., (2007), *Clusters ..., op. cit.* s. 15-16.

169 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 35.

*charakter związków pomiędzy podmiotami wybiegający poza relacje typowo rynkowe – relacje zarówno **formalne, jak i nieformalne**; występowanie korzyści wspólnej lokalizacji i kooperacji w ramach grupy przedsiębiorstw; podzielana wizja rozwoju gospodarczego obszaru, na którym jest zlokalizowany klaster. Klustry o **wysokim stopniu rozwoju posiadają specyficzne dla siebie** normy zwyczajowe, które są niemożliwe do skopiowania i wdrożenia w innych miejscach.*

Tabela 3.1. Zestawienie definicji klastrów

Autor definicji	Definicje klastra
M. Enright (1996)	Skupisko podmiotów gospodarczych znajdujących się w bliskim sąsiedztwie
P. Swann, M. Prevezer (1996)	Grupy przedsiębiorstw współpracujące w ramach jednego sektora na określonym obszarze geograficznym
S. Rosenfeld (1997)	Skupiska firm, które poprzez bliskość geograficzną oraz ścisłą współpracę uzyskują możliwość kreowania efektu synergii bez względu na skalę zatrudnienia
E.J. Feser (1998)	Klustry to nie tyle powiązane i kooperujące podmioty, a raczej powiązane i wspierające się instytucje, które zyskują przewagę konkurencyjne poprzez sieć powiązań
M.E. Porter (1998)	Grupa przedsiębiorstw i współpracujących z nimi instytucji powiązanych ze sobą i uzupełniających się nawzajem
P. Swann, M. Prevezer (1998)	Duża grupa firm z podobnych sektorów skupionych na jednej przestrzeni geograficznej i współpracujących ze sobą
J. Simmie, J. Sennert (1999)	Powiązane ze sobą w wysokim stopniu przedsiębiorstwa i/lub firmy sektora usług współpracujące w ramach łańcucha dostaw i kooperujące na tych samych zasadach rynkowych
T. Roelandt, P. den Hertrag (1999)	Sieci dostawców oraz ściśle z nimi związanych przedsiębiorstw połączone oraz kreujące wartość dodaną w ramach łańcucha dostaw
C. Crouch, H. Farrell (2001)	Skłonność przedsiębiorstw do lokowania siedziby w bliskim sąsiedztwie przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności pomimo uprzedniej nieobecności na danym terenie

Źródło: Martin R., Sunley P., (2003), *Deconstructing clusters: chaotic concept or policypanacea?*, Journal of Economic Geography, nr 3, s. 5-35; cyt. za: Stawicki M., (2008) *Klustry i inicjatywy klas-trowe – podstawowe definicje*, (w:) Stawicki M., Pander W. (red.), *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, Warszawa.

3.2. Geneza powstania klastrów

Koncepcja gromadzi w sobie różne podejścia, doktryny i nurty badawcze z dziedziny ekonomii, nauk organizacji i zarządzania, socjologii oraz innych nauk społecznych.

Historycznie, początki koncepcji klastrów sięgają ekonomii neoklasycznej i pracy A. Marshalla *Zasady ekonomii* z 1890 roku. A. Marshall posłużył się pojęciem dystryktu przemysłowego (ang. *industrial district*), który utożsamiał z regionalnym skupiskiem przedsiębiorstw tej samej lub pokrewnej branży. Przeprowadzona przez niego obserwacja obejmowała małe firmy rzemieślnicze z branży włókienniczej w Manchesterze, branży metalowej w Birmingham oraz firm produkujących noże, które były zlokalizowane w okolicach Sheffield. Zdaniem A. Marshalla, przedsiębiorstwa te czerpały korzyści dzięki funkcjonowaniu w geograficznej bliskości i wzajemnym relacjom kooperacyjnym oraz konfrontacyjnym z innymi uczestnikami branży. Korzyści te były niezamierzonym efektem zjawiska aglomeracji przedsiębiorstw¹⁷⁰.

A. Marshall podkreślał istnienie trzech czynników, które w znaczny sposób wpływały na poprawę pozycji konkurencyjnej i produktywność przedsiębiorstw¹⁷¹: **łatwiejszy i szybszy przepływ wiedzy** ze względu na bliskość geograficzną, co generowało pozytywny efekt w dziedzinie komunikacji i dyfuzji innowacji; **specjalizacja czynników produkcji i usług**, co pozwalało firmom na zdobywanie i rozwijanie umiejętności oraz kompetencji związanych z określonym etapem wytwarzania dobra i równoczesne doświadczanie dobrodziejstw efektu skali; **specjalizacja siły roboczej** stosownie do potrzeb dystryktu. Podkreślał on, że bliskość geograficzna do dostawców, wyspecjalizowanych zasobów oraz wyspecjalizowanej siły roboczej pozwalała również firmom na nabywanie tychże zasobów po niższych cenach, co można określać mianem pieniężnych efektów zewnętrznych¹⁷².

F. Perroux, w latach pięćdziesiątych XX w., podkreślał rolę kluczowych branż, które ze względu na swój rozmiar, siłę rynkową czy innowacyjność, wywierają znaczący wpływ na rozwój pozostałych dziedzin gospodarki. Wiodące branże tego typu (lub indywidualne firmy), są **biegunami wzrostu** przyciągającymi, skupiającymi i ukierunkowującymi pozostałe zasoby gospodarcze¹⁷³.

W połowie XX wieku E. Dahmen rozwinął koncepcję **stref wzrostu** (ang. *development blocks*), wskazując na współzależność i sieciowanie przedsiębiorstw, jako czynnika stymulującego dyfuzję nowej wiedzy oraz powstawanie nowych działalności opierających się na konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstw już istniejących na rynkach międzynarodowych¹⁷⁴.

W latach 70-tych XX w. G. Becattini wykorzystał koncepcje A. Marshalla do wyjaśnienia fenomenu Trzeciej Italii. Dynamiczny wzrost produkcji przemysłowej, wydajności pracy, płac realnych oraz niska stopa bezrobocia na terenie środkowych oraz północno-wschodnich Włoch, znacząco kontrastowały z sytuacją gospodar-

170 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klasy ...*, op. cit., s. 30.

171 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klasy ...*, op. cit., s. 30.

172 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klasy ...*, op. cit., s. 30.

173 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klasy ...*, op. cit. s. 8.

174 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klasy ...*, op. cit. s. 9.

czą pozostałej części kraju. Zgodnie z wynikami badań G. Bacattiniego przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w istnieniu silnych związków kooperacyjnych między przedsiębiorstwami skupionych w tzw. **dystryktach włoskich** (ang. *Italian industrial district*). G. Becattini rozszerzył koncepcje A. Marshalla o kolejne czynniki: istnienie sieci przedsiębiorstw o podobnych cechach kulturowych i wyrazistej tożsamości, intensywną kooperację między firmami zlokalizowanymi na określonym obszarze oraz ich dużą koncentrację, dominacja w dystrykcie małych i średnich firm pochodzących z dojrzałych sektorów (przemysł lekki, maszynowy, ceramiczny), działania licznych organizacji zrzeszających miejscowych przedsiębiorców i władz lokalnych aktywnie wpierających rozwój gospodarczy regionu¹⁷⁵.

Koncepcja „dystryktu przemysłowego” została w latach 90-tych XX w. uzupełniona przez V. Stopera o aspekty związane z procesem uczenia oraz działalności innowacyjnej. V. Stoper opracował **koncepcję środowiska innowacyjnego** (ang. *innovative melieux*) i zaproponował **koncepcję dystryktu technologicznego**. W kolejnych latach w literaturze zwracano uwagę na takie aspekty, jak: wiedza ukryta (ang. *tacit knowledge*) czy dostęp do kapitału wysokiego ryzyka (ang. *venture capital*)¹⁷⁶.

Największy wpływ na obecny kształt koncepcji klastra miały prace M.E. Portera, który przedstawił swoją propozycję w postaci **diamentu konkurencyjności**, rozumianego jako system odpowiedzialny za osiągnięcie przewagi konkurencyjnej danych przemysłów w określonych lokalizacjach¹⁷⁷.

Tabela 3.2. Koncepcje pokrewne i komplementarne wobec koncepcji klastra

Koncepcja	Główne cechy charakterystyczne
Dystrykt przemysłowy (Marshall, 1925)	Skoncentrowane przestrzennie skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw jednego bądź pokrewnych sektorów, w ramach którego pojawia się pozytywny efekt aglomeracji oparty na trzech zasadniczych źródłach: przepływie wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami, kreowaniu poprzez wspierające sektory przemysłu wyspecjalizowanych czynników produkcji i usług oraz wyłonieniu się dostosowanego do potrzeb dystryktu wyspecjalizowanego rynku wykwalifikowanej siły roboczej.
Biegun wzrostu (Perroux, 1988)	Koncentracja ludności prowadząca do uzyskania pozytywnych efektów zewnętrznych. Rozwój oparty o przemysł wiodący wspomagany przez inne branże gospodarki skupione wokół niego.
Strefa wzrostu (ang. <i>development blocks</i>) (Dahmen, 1988)	Współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami i sektorami ułatwiające przepływ wiedzy

175 Gryczuk A., (2003) *Koncepcja ...*, op. cit., s. 9.

176 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klasy...*, op. cit., s. 10.

177 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klasy...*, op. cit., s. 10.

Bloki kompetencji (ang. <i>compétence blocks</i>) (Fridh, 2000)	Współwystępowanie pewnej liczby różnych kompetencji (klientów, którzy tworzą) popyt, innowatorów tworzących nowe produkty, przedsiębiorców identyfikujących potencjalne innowacje, fundusze venture capital), które razem przyczyniają się do rozwoju i komercjalizacji określonych produktów
Klastry regionalne	Skoncentrowany przestrzennie w ramach regionu klastry typu porterowskiego charakteryzujący się globalną konkurencyjnością
Kompleksy przemysłowe (Drejer, 1997)	Koncentruje się na powiązaniach pomiędzy firmami rozwijającymi nowe technologie (w postaci komponentów, maszyn i systemów produkcyjnych) z jednej strony, a firmami wykorzystującymi te technologie z drugiej
Obszary zasobowe (ang. <i>resource areas</i>) (Drejer, 1997)	Obszar taki obejmuje szeroki wachlarz produktów i usług, który jest relatywnie stabilny w czasie i ma znaczący udział w gospodarce. Składa się z współzależnych sektorów w związku z konieczności kooperacji przy produkcji końcowego produktu bądź usługi. w jego skład może również wchodzić sektor publiczny. Firmy z danego obszaru mają takie same potrzeby pod względem warunków produkcyjnych
Łańcuchy produkcyjne	Oparte na pionowych powiązaniach w procesach produkcyjnych, którego jądro stanowią przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej. Czasami obejmuje również jednostki naukowe, usługi około biznesowe oraz inwestycje pośredniczące.
Środowisko innowacyjne (ang. <i>innovative milieux</i>)	Obszar koncentracji przemysłu wysokich technologii charakteryzujący się synergią czynników ekonomicznych i instytucjonalnych prowadząc do efektywnej kreacji i dyfuzji wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się.
Systemy technologiczne (NUTEK, 1998).	Sieć lub sieci podmiotów, współpracujących w danym obszarze technologii w celu generowania, dyfuzji oraz wykorzystania tych technologii. Koncentruje się bardziej na przepływie wiedzy i kompetencji, aniżeli na przepływie dóbr i usług
Sieci (OECD, 1996)	Specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na wzajemnych współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (może, lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie)

Źródło: Brodzicki T., Szultka S., (2002), *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i kierowanie, Nr 4 (110) , s. 47.

3.3. Przyczyny powstawania klastrów

Wśród klasycznych czynników sprzyjających powstawaniu klastra wymienia się czynniki **endogeniczne i egzogeniczne**¹⁷⁸. Jak wskazuje J. Pasieczny klastry powstające **endogenicznie** są efektem działania historycznie ukształtowanych

¹⁷⁸ Pasieczny J., (2006), *Czynniki i uwarunkowania procesu tworzenia i rozwoju klastrów*, (w:) Bojar E. (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 91.

czynników sprzyjających prowadzeniu działalności o określonym charakterze. Podkreśla on, że im więcej sprzyjających czynników wystąpi w danej lokalizacji, tym większe jest prawdopodobieństwo powstania, przetrwania i rozwoju klastra. Do tych czynników można zaliczyć: korzystne położenie, dobre połączenia komunikacyjne, wysoki poziom infrastruktury technicznej, wysoka kultura pracy, tradycje wytwarzania określonych produktów lub usług na danym obszarze, wysoki poziom wiedzy z danej dziedziny oraz baza naukowo-badawcza¹⁷⁹. **Rozwój czynników endogenicznych jest procesem długotrwałym przez co możliwość ich świadomego i planowego kształtowania jest w krótszych okresach bardzo ograniczona.** W szczególności dotyczy to czynników miękkich, takich jak: wiedza i umiejętności, normy i wartości, kultura pracy, aktywność społeczna oraz tradycja¹⁸⁰. Jak podkreśla J. Pasieczny **klastry powstałe w wyniku działania czynników endogenicznych są trwale i stosunkowo odporne na kryzysy.**

Klastry rozwijające się pod wpływem **czynników egzogenicznych**, najczęściej **podejmują współpracę dzięki świadomym zabiegom określonych podmiotów** (władz centralnych lub lokalnych, instytucji naukowo-badawczych (w tym: uczelni) czy instytucji otoczenia biznesu)¹⁸¹. Podstawowymi czynnikami pozwalającym osiągnąć korzyści z lokalizacji są **zgrupowanie przestrzenne podmiotów oraz więź pomiędzy zgrupowanymi podmiotami**. Tworzenie klastra powinien **koordynować podmiot dysponujący zasobami – podmiot wiodący**. Podmiotem takim może być osoba lub instytucja działająca w imieniu państwa lub samorządu, silna jednostka naukowo-badawcza, silne i duże przedsiębiorstwo będące kluczowym dostawcą lub odbiorcą dla innych firm. Atrakcyjność podmiotu wiodącego/lidera klastra zależy od posiadanej pozycji lub/i zasobów. W określonych sytuacjach podmiotem takim może być również osoba fizyczna dysponując władzą, zasobami materialnymi czy też wolą działania na rzecz zgrupowania. Jak tłumaczy J. Pasieczny, już sama obecność podmiotu na danym terenie, może być, czynnikiem stymulującym powstawanie klastra (np. obecność znaczącego inwestora w określonym miejscu sygnalizuje przyjazną lokalizację innym inwestorom).

***Lider klastra** – podmiot koordynujący spełnia następujące funkcje: reprezentuje uczestników klastra przed niektórymi podmiotami otoczenia, inicjuje współpracę wewnątrz zgrupowania, zachęca inne podmioty do wejścia do zgrupowania, koordynuje niektóre wspólne działania. Zaangażowanie podmiotu wiodącego, może mieć decydujący wpływ na powstanie i rozwój klastra. Jednak przy niesprzyjających warunkach wewnątrz ugrupowania, zasoby tego podmiotu nie gwarantują powstania klastra¹⁸².*

179 Pasieczny J., (2006), *Czynniki ...*, op. cit., s. 90.

180 Pasieczny J., (2006), *Czynniki ...*, op. cit., s. 90.

181 Pasieczny J., (2006), *Czynniki ...*, op. cit., s. 92.

182 Pasieczny J., (2006), *Czynniki ...*, op. cit., s. 93.

Jak podkreślają M. Gorynia i B. Jankowska kolejnym czynnikiem wyjaśniającym, dlaczego firmy koncentrują swoją aktywność w określonych lokalizacjach, są **wewnętrzne oraz zewnętrzne korzyści skali**. Cechą charakterystyczną zewnętrznych korzyści skali jest to, iż są one zasobem branżowo-specyficznym, który może zostać wykreowany, gdy firmy z tej samej branży będą lokować swoją działalność w tym samym regionie. Rozmiar korzyści zależy od liczby przedsiębiorstw wykonujących identyczne lub podobne czynności, skoncentrowanych w danej lokalizacji. Są one jednocześnie czynnikiem atrakcyjności danej lokalizacji i przyciągają nowe podmioty. Działania gospodarcze zlokalizowane w tym samym regionie tworzą tzw. **aglomeracje**¹⁸³. W swoich rozważaniach M. Gorynia i B. Jankowska wskazują również, że czynnikiem sprzyjającym tworzeniu klastrów może być **globalizacja** – dzięki postępującej harmonizacji rynków, technicznej i proceduralnej standaryzacji oraz poszerzającemu się międzynarodowemu zasięgowi ochrony praw własności intelektualnej. Pozytywny wpływ ma również **rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych**, które pozwalają na szybkie i tanie przekazywanie informacji, jak również usprawnienia logistyczne, dzięki którym podnosi się szybkość i bezpieczeństwo przemieszczania się ludzi i towarów, przy jednocześnie obniżce kosztów¹⁸⁴.

Źródła korzyści aglomeracji, jako przyczyny formowania klastrów to¹⁸⁵: wewnętrzne korzyści skali związane z techniką produkcji lub funkcją produkcji pojedynczego przedsiębiorstwa; korzyści lokalizacji, które są przejawem wpływu branży na pojedyncze przedsiębiorstwo; korzyści urbanizacji, które bazują na rozmiarze gospodarki w danym regionie i mają charakter zewnętrzny w stosunku do branży i firm; powiązania między branżami związane z wymianą dóbr, bliskość do dostawców komponentów, która redukuje ceny tychże zasobów.

Bardzo ważnym czynnikiem budowy klastrów jest **jakość kapitału społecznego**. To właśnie od kapitału społecznego zależą powiązania pomiędzy podmiotami gospodarczymi w klastrze, a także rodzaj i sposób przekazywanej wiedzy. **Kapitał społeczny** jest umiejętnością współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, w celu realizacji wspólnych interesów. Zdolność do łączenia się w grupy zależy od stopnia, w jakim dana społeczność uznaje i podziela zbiór wartości i norm oraz od tego, na ile członkowie tej społeczności potrafią poświęcić indywidualne dobro dla dobra grupy. Z faktu podzielenia **poglądów i wartości** wywodzi się **zaufanie** (mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje

183 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry ...*, op. cit., s. 31.

184 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry ...*, op. cit., s. 33.

185 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry ...*, op. cit., s. 31.

uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach), które stanowią istotną i wymierną wartość ekonomiczną¹⁸⁶.

Praktyka pokazała, że u podstaw powstania klastra mogą leżeć^{187,188}:

- uwarunkowania historyczne, czyli tradycje, a tym samym doświadczenie wynikające z istnienia danego rodzaju działalności na określonym obszarze,
- dostęp do zasobów (naturalnych, kapitału, wiedzy itp.);
- dostęp do wykwalifikowanej kadry oraz zaplecza badawczego w postaci silnych jednostek naukowych (szczególnie w odniesieniu do przemysłów zaliczanych do high- tech);
- występowanie innych specyficznych dla danej branży uwarunkowań, np. warunków umożliwiających rozwój elektrowni wodnych;
- bliskość i niski koszt dostępu do znacznego rynku zbytu.

*W przewodniku ECORYS autorzy wskazali korzyści wynikające z tworzenia się klastrów¹⁸⁹. Wskazują oni przede wszystkim na **zmniejszenie ryzyka własnej działalności**. Dzięki przynależności do klastra przedsiębiorcy nie są zdani sami na siebie. Działają w grupie partnerów, dzięki temu łatwiej jest działać nawet w warunkach kryzysu. Posiadanie partnerów w klastrze ułatwia także wymianę wiedzy, działań w zakresie B+R oraz dostęp do komplementarnych zasobów w tym kapitału, wiedzy, technologii oraz patentów. Kolejną korzyść z przynależności do klastra to **specjalizacja partnerów**. Dzięki niej przedsiębiorcy nie tracą czasu i pieniędzy na działalność, w której specjalizuje się ich łpartner. Istotną zaletą funkcjonowania w ramach sieci to również łatwiejsza i sprawniejsza droga pokonywania barier administracyjnych oraz handlowych. Przedsiębiorstwa klastra, działając wspólnie mogą z większą skutecznością oddziaływać na ich otoczenie, w tym na władze lokalne bądź regionalne. Mogą mieć wpływ na realizowaną politykę oraz na kierunki wydawania środków publicznych. Zwiększenie **wiarygodności** – klaster jest podmiotem bardziej wiarygodnym i o większych szansach na przetrwanie na rynku niż pojedyncze przedsiębiorstwo. Bardzo istotny, z punktu widzenia wielu przedsiębiorców, jest łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania i wzrost wiarygodności dla instytucji finansujących. Przedsiębiorcy kooperujący w strukturach klastrowych mają **większy wpływ** na swoją pozycję konkurencyjną w regionie, kraju a nawet świecie. Dzięki współpracy, podmioty w klastrze uzyskują łatwiejszy dostęp do wzajemnie przez siebie dostarczanych zasobów, produktów czy urządzeń a niejednokrotnie mogą liczyć na łatwiejszy dostęp do sieci powiązań i kontaktów partnera. Współpraca sprzyja także **optymalizacji kosztów**. Większa skala produkcji, wspólne usprawnienia, a czasem*

186 Putkiewicz W., Stokowska D., (2006), *Klasy a rozwój regionalny i lokalny – wzajemne uwarunkowania* (w:) Bojar E. (red.), *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 226.

187 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klasy...*, op. cit., s. 10.

188 Bojar E. (2007), *Clusters...*, op. cit., s. 18.

189 Fabrowska P., Halicki M., Kozdęba D., Piotrowska P. Szerenos A., (2009), *ABC jak założyć klaster? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, ECORYS (http://www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/135_ABCjak_zalozyc_klaster.pdf)

nawet wspólny park maszynowy wpływają na obniżenie kosztów produkcji, zwiększenie produktywności dzięki podziałowi faz produkcji pomiędzy partnerów. Współdziałanie w ramach klastra pozwala także na wprowadzenie na rynek bardziej **konkurencyjnych produktów**, zwiększenie **potencjału innowacyjnego** (efekt transferu wiedzy).

Przynależność do klastra przyczynia się również do **redukcji kosztów transakcyjnych** w tym kosztów związanych z analizą sytuacji potencjalnych partnerów, negocjacjami, podejmowaniem decyzji czy utrzymywaniem relacji biznesowych. Na redukcję tych kosztów ma znaczący wpływ jakość kapitału społecznego w tym poziom zaufania. Regularny przepływ informacji oraz dynamiczne interakcje między ludźmi, powodują, że kreatywne pomysły znacznie łatwiej przeradzają się w nowe produkty i usługi. W ramach klastrów, bardzo często przedsiębiorstwa skupiają się tylko na swoich głównych kompetencjach i umiejętnościach, podczas gdy reszta wykonywana jest w ramach rozbudowanych układów partnerskich. Współpraca taka zapewnia innowacyjność wszystkich organizacji zaangażowanych w prace nad danym produktem bądź usługą, bez względu na wielkość czy zasoby finansowe. Właśnie, dlatego klastry jest uznawany jako szansa rozwoju dla wszystkich firm.

Kolejna zaleta wynikająca z członkostwa to **zaplecze edukacyjno-szkoleniowe**. Skupisko firm, jakim jest klastry, przyciąga na dany obszar wykwalifikowanych pracowników. Powstają także specyficzne kierunki nauczania na uczelniach wyższych, które przystosowane są do potrzeb firm działających na danym obszarze. Dodatkowo, obecni pracownicy mogą zostać łatwiej przekwalifikowani, co jest korzystne zarówno dla pracodawcy jak i samego pracownika.

Literatura przedmiotu obfituje w analizy podziałów korzyści wynikających ze współpracy w ramach klastrów. Najczęściej spotykany podział wyróżnia korzyści miękkie oraz twarde. Korzyści twarde zazwyczaj dają wymierne i szybkie efekty, natomiast korzyści miękkie ujawniają się w dłuższym okresie czasu i są trudne do zmierzenia.



Rysunek 3.1. Korzyści wynikające ze współpracy w ramach struktury klastrowej

Źródło: Zbińkowska D., *Klastry – idea, definicja, praktyka* (<https://slideplayer.pl/slide/801660/>)

3.4. Typologia klastrów

Każdy z klastrów ma swój niepowtarzalny charakter. Na różnice pomiędzy klastrami mają wpływ czynniki lokalizacyjne – region w którym funkcjonują, dominujący sektor gospodarki w ramach którego prowadzą swoją działalność. Różnią się poziomem technologicznym, innowacyjnym, organizacyjnym i strategicznym¹⁹⁰. Wielość zmiennych wpływa na mnogość opracowań naukowych, których celem jest próba dokonania systematyki klastrów.

Tabela 3.3. Typy klastrów – kryteria podziału

Kryterium podziału	Typy klastrów
Stadium rozwoju	Embrionalne, wzrostowe, dojrzałe, schyłkowe
Zdolność do kreowania miejsc pracy	O wzrastającym zatrudnieniu, o stabilnym zatrudnieniu, o malejącym zatrudnieniu
Zasięg terytorialny klastra	Lokalne, regionalne, krajowe, ponadnarodowe
Liczba horyzontalnie powiązanych sektorów	Wąskie, szerokie
Liczba stadiów łańcucha produkcji	głębokie (obejmujące kilka lub wszystkie etapy procesu produkcji), płytkie (jeden lub kilka etapów)
Pozycja konkurencyjna	Liderzy światowi lub krajowi o przeciętnej lub słabej pozycji konkurencyjnej
Pomiar zaawansowania technologicznego	Wysokich technologii, średnich technologii, niskich technologii

Źródło: Gotz M. (2009), *Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Instytut Zachodni, Poznań, s. 39.

T. Brodzicki i S. Szultka analizując poszczególne kryteria prezentują następujący podział klastrów¹⁹¹:

- kryterium: zasięg terytorialny klastra (lokalizacja klastra i terytorialny zasięg wzajemnych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w nim skupionymi) – **klastry o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym**;
- kryterium: znaczenie technologii (ze względu na poziom zaawansowania technologicznego branży, w której specjalizują się przedsiębiorstwa działające w klastrze) – **klastry wysokich, średnich lub niskich technologii** (wysoko lub nisko innowacyjne);
- kryterium: pozycja konkurencyjna – klastry **liderzy rynkowi**, klastry posiadające **przeciętną** lub **słabą** pozycję konkurencyjną;

190 Barcik R., (2006), *Pojęcia: klaster, sieci, grupy pracownicze*, (w:) Bojar E. (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 10.

191 Brodzicki T., Szultka S., (2002), *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i kierowanie, Nr 4 (110), s. 49.

- kryterium: stadium rozwoju klastra – klastry **embrionalne, wzrostowe, dojrzale** oraz **schyłkowe**;
- kryterium: zdolność do tworzenia miejsc pracy – klastry o **rosnącym, stabilnym** lub **malejącym** poziomie zatrudnienia;
- kryterium: liczba horyzontalnie powiązanych sektorów – klastry **wąskie** bądź **szerokie**;
- kryterium: liczba stadiów łańcucha produkcyjnego – klastry **głębokie** (obejmujące zazwyczaj wszystkie etapy łańcucha produkcyjnego), klastry **płytkie** obejmujące jeden lub kilka etapów.

OECD przyjmując za kryterium klasyfikacji **sposób kształtowania się procesów innowacyjnych wewnątrz klastra**, dzieli je na^{192,193}: klastry oparte na wiedzy, klastry oparte na korzyściach skali, klastry wyspecjalizowanych dostawców, klastry uzależnione od dostawcy.

Klastry oparte na wiedzy skupiają firmy, dla których istotną rolę odgrywa dostęp do badań podstawowych oraz publicznych instytucji badawczych i uczelni wyższych. Klastry te tworzone są przez firmy należące do sektorów o wysokiej intensywności działalności B+R oraz wysokiej intensywności działań patentowych. Powstają zazwyczaj wokół silnych instytucji badawczych sektora publicznego, których praca uzupełnia ich własny wysiłek badawczy i cechują się ścisłą z nimi kooperacją. Ten typ klastra jest charakterystyczny dla przemysłu lotniczego, elektronicznego czy farmaceutycznego.

Klastry oparte na korzyściach skali skupiają przedsiębiorstwa prowadzące badania dla własnych potrzeb i bazują na zewnętrznych dostawcach technologii. Organizacyjnie stanowią zazwyczaj złożone systemy zajmujące się produkcją na dużą skalę. Aby uniknąć niesprawdzonych i ryzykownych zmian, firmy tego typu stale wdrażają nowe technologie a głównymi zewnętrznymi źródłami technologii są dla nich wyspecjalizowani dostawcy sprzętu i komponentów. Ich efektywność innowacyjna zależy od zdolności do importowania oraz umiejętności wykorzystania i wdrożenia, głównie w procesie produkcji, nowych technologii opracowanych przez współpracujące z nimi ośrodki naukowe. Ten typ klastra charakterystyczny jest dla przemysłu samochodowego czy maszynowego, produkcji artykułów spożywczych.

Klastry wyspecjalizowanych dostawców – skupiają przedsiębiorstwa o dużej intensywności B+R, kładących nacisk na innowacje produktowe. Charakterystyczne dla firm produkujących komponenty do złożonych systemów produkcyjnych czy oprogramowanie komputerowe.

192 OECD, (1997), *National Innovations Systems*, s. 27, (za:) Szultka S., *Klastry...*, op. cit., s. 13.

193 Machnik-Słomka J., (2011), *Znaczenie klastrów wiedzy w komercjalizacji wyników badań z uczelni*, Organizacja i Zarządzanie, Nr 4 (16), s. 95-104 (<https://www.arch.polsl.pl/wydzialy/ROZ/Kwartalnik/Documents/KN16.pdf#page=93>)

Klasyry uzależnione od dostawców – skupiają firmy importujące technologie w formie dóbr kapitałowych i półproduktów, których działalność innowacyjna determinowana jest przez zdolności do współdziałania zarówno z dostawcami, jak i usługami posprzedażnymi (charakterystyczne dla tradycyjnych branż, tj. przemysł włókienniczy, rolnictwo, przemysł meblarski, metalowy, sektora usług).

W literaturze przytaczana jest także klasyfikacja ze względu na **wielkość i strukturę własności podmiotów należących do klastra**. Zgodnie z tą typologią T. Brodzicki i S. Szultka wyróżniają¹⁹⁴: klasyry pokrewne włoskim dystryktem przemysłowym, klasyry typu hub-and-spoke oraz klasyry satelitarne.

Klasyry pokrewne włoskim dystryktem przemysłowym. Ten typ klastra charakteryzuje się dominacją małych i średnich przedsiębiorstw, silną specjalizacją i silnym dążeniem do wzajemnej rywalizacji. Występuje tu stymulacja wysokiej produktywności i tworzenie znaczącego potencjału innowacyjnego poprzez działanie oparte na tworzeniu systemów sieciowych, w ramach, których kooperacja odbywa się na zasadzie **zaufania**. Występowanie tych czynników umożliwia elastyczną specjalizację, wysoką produktywność oraz kreuje znaczący potencjał innowacyjny. Przykładem tego typu klastra jest Dolina Krzemowa.

Klaster hub-and-spoke (oś i szprycha). Charakteryzuje się współlistnieniem, na danym terenie, dużych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie z rozległą grupą firm sektora MŚP. Klaster tego typu bazuje w dużym stopniu na sile dużych korporacji i wykorzystując zjawisko ekonomii skali. Jego cechami charakterystycznymi są: elastyczność działania i budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo kosztowe. Przykładem takiego typu klastra jest Seattle Boeing czy Toyota City.

Klaster satelitarny. Główny udział w tego typu klastrze mają przedsiębiorstwa sektora MŚP uzależnione od firm zewnętrznych. Działalność tych klastrów stymulowana jest poprzez uzyskiwanie przewagi lokalizacyjnej opartej zazwyczaj na przywództwie kosztowym. Przykładem takiego klastra są Research Triangle Park w Północnej Karolinie czy region Manaus w Brazylii.

Uwzględniając **cele funkcjonowania klastra** B. Bembenek wyróżnia¹⁹⁵:

- klaster **powstający wokół głównego przedsiębiorstwa** produkującego sztandarowy produkt, które staje się centrum tworzenia nowych przedsiębiorstw towarzyszących;
- klaster składający się ze **skoncentrowanych przedsiębiorstw** zajmujących się podobną działalnością produkcyjną, dzięki czemu każde z nich może czerpać ze wspólnych korzyści (wspólna pula zasobów naturalnych, infrastruktura transportowa);

¹⁹⁴ Brodzicki, Szultka S. (2002), *Koncepcja...*, op. cit., s. 49-50.

¹⁹⁵ Bembenek B., (2006), *Partnerstwo w klastrze szansą wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (w:) Bojar E. (red.), *Klasyry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 326.

- klaster składający się z **zespołów przedsiębiorstw** produkujących podobne dobra lub świadczących podobne usługi, w którym głównym elementem jest **jednostka naukowo-badawcza** w postaci laboratorium czy uniwersytetu, lub też ich zespół w metropolii czy mieście uniwersyteckim.
- klaster powstający w **otoczeniu rządowych instytucji badawczych**,
- klaster powstający **wokół filii korporacji transnarodowych**, który zorientowany jest głównie na produkcję na eksport i ma postać linii montażowych lub jednostki badawczo-rozwojowych korporacji powiązanej ze środowiskiem regionu.

Kolejna typologia prezentowana w literaturze odnosi się do **fazy w cyklu życia klastra** i jest **skorelowana jest z fazą cyklu życia produktu**^{196, 197}. Ta typologia wskazuje na: klastry rodzące się, rosnące, dojrzewające i schyłkowe.

W klastrach „rodzących się” podstawą tworzenia klastra jest proces dyfuzji innowacji i pomysłów lub przyciągnięcie istniejących i rosnących w siłę liderów w branży. Na tym etapie następuje tworzenie nowych idei, zdobywanie nowych rynków, podejmowanie działań w zakresie osiągnięcia masy krytycznej klastra oraz pobudzania świadomości. Ta faza ma zwykle charakter niezaplanowany i niezamierzony. **Klastry rosnące** – powiększający się rynek, w sposób naturalny przyciąga naśladowców i konkurentów. Pracownicy chętniej i szybciej decydują się na rozwój własnych umiejętności a co za tym idzie zmianę miejsca pracy. Nowo powstające przedsiębiorstwa starają się budować i utrzymywać ze sobą relacje, nadążać za nowymi rozwiązaniami marketingowymi i technologicznymi. Powstają firmy odpryskowe typu spin-off a dalszy rozwój innowacji stymulowany jest przez zjawisko ekonomii skali oraz osiągnięcie masy krytycznej klastra. **Klastry dojrzewające** – w miarę jak proces produkcyjny staje się bardziej rutynowy pojawia się w klastrze coraz więcej firm-naśladowców. Następuje wzrost znaczenia ceny jako głównego czynnika walki konkurencyjnej wewnątrz klastra. Uczestnicy klastra poszukują nisz rynkowych, sposobów na poprawę produktywności. Już w tej fazie uczestnicy klastra powinni rozwijać kluczowe kompetencje po to aby zapobiec negatywnym konsekwencjom fazy schyłkowej. **Klastry schyłkowe** – produkt klastra staje się w pełni zastępowalny przez inne, tańsze produkty i substytuty. Pozycja klastra staje się coraz słabsza.

Definiując rozwój jako stopień samoświadomości i samoodnawialności klastra, M.J. Enright zaproponował typologię klastrów uwzględniającą ich stadia rozwojowe. Zgodnie z tą klasyfikacją można wyróżnić klastry działające, utajnione i potencjalne¹⁹⁸:

196 Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja...*, op. cit., s. 327.

197 Rosenfeld S. A., (2002), A guide to Cluster Strategies in Less Favoured Régions, North Carolina, USA. <https://sisis.rz.htw-berlin.de/inh2012/12424682.pdf>

198 Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja...*, op. cit., s. 326.

Klasy działające – to takie, których członkowie są świadomi funkcjonowania w ramach klastra i zdolni do pełnego wykorzystywania jego potencjału oraz osiągania efektów wyższych aniżeli prosta suma wyników osiąganych przez pojedyncze podmioty (efekt synergii). **Klasy utajone** – to takie, które istnieją, ale w ich przypadku nie dochodzi jeszcze do wykorzystywania szans oraz efektów synergicznych, **Klasy potencjalne** – to takie, które mogłyby zaistnieć, lecz jeszcze ciągle nie spełniają podstawowych warunków¹⁹⁹.

Do tej typologii M. J. Enrighta nawiązał w swoich badaniach S. Rosenfeld. W zastosowanym podziale położył jednak większy nacisk na znaczenie **kapitału społecznego**²⁰⁰.

Klaster działający – grupy podmiotów, które mają świadomość współzależności, jakie między nimi występują, dostrzegają wartość powiązań i **funkcjonują jak system**, który osiąga efekt synergii. W klastrach tych ważną rolę odgrywają instytucje społeczne, pobudzające i ułatwiające przepływ informacji, nowych pomysłów i tworzenie nowych przedsięwzięć. Klasy działające to **najwyższa forma rozwoju klastra**. Do kluczowych przedsięwzięć tego typu klastrów zalicza się osiąganie przewagi konkurencyjnej nad innymi, niezrzeszonymi firmami działającymi w branży, dzięki kooperacji. Wadą w tym przypadku może być ponadprzeciętna zdolność członków klastra do szybkiego przyswajania wiedzy a tym samym obawy uczestników klastra związane z wykradaniem pomysłów i nieuczciwą walką konkurencyjną wewnątrz grona.

Klasy utajone – o ile występuje koncentracja podmiotów to jednak potencjał możliwych powiązań pomiędzy nimi nie jest w pełni wykorzystywany – w grupie podmiotów trudno zidentyfikować współzależności. Wynika to z braku wsparcia ze strony instytucji społecznych, stowarzyszeń czy innych organizacji, które sprzyjałyby interakcjom wśród przedsiębiorców i pracowników (Route 128 w pobliżu Bostonu).

Klaster potencjalny – grupa podmiotów powiązanych ze sobą, ale nie osiągnęły jeszcze masy krytycznej. Występuje w nich mała liczba podmiotów i słabe interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami^{201, 202}.

M. J. Enright wyróżnił dziewięć podstawowych cech, które należy uwzględnić na etapie identyfikacji klastrów i w fazie określenia ich możliwości rozwojowych. Każda z tych cech może stanowić kryterium typologiczne²⁰³.

199 Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja ...*, op. cit., s. 326.

200 Rosenfeld S. (1997) *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, European Planning Studies, Vol. 5, No 1, s. 11.

201 Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja...* op. cit., s. 327.

202 Rosenfeld S. (1997), *Bringing...* op. cit., s. 11.

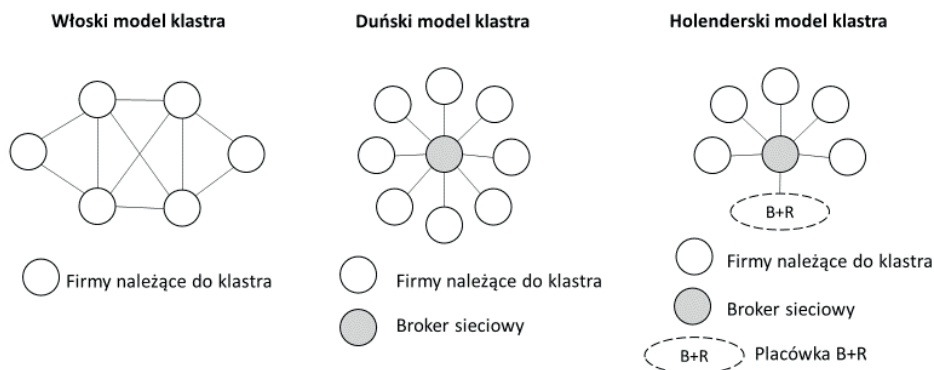
203 Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja...*, op. cit., s. 326.

Tabela 3.4. Typologie klastra

Cecha/ kryterium typologiczne	Typ	Przykład
Zasięg geograficzny	Skoncentrowane/Rozproszone	Klaster producentów płytek ceramicznych w rejonie Sassuolo Japoński klaster tkanin syntetycznych
Gęstość	Gęste/Rozsiane	Klaster usług finansowych w Nowym Jorku Klaster produkujący narzędzia medyczne w New Hampshire
Szerokość – liczba horyzontalnie powiązanych sektorów)	Szerokie/Wąskie	Klaster oferujący elektronikę w Osace Klaster produkujący dywany w rejonie Dalton
Głębokość – liczba stadiów łańcucha produkcyjnego	Głębokie (zwykle obejmują wszystkie etapy łańcucha produkcyjnego)/ Płyt-kie (obejmują jeden lub tylko kilka etapów w łańcuchu produkcyjnym)	Klaster rolniczy w Danii Klaster farmaceutyczny w Irlandii
Poziom skomplikowania – zaawansowania technologicznego prowadzonych działań	Wysoki/ Niski	Dolina Krzemowa
Potencjał wzrostu/Pozycja konkurencyjna	Rosnący/konkurencyjna Rosnący/niekonkurencyjna Ustabilizowany/konkurencyjna Ustabilizowany/niekonkurencyjna Kurczący się/konkurencyjna Kurczący się/niekonkurencyjna	Klaster sprzętu multimedialnego w Los Angeles Klaster oferujący sprzęt transportowy w Quebec Klaster minikomputerów w Bostonie
Zdolności innowacyjne	Wysoce innowacyjne Słabo innowacyjne	Klaster biotechnologiczny w Bostonie Klaster firm z branży konfekcyjnej w Mediolanie
Organizacja/struktura klastra	Rdzeń z firma-koordynatorem Rdzeń z firma-liderem Brak koordynatora i lidera	Klaster producentów odzieży w rejonie Veneto Klaster firm dziewiarskich, Capri
Dominujący mechanizm koordynacji i regulacji zachowań uczestników	Transakcje ad hoc Krótkoterminowe koalicje Długookresowe relacje Hierarchia	Klaster tworzony przez firmy z branży tekstylnej, Prato Klaster z firmami z branży filmowej, Hollywood Klaster producentów automatów, Turyn Klaster przedsiębiorstw z branży motoryzacyjnej, Detroit

Źródło: Gorynia M., Jankowska B., (2007) *Koncepcja klastrów*, Ekonomista nr 3, Polska Akademia Nauk (PAN) – Komitet Nauk Ekonomicznych, s. 326.

Wśród typologii klastrów wyróżnia się też ich podział **według krajów pochodzenia**. Są to formy klastrów charakterystyczne dla konkretnych państw, które przyjmują się również w innych krajach. **Włoski model klastra** charakteryzuje się występowaniem bardzo dużej liczby małych i średnich przedsiębiorstw, między którymi nie występują powiązania kapitałowe. Cechami charakterystycznymi **duńskiego modelu** jest występowanie w centrum klastra podmiotu pełniącego rolę brokera sieciowego. Natomiast **holenderski model klastra** charakteryzuje się, podobnie jak w modelu duńskim, występowaniem w centrum klastra podmiotu pełniącego rolę brokera sieciowego, przy czym brokera łączą silne relacje z podmiotami sfery badawczo-naukowej.



Rysunek 3.2. Typy klastrów ze względu na model struktury organizacyjnej

Źródło: PARP, (2005), Organizacja grup kooperacyjnych przedsiębiorstw, PARP, Warszawa, s. 8-10.

Tabela 3.5. Metodologie badań klastrów

Nazwa metody	Opis
Współczynnik zmienności rozmieszczenia	Służy określeniu zmian w strukturze przestrzennej zjawiska
Współczynnik lokalizacji Florence'a (ang. <i>location quotient – LQ</i>)	Służy określeniu koncentracji geograficznej określonej dziedziny działalności gospodarczej. Podstawą obliczeń może być liczba zatrudnionych, wielkość przychodów ze sprzedaży, wielkość eksportu itp. na podstawie danych statystycznych. Stanowi punkt wyjścia do dalszych badań, nie pozwala stwierdzić, czy klastery istnieją czy nie. Nie opisuje współzależności i powiązań między podmiotami.
Współczynnik grawitacji	Służy określeniu zasięgu zjawiska przez oddziaływanie ośrodka centralnego

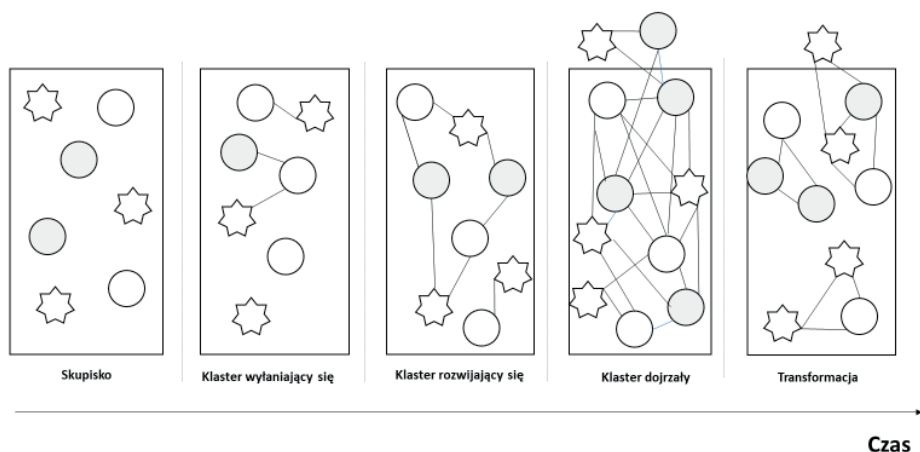
Nazwa metody	Opis
Nakłady-wyniki (ang. <i>input-output, I/O</i>)	Służy określeniu zależności pomiędzy sektorami, co pozwala na identyfikację rodzajów działalności gospodarczych wchodzących w skład klastra. Bazuje na analizie przepływów materiałów i usług między branżami bądź macierzy innowacyjnych. Pokazuje współzależności pionowe, w ramach łańcucha wartości dodanej. Pomija znaczną część powiązań poziomych (marketing, rozwój technologii).
Podejście eksperckie	Służy ocenie wybranych zjawisk w regionie na podstawie kluczowych informacji uzyskiwanych od regionalnych ekspertów – branżowych liderów, przedstawicieli instytucji itp. przy zastosowaniu wywiadów, grup fokusowych, metody delfickiej, raportów branżowych, artykułów prasowych itp. Charakteryzuje się niskim kosztem i szybkością przeprowadzenia, jednocześnie brakiem systematyczności, co powoduje trudności w porównywaniu wyników.
Analiza sieci	Służy określeniu siły, kierunków oraz kanałów przepływu wiedzy, informacji i produktów pomiędzy poszczególnymi podmiotami klastra, oraz wskazaniu kluczowych podmiotów klastra. Bazuje na badaniach ankietowych oraz wywiadach.
Metodologia klastra GEM T. Padmore'a i H. Gibsona	Służy ocenie siły i efektywności klastra jako lokalnego systemu innowacyjnego. Bada efektywność klastra uwzględniając sześć determinant pogrupowanych w trzy pary: determinanty podaży, determinanty strukturalne, determinanty popytu. Stosuje metodę ekspercką punktową od 0 do 10 przypisywanych poszczególnym czynnikom. Wynik porównywany jest ze średnią stopą zwrotu z inwestycji w wiodącej działalności klastra.
Analiza i teoria grafu skupień	Służy wizualizacji przy interpretacji analiz.
Analiza cytowań i patentów	Służy określeniu przewagi komparatywnej w danej dziedzinie (technologii) przedsiębiorstw i innych instytucji z danego obszaru. Wykorzystywane często w analizie sektorów wysokotechnologicznych.
Indywidualne wywiady pogłębione (<i>Individual In-Depth Interview</i>)	Służy zebraniu danych jakościowych do oceny struktury klastra. Opiera się na pogłębionej rozmowie prowadzonej przez wykwalifikowanego badacza z wybranym rozmówcą np. produktu, użyteczności.
Zogniskowane wywiady grupowe (ang. <i>Focus Group Interview</i>)	Narzędzie wykorzystywane w ewaluacji klastrow służące poznaniu wzajemnych opinii uczestników spotkania. Polega na spotkaniu dyskusyjnym od 4 do 12 osób, prowadzonym przez specjalnie wyszkolonego moderatora, według ramowego scenariusza.

Źródło: opracowanie na podstawie: Staszewska J., (2009), *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa, Szultka S. (red.), (2004), *Klustry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk; Pander W., Stawicki M., (2008), *Ewaluacja funduszy strukturalnych nowej perspektywy finansowej skierowanych na wspieranie struktur klastrowych*, (w:) Stawicki M., Pander W. (red.), *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrow ze środków strukturalnych*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, Prace Naukowe Nr 47 Warszawa.

3.5. Powstawanie i rozwój klastra

Autorzy The Cluster Policies Whitebook wyróżnili 5 etapów rozwoju klastra: faza skupiska, faza wyłaniania się, faza rozwoju, faza dojrzałości oraz faza transformacji.

Faza skupiska charakteryzuje się pojawieniem się w regionie koncentracji przestrzennej – kilku przedsiębiorstw i organizacji. W **fazie wyłaniania się** powstaje załączek klastra. Jest to efekt podjęcia współpracy przez część podmiotów. Wspólne działania podmiotów skupiają się na wybranym obszarze a nawiązanie współpracy pozwala na wspólne wykorzystywanie nadarżających się szans. **Faza rozwoju** ma miejsce gdy w regionie pojawią się nowe podmioty z tego samego sektora, specjalizujące się w tym samym obszarze działalności lub powiązanych obszarach. W fazie tej pojawiają się pierwsze podmioty koordynujące. **Faza dojrzałości** związana jest z osiągnięciem przez klastery masy krytycznej. W tej fazie rozwijają się powiązania skierowane na zewnątrz klastra (z innymi sektorami i regionami). Wewnątrz klastra pojawiają się nowe przedsiębiorstwa typu startup, joint ventures czy spin-off. **Faza transformacji** – z upływem czasu, by klastery mógł przetrwać musi dostosować się do zmian zachodzących na rynku. Może to wymagać radykalnej transformacji lub jedynie niewielkich przekształceń które pozwolą na dostosowanie do potrzeb rynku.



Rysunek 3.3. Cykl życia klastra

Źródło: Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J., & Wise E., (2004), „Cluster Policies Whitebook. IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, s. 29.

K. Lewandowski i M. Greta wyróżnili następujące etapy rozwoju klastra²⁰⁴: narodziny klastra, wzrost pozytywnych efektów zewnętrznych, wzrost prestiżu i atrakcyjności klastra, powstanie więzi o charakterze nierynkowym, sprzyjających cyrkulacji informacji i wiedzy, okres schyłkowy klastra.

Narodziny klastra – przesłedzenie historycznych okoliczności, analiza wiedzy zgromadzonej w instytucjach badawczo-rozwojowych, know-how, potrzeb klientów, lokalizacji przedsiębiorstw innowacyjnych wspierających wzrost innych firm. Etap ten jest procesem naturalnym i polega na pojawieniu się nowych przedsiębiorstw w danej koncentracji geograficznej, na tym samym etapie produkcji. Wywołuje to wzmożoną konkurencję lokalną często stymulując innowacje.

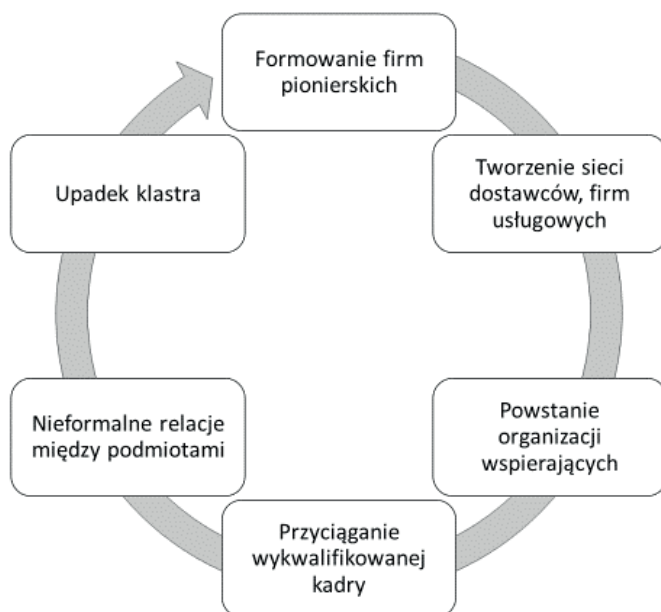
Wzrost pozytywnych efektów zewnętrznych – etap, który następuje już po ukształtowaniu się skupiska firm. Obejmuje tworzenie sieci wyspecjalizowanych dostawców i firm usługowych, ukształtowanie specyficznego rynku pracy. Charakteryzuje się również obniżką kosztów wspólnych nakładów, korzystną dla odbiorców i dostawców, powstanie organizacji obsługujących przedsiębiorców w rozwijającym się klastrze – mogą do nich należeć instytucje edukacyjne i szkoleniowe, organizacje biznesowe itp. Zadaniem tych instytucji jest wspieranie lokalnej współpracy aktorów klastra, proces uczenia się i dyfuzję wiedzy, oraz tworzenie wiedzy na poziomie kadry kierowniczej.

Wzrost prestiżu i atrakcyjności klastra – etap ten prowadzi do przyciągania nowych firm i wykwalifikowanej siły roboczej z obszarów sąsiednich oraz tworzy korzystny grunt do powstawania nowych przedsiębiorstw.

Powstanie więzi o charakterze nierynkowym, sprzyjających cyrkulacji informacji i wiedzy – następuje nieformalna współpraca i koordynacja działań gospodarczych. Komunikacja w ramach klastra obejmuje przepływ specyficznej wiedzy, wymaga częstych kontaktów między członkami klastra stymulowanych bliskością osób, przedsiębiorstw i organizacji.

Okres schyłkowy – wraz z rozwojem klastra, mogą pojawiać się przeszkody dla innowacyjności, gdy przedsiębiorstwa w klastrze stosują sprawdzone rozwiązania tłumiąc nowe idee. Może to doprowadzić do zagrożenia dalszego funkcjonowania klastra w sytuacji zmian zachodzących w gospodarce światowej.

204 Greta M., Lewandowski K., (2006), *Euroregiony jako czynniki sprzyjające tworzeniu klastrów*, (w:) Bojar E. (red.), *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 97-98.



Rysunek 3.4. Cykl rozwoju klastra

Źródło: European Commission (2002), *Regional Clusters in Europe* „Observatory of European SMEs”, Brussels, No 3, s. 15.

Kolejny schemat cyklu życia klastra oparty jest na cyklu życia produktu. Schemat ten obejmuje cztery etapy rozwoju klastra: inkubacja, rozwój, dojrzałość, transformacja²⁰⁵.

- **Faza inkubacji** – to spontaniczne narodziny klastra. Na tym etapie kluczową rolę odgrywają oddolne inicjatywy, które wykorzystują zasoby terytorialne, kompetencje i bliskość geograficzną zaangażowanych podmiotów.
- **Faza rozwoju** – wzrost klastra jest generowany przez popyt na produkty i usługi oferowane przez lokalne firmy klastra. Pojawiają się nowe firmy. Pojawiają się pierwsze zarysy rozwiązań strukturalnych, które określają role i zakres współpracy i relacji między uczestnikami sieci. Wzrasta liczba interakcji i poziom zaufania. Ważnym elementem rozwoju jest dyfuzja wiedzy. Klastrer, w opinii inwestorów zyskuje na atrakcyjności.
- **Faza dojrzałości** – faza stabilizacji, w której następuje dyfuzja wiedzy dla realizacji projektów rozwoju, kształtuje się struktura klastra, wypracowane zostają normy zachowań uczestników klastra. Brak innowacyjnych pomysłów, na tym etapie może doprowadzić do fazy schyłkowej.

²⁰⁵ Knop L., Olko S., (2008), *Model procesu tworzenia klastra* (w:) Bojar E., Stachowicz J., *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 53.

- **Faza transformacji** – klastrer traci swoją atrakcyjność. Konieczna jest reorganizacja struktury, napływ nowej globalizacji wiedzy i tworzenie nowych norm zachowań lub wycofywanie się.

Szczególny model procesu tworzenia klastra opracowany został przez J. Stachowicza i L. Knop. Autorzy tego modelu podkreślają szczególną rolę kapitału społecznego jako czynnika sprawczego i czynnika pozwalającego urzeczywistnić wspólny cel uczestników klastra. Przedstawiony przez nich *Model Procesu Organizowania Klastra* zakłada, że proces klastrowania to proces **zarządzania kapitałem społecznym**. Model ten składa się faz, przez jakie przechodzą organizacje oraz określają typ powiązań i relacji w każdej fazie – od pojedynczych organizacji do klastra innowacyjnego oraz od autonomicznych jednostek do wysokiego poziomu kapitału społecznego klastra²⁰⁶.

Tabela 3.6. *Mechanizmy racjonalizacji procesów klastrowych*

Etap tworzenia klastra	Zarządzanie wiedzą	Koordinacja działań, struktura klastra	Zaufanie	Finansowanie
Etap I Identyfikacja potrzeby	Wybiórcza globalizacja wiedzy	Luźna forma spotkań aranżowana przez głównego inicjatora	Niski poziom Zaufania	Zewnętrzne
Etap II Inicjatywa klastrowa	Skoncentrowana globalizacja wiedzy + wybiórcza „dyfuzja wiedzy”	Organizowanie spotkań tematycznych – pomysły, uczestników, realizacja głównego koordynatora	Zaufanie oparte na realizacji oczekiwań efektywnościowych	Zewnętrzne
Etap III Wzrost klastra	Skoncentrowana dyfuzja wiedzy	Powołanie organizacji koordynującej działanie klastra	Zaufanie oparte na realizacji oczekiwań aksjologicznych	Zewnętrzne + wewnętrzne
Etap IV Dojrzałość klastra	Tworzenie nowej wiedzy	Wypracowanie standardów działań sieci	Tworzenie norm relacyjnych	Wewnętrzne + zewnętrzne
Etap V Transformacja	Transfer i dyfuzja nowej wiedzy dla realizacji innowacyjnych projektów	Przedsiębiorcze „super organizacje”	Wypracowanie społecznych i profesjonalnych relacji	Wewnętrzne + zewnętrzne

Źródło: Knop L., Olko S. (2008), *Model procesu tworzenia klastra* (w:) Bojar E., Stachowicz J., *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 59.

W opinii autorów proces budowy klastra należy organizować, analizować i oceniać w trzech wymiarach²⁰⁷: racjonalizacji określenia, uświadomienia, realizacji i rozwoju celu „klastrowania”, racjonalizacji procesu „klastrowania” jako procesu

206 Knop L., Olko S., (2008), *Model ...*, *op. cit.*, 55.

207 Knop L., Olko S., (2008), *Model ..*, *op. cit.*, 55.

zarządzania kapitałem społecznym, racjonalizacji procesu „klastrowania” jako procesu uczenia się – organizowania wiedzy organizacyjnej.

Mechanizmami tej racjonalizacji zarządzania klastrami w oparciu o kapitał społeczny są kształtowanie zaufania w klastrach, budowa i racjonalizacja zarządzania wiedzą, określenie wymiarów koordynacyjno-strukturalnych klastrów²⁰⁸.

*Na ważną cechę klastrów zwraca uwagę Z. Olesiński. Podkreśla on, że klastry tworzą się na **zasadzie samoorganizacji**. Istotą samoorganizacji wśród ludzi jest zdolność do współdziałania w zespole. Nieuchronnie wiąże się to z określonymi samoograniczeniami każdej jednostki dla realizacji celu zespołu. Samoorganizacja może być spontaniczna lub być wynikiem doraźnego impulsu. Powstaje także w wyniku gruntownego namysłu, kiedy przedsiębiorstwa zawiązują spółdzielnie, włączają się do akcji społecznych czy działają na rzecz konkretnej sprawy. W efekcie samoorganizacja przeradza się w organizację i następuje instytucjonalizacja działania, co uruchamia proces powstawania, rozwoju a następnie schyłku tej organizacji. Na gruzach danej organizacji może pojawić się nowa organizacja w wyniku samoorganizacji, jednak zawsze samoorganizacja jest procesem spontanicznym i dzieje się poza sformalizowanym działaniem, nawet, jeśli się dzieje wewnątrz danej organizacji. Spontaniczne tworzenie się skupisk przedsiębiorstw daje początek nawiązywaniu współpracy początkowo spontanicznej, a z czasem instytucjonalizującej się, aż do utworzenia klastra²⁰⁹.*

3.5.1. Załączek klastra i inicjatywa klastrowa

Kluczowymi terminami związanym z problematyką klasteringu są pojęcie „**załączka klastra**” i „**inicjatywy klastrowej**”. Żadnego z tych terminów **nie można utożsamiać z obiektywną strukturą społeczno-gospodarczą jaką jest sam klast**er. Niestety w praktyce bardzo często dochodzi do zamiennego używania przede wszystkim terminów klastery i inicjatywa klastrowa. Takie podejście, najczęściej związane jest z błędnym założeniem, że inicjatywa klastrowa oznacza klastery w pierwszym stadium funkcjonowania -zwanym stadium embrionalnym.

Za **załączek klastra** uznać można występowanie **skupiska podmiotów**, w szczególności przedsiębiorstw związanych z wytwarzaniem i dostarczaniem określonych rodzajów produktów czy usług, pomiędzy którymi zaczynają występować relacje współpracy. W wyniku dążenia do zacieśniania i rozwijania szeroko rozumianej kooperacji oraz poprawy konkurencyjności całego zbioru takich podmiotów staje się przesłanką do wdrażania tak zwanych „inicjatyw klastrowych”²¹⁰.

208 Knop L., Olko S., (2008), *Model ..*, op. cit., s 56.

209 Olesiński Z.,(2008), *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim*, Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionu S.A., Kielce, s. 13.

210 Pławgo B.(2008), *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, Warszawa.

Jak wskazuje B. Plawgo, **inicjatywa klastrowa** oznacza świadome podejmowanie wysiłków celem poprawy konkurencyjności, poprzez angażowanie do współdziałania firm, władz rządowych i samorządowych oraz uniwersytetów i instytucji B&R w zakresie związanym z wytwarzaniem określonych produktów czy usług. **Z założenia celem inicjatywy klastrowej jest przyspieszenie procesu kształtowania się klastra lub jego umocnienie.**²¹¹ Inicjatywa klastrowa jest to „zorganizowane działania mające na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności klastrów w regionie, obejmujące firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd oraz/lub środowisko badawcze”²¹².

E. Skawińska i R. I. Zalewski, wskazują, że inicjatywa klastrowa to: „działalność zbiorowa grup przedsiębiorstw, jednostek sektora publicznego i innych związanych instytucji w celu poprawy konkurencyjności podmiotów aktywnych ekonomicznie w danym regionie geograficznym”²¹³. Oznacza to celowe czynności, które mają doprowadzić do wzrostu i polepszenia konkurencyjności klastra w danym regionie. Do czynności tych możemy zaliczyć: angażowanie przedsiębiorstw klastra, władz samorządowych, instytucji B+R, uczelni wyższych, a także działania mające prowadzić do powstawania nowych klastrów, tj. budowanie kapitału społecznego, popieranie postaw kooperacyjnych, koordynowanie działań firm chętnych do współpracy sieciowej. Przez pojęcie inicjatywy klastrowej należy zatem rozumieć wszystkie czynności, które wykonywane są w celu zapewnienia rozwoju istniejącego klastra lub utworzenia nowego klastra²¹⁴.

Podobnie jak sam klaster ma cykl życia, tak i **inicjatywa klastrowa** posiada etapy rozwoju, odwołujące się do sfery instytucjonalnej oraz przyszłych aktorów klastra. Jak wskazują autorzy *The Cluster Initiative Greenbook*, w cyklu życia inicjatywy klastrowej można wyróżnić **fazę poprzedzającą powstanie takiej inicjatywy oraz samą inicjatywę, która doprowadza ostatecznie do utworzenia klastra**. Należy pamiętać, że każda inicjatywa klastrowa ma unikatowy charakter, budowany na lokalnych zasobach i różnych uwarunkowaniach społecznych co w efekcie ma wpływ na kształt tworzonego klastra. Sukces dalszych działań uzależniony jest od tego, jak zarządzane są kolejne fazy tworzenia i rozwoju klastra²¹⁵. **Faza poprzedzająca tworzenie inicjatywy klastrowej** obejmuje dotychczas istniejące na danym obszarze podmioty – sieci, związki czy zrzeszenia przedsiębiorców, instytucje wspierające

211 Plawgo B.. (2007). *Raport Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, Warszawa.

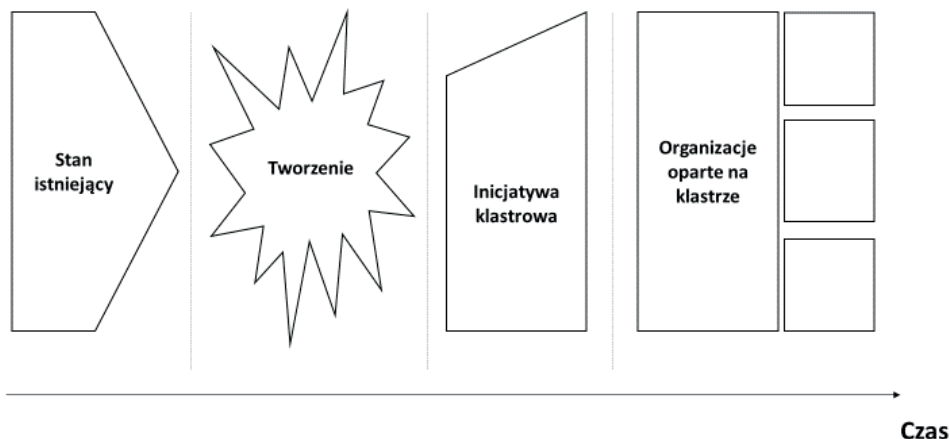
212 Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., (2008). *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa, s. 17.

213 Skawińska E., Zalewski R.I. (red.). (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*, PWE, Warszawa.

214 BFKK (2010), *Klasy jako potencjał rozwoju – województwa podlaskiego.*, Fundacja BFKK, Seria Wydawnicza RAPORTY, Białystok, s. 10.

215 Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., (2008). *Zielona... op. cit.*, s. 55.

biznes, których działalność ma duży wpływ na powstanie inicjatywy klastrowej oraz może wykorzystywać wcześniejsze działania administracji publicznej w tym politykę regionalną i politykę wspierającą innowacje. Po okresie „tworzenia” oficjalnie powstaje inicjatywa klastrowa. W trakcie swojego rozwoju inicjatywa staje się coraz silniejszą formacją bazującą na zasobach zgromadzonych w „fazie poprzedzającej” oraz wykorzystaniu zaangażowania zainteresowanych podmiotów²¹⁶.



Rysunek 3.5. Cykl życia inicjatywy klastrowej

Źródło: Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., (2006), *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa.

3.6. Klastry a inne formy organizacji

Pomimo istnienia znaczących różnic pomiędzy tymi formami organizacji, klastry czasem błędnie utożsamiane z sieciami przedsiębiorstw. Warto zatem podkreślić, że **sieci** opierają się na współpracy pomiędzy jej członkami realizowanej w oparciu o formalne umowy. Są one słabo zhierarchizowane. Sieci charakteryzuje duża elastyczność w dopasowywaniu się do otaczających warunków. Stanowią struktury multipodmiotowe, przejawiające się w takich formach jak: alianse strategiczne, przedsiębiorstwa wirtualne, zintegrowane łańcuchy dostaw itp.²¹⁷

To co w sposób szczególny charakteryzuje **klastry** to kooperacja. To oznacza, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w **klastrze** jednocześnie konkurują i kooperują ze sobą. Zazwyczaj, w tej formie organizacyjnej, nie zawiera się formalnych porozumień pomiędzy podmiotami. Osiągają efekt synergii dzięki współpracy zaś

²¹⁶ Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., (2008). *Zielona... op. cit.*

²¹⁷ Skawińska E., (2006), *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju gron firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim*, (w:) Bojar E. (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 374-375.

konkurencja stanowi swego rodzaju bodziec do generowania zmian i innowacji w przedsiębiorstwach²¹⁸. Klaster powinien ponadto spełniać warunek koncentracji geograficznej podmiotów.

Tabela 3.7. *Różnice i podobieństwa pomiędzy siecią a klastrem*

Sieci	Klasy
Różnice	
Udostępnianie wyspecjalizowanych usług po niższych kosztach	Przyciąganie oferentów wyspecjalizowanych usług do regionu
Członkostwo zamknięte	Członkostwo otwarte
Związki oparte na współpracy	Relacje kooperacji i konkurencji
Podstawą istnienia są umowy i kontrakty pomiędzy firmami	Bazują na wartościach społecznych, opartych na zaufaniu
Koncentracja na kluczowych kompetencjach	Koncentracja na korzyściach zewnętrznych
Ułatwiają większej liczbie firm zaangażowanie się w aktywność gospodarczą	Pobudzają powstawanie firm o podobnym czy komplementarnym profilu działalności
Główne korzyści to wzrost zysków i sprzedaży	Główne korzyści to dostęp do dostawców, usług oraz rynku pracy
Podstawą korzyści zewnętrznych jest podział funkcji i zasobów	Podstawą korzyści zewnętrznych jest lokalizacja/bliskość geograficzna
Wspólne cele firm uczestniczących w sieci	Wspólna wizja funkcjonowania uczestników klastra
Bliskość geograficzna nie jest istotna	Bliskość geograficzna jest niezbędna
Cechy wspólne	
Współzależność podmiotów od zasobów kontrolowanych przez inne firmy	
Wzajemność świadczeń	
Luźne powiązania	
Inwestowanie w tworzenie relacji	
Transfer zasobów pomiędzy jednostkami	
Tworzenia i wzmacnianie kantów informacyjnych	
Dobrowolność związków	
Samodzielność jednostek pod względem ekonomicznym i prawnym	

Źródło: opracowanie na podstawie: Skawińska E., (2006) *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju grom firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim* (w:) Bojar E. (red.) *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin; Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa; Szultka S. (red.), (2004), *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk.

218 Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klasy...*, op. cit., s. 13.

Próba zestawienia trzech obszarów badawczych – analiz odnoszących się do sieci, okręgów przemysłowych i aglomeracji oraz analiza ich cech charakterystycznych: rozmiaru uczestniczących firm, charakteru relacji, członkostwa, dostępu do klastra, charakter przestrzeni, podejście analityczne – wskazuje, że są to trzy odrębne formy przestrzennych skupisk przedsiębiorstw. Każda z tych form organizacji przedsiębiorstw posiada własną logikę funkcjonowania natomiast klastry wykazują powiązania z każdą z nich²¹⁹.

Tabela 3.8. Aglomeracja, kompleks przemysłowy sieć społeczna – porównanie

Cecha	Aglomeracja Pure agglomeration	Kompleks przemysłowy Industrial complex	Sieć społeczna Social Network
Rozmiar firm	Małe firmy, bez jakiegokolwiek władzy rynkowej	Niektóre firmy o dużych rozmiarach	Różne przedsiębiorstwa
Charakter relacji	Niewidoczne, nie do zidentyfikowania, zmienne w zależności od sytuacji na rynku, fragmentaryczne	Widoczne, możliwe do zidentyfikowania, stałe więzi handlowe	Relacje oparte na zaufaniu, lojalności, wspólny lobbing, zachowania nieoportunistyczne, tworzenie joint venture, zawieranie aliansów
Członkostwo	Otwarte dla wszystkich	Zamknięte	Częściowo otwarte
Dostęp do klastra	Opłaty za wynajem powierzchni w danej lokalizacji, konieczna lokalizacja w określonym miejscu	Inwestycje na poziomie firm, konieczna lokalizacja w określonym miejscu, aby zredukować koszty transportu	Historia i doświadczenia, lokalizacja w określonym miejscu jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym
Charakter przestrzeni	Środowisko miejskie	Środowisko lokalne, ale nie w obrębie miasta	Środowisko lokalne, ale nie w obrębie miasta
Podejście analityczne	Model czystej aglomeracji (Marshall, 1932), (Krugman, 1991), (Fujita 1999)	Input-output (teoria przepływów międzygałęziowych) (Weber, 1909), (Moses, 1958), (Isard, Kuenne, 1953)	Teoria sieci (Granovetter, 1973)

Źródło: Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 36.

Porządkujące znaczenie w procesie identyfikacji klastrów oraz w określeniu ich siły mogą mieć poniższe pytania²²⁰:

- 1. B + R** – czy istnieje dostęp do branż tworzących klastry podmiotów związanych ze sferą badawczo-rozwojową?
- 2. Wiedza i umiejętności** – czy wiedza i umiejętności siły roboczej są dopasowane do potrzeb klastra, czy poza wiedzą techniczną siła robocza zna specyfikę branży i przedsiębiorczości?

219 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry ...*, op. cit., s. 36.

220 Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja...*, op. cit., s. 332.

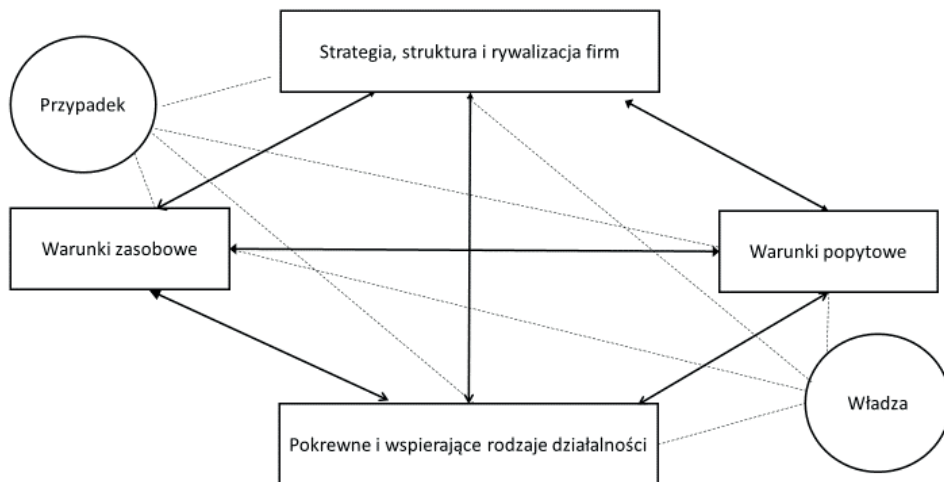
3. **Rozwój zasobów ludzkich** – czy istnieją możliwości dokształcania pracowników i przygotowywania ich do zmian technologicznych i organizacyjnych?
4. **Bliskość dostawców** – czy oferenci materiałów i komponentów do produkcji są zlokalizowani w pobliżu, na ile zachodzą interakcje z dostawcami?
5. **Dostępność kapitału** – w jakim stopniu banki regionalne rozumieją potrzeby firm z klastra i czy jest dostępny kapitał niezbędny do wykorzystywania szans rynkowych?
6. **Dostęp do wyspecjalizowanych usług** – czy istnieją instytucje publiczne działające jako centra rozwoju technologii, centra rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, organizacje publiczne oferujące wsparcie działalności eksportowej; czy są dostępne usługi świadczone przez projektantów, prawników księgowych?
7. **Producenci maszyn i urządzeń** – czy w pobliżu funkcjonują firmy, które zajmują się produkcją maszyn, urządzeń, oprogramowania, wykorzystywanego przez uczestników klastra, czy między producentami maszyn a firmami z branży tworzącej rdzeń klastra występują dobre relacje, które sprzyjają ulepszeniom w obu grupach firm?
8. **Siła powiązań** – czy firmy kooperują i jak duże jest natężenie tych działań, czy firmy dzielą się zasobami, informacjami, jak często razem rozwiązują problemy?
9. **Instytucje społeczne** – czy funkcjonują zrzeszenia i stowarzyszenia branżowe w regionie, ile mają członków, czy są aktywne?
10. **Przedsiębiorczość** – ile powstaje nowych firm w klastrze, w jakim stopniu klastrów przyciągają nowe firmy?
11. **Innowacje** – jak szybko rozwija się i adaptuje nowe technologie, jak szybko pojawiają się produkty oparte na tych technologiach?
12. **Wspólna wizja i przywództwo** – czy firmy zdają sobie sprawę, że funkcjonują jako system i mają wspólną wizję przyszłości oraz lidera?

3.7. Klaster w „Diamencie konkurencyjności” M.E. Portera

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest pojęciem odnoszącym się do zachowań podmiotów gospodarczych. Sprowadza się do konkurowania, rywalizacji i konfrontacji na rynku. Jak podkreśla M. Gorynia intuicyjnie można przyjąć, iż *konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, czyli podejmowania działań w kierunku przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu*. W długim okresie konkurencyjność charakteryzuje organizacje, które potrafią przetrwać. W krótkim okresie, konkurencyjność oznacza posiadanie atrybutów dających przewagę nad rywalami, na poziomie mikro, mezo i makro²²¹. W 1990 r. M.E. Porter przedstawił koncepcję diamentu konkurencyjności (rombu przewag konkurencyjnych), w oparciu o którą rozwinęła się później idea klastrów. W swoim modelu M. Porter założył, że cztery powiązane ze sobą i analizowane łącznie atrybuty (warunki zasobowe, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające, strategię, strukturę

²²¹ Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klustry ...*, op. cit, s. 51.

i rywalizację firm), decydują o powstaniu środowiska, w którym współzawodnicstwo i współpraca lokalnych firm kreuje przewagę konkurencyjną regionu²²².



Rysunek 3.6. *Diament konkurencyjności Portera*

Źródło Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, s. 127.

Przedstawiony w „rombie konkurencyjności” czynnik dotyczący **warunków zasobowych** odnosi się do zasobów lokalnej siły roboczej, kapitału, surowców naturalnych i infrastruktury technologicznej. **Warunki popytowe** są kształtowane przez wymagających miejscowych konsumentów, którzy zgłaszają specyficzny dla danego obszaru popyt. **Czynnik strategii, struktury i rywalizacji firm** dotyczy konkurencji pomiędzy lokalnymi podmiotami. **Branże pokrewne i wspierające** to usytuowani lokalnie dostawcy i powiązane branżowo firmy²²³.

Zgodnie z porterowskim modelem, na rozwój klastrów wpływają również czynniki przypadkowe oraz działania władz. Wydarzenia przypadkowe to nagłe wypadki, których nie mogą kontrolować ani przedsiębiorstwa ani władze państwowe: Powodują one zachwianie równowagi i mogą prowadzić do zmian w pozycji konkurencyjnej regionu, mogą stanowić szansę lub zagrożenie dla przedsiębiorców. Czynniki przypadkowe mogą mieć różnorodny charakter – od nieoczekiwanego wzrostu lokalnego lub międzynarodowego popytu poprzez rewolucyjne zmiany technologii

²²² Olejniczak K., (2003), *Koncepcja grom i inne koncepcje*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2(12) s. 62.

²²³ Kania A., (2017), *Rola klastrów innowacyjnych w budowaniu konkurencyjności regionu na przykładzie kraju związkowego Badenia – Wirtembergia oraz województwa Wielkopolskiego*, Poznań https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14597/Kania_Aleksandra-rozprawa_doktorska.pdf?sequence=1&isAllowed=y

do konfliktów zbrojnych. Oddziaływanie władz może dotyczyć różnych elementów diamentu. Jednak **władza ale nie może sama tworzyć przewagi konkurencyjnej**. Jej zadanie sprowadza się do wspierania lokalnych przedsiębiorstw²²⁴. Jak wskazuje J. Staszewska to działanie władz może przybierać postać tworzenia odpowiednich ram prawnych (istotnych dla klastra w szczególności w początkowej fazie rozwoju), może również odnosić się do czynników nieformalnych (popieranie idei klasteringu przez polityków)²²⁵.

3.8. Wpływ klastra na konkurencyjność

Klaster jest w pewnym sensie odzwierciedleniem, koncepcji diamentu Portera. Pokazuje on, że we współczesnej globalnej gospodarce osiągnięcie przewagi konkurencyjnej ma często lokalny, regionalny charakter i jest rezultatem koncentracji wyspecjalizowanej wiedzy oraz umiejętności w danym regionie.

Firmy niejednokrotnie decydują się na uczestnictwo w klastrach, ponieważ upatrują w tym szansy na pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej nad swoimi rywalami. Cechy charakteryzujące klastry mogą być postrzegane jako pozytywne uzupełnienie działania mechanizmu rynkowego, dające możliwość podmiotom zaangażowanym w klastrze podwyższania ich konkurencyjności. Konkurencyjność ta może być rozpatrywana w trzech wymiarach²²⁶ jako: **pozycja konkurencyjna**, czyli konkurencyjność wynikowa, **potencjał konkurencyjny**, czyli konkurencyjność zasobowa, **strategia konkurencyjna** (instrumenty konkurowania), czyli konkurencyjność czynnościowa (procesualna, funkcjonalna)²²⁷.

Przez pojęcie **pozycji konkurencyjnej** przedsiębiorstwa należy rozumieć wynik oceny jego działalności przez rynek. Miarą tej pozycji jest jego udział w rynku i jego sytuacja finansowa. **Potencjał konkurencyjny** odnosi się do zasobów wykorzystywanych bądź możliwych do wykorzystania. W szerokim znaczeniu obejmuje również takie elementy jak: kultura przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, wizja strategiczna, proces tworzenia strategii. Natomiast, **strategia konkurencyjna** to zbiór instrumentów konkurowania stosowanych w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zalicza się do nich m.in.: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży itp.²²⁸

224 Kania A. (2017), *Rola klastrów innowacyjnych w budowaniu konkurencyjności regionu na przykładzie kraju związkowego Badenia – Wirtembergia oraz województwa Wielkopolskiego*, Poznań https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14597/Kania_Aleksandra-rozprawa_doktorska.pdf?sequence=1&isAllowed=y

225 Staszewska J., (2009), *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa, s. 36.

226 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry...*, op. cit., s. 101.

227 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry...*, op. cit., s. 101.

228 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry...*, op. cit., s. 102.

Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw tworzących klaster tkwią z jednej strony w ich potencjałach konkurencyjnych, a z drugiej w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstw. Działanie firmy w klastrze pozwala na wykorzystanie obu z nich do budowania przewagi konkurencyjnej, a sam cluster uwypukla ich komplementarny charakter. Dodatkowo, geograficzna koncentracja rywali podnosi konkurencyjność firm stymulując innowacje, wzrost firmy oraz nowe wejścia do klastra. W tabeli poniżej przedstawiono najczęściej przytaczane w literaturze sposoby wpływu klastra na konkurencyjność jego uczestników²²⁹.

Tabela 3.9. Główne korzyści wynikające z uczestnictwa w klastrze i ich związek z wyznacznikami konkurencyjności przedsiębiorstwa

Korzyści z uczestnictwa w klastrze	Interpretacja	Wyznacznik konkurencyjności
Dostęp do wyspecjalizowanych i zaawansowanych zasobów, takich jak kluczowe umiejętności i kapitał ryzyka	Podstawowe, nieskomplikowane, zwykle materialne zasoby są dostępne poprzez zakupy na rynku globalnym bądź poprzez realizowane przez firmy zagraniczne inwestycje bezpośrednie, zasoby wyspecjalizowane są zwykle niemobilne	Potencjał konkurencyjny
Dostęp do wyspecjalizowanych dostawców, usług, infrastruktury	Pozytywny wpływ na specjalizację branży, poprawa jej wydajności, wywoływanie technologicznych efektów przenikania (technological spillover)	Potencjał konkurencyjny
Dostęp do wymagających klientów, których potrzeby antycypują zmiany na rynku międzynarodowym	Potrzeby mogą być szybciej identyfikowane i szybciej można na nie reagować, zmiany w potrzebach klientów wywierają presję na innowacje	Strategia konkurowania
Bliskość rywali rynkowych, którzy walczą o przywództwo w branży	Czynnik wywierający presję na innowacje, w szczególności w branżach, gdzie konkurencja ma charakter niecelowy	Strategia konkurowania
Bliskość innowacyjnych branż pokrewnych, wspierających oraz powiązanych z nimi instytucji	Podobieństwa w zakresie np. technologii, umiejętności, klientów, infrastruktury, dostawców, pełnionych funkcji pozytywnie wpływają na technologiczne efekty przenikania	Potencjał konkurencyjny
Bliskość innych podmiotów powiązanych z klastrem	Pozytywny wpływ na procesy kooperacyjne, np. Bliskość pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem związanym z innowacjami	Strategia konkurowania

Źródło: Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 105.

²²⁹ Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klasy...*, *op. cit.*, s. 102.

Można wyróżnić dwa kluczowe mechanizmy oddziaływania klastra na konkurencyjność firm²³⁰. Są to **efekty przenikania obserwowane w klastrze** oraz **relacje, jakie występują pomiędzy podmiotami tworzącymi klastry**.

Jak twierdzi M. E. Porter, trwała przewaga konkurencyjna wiąże się z umiejętnościami do ciągłego ulepszania sposobu funkcjonowania firmy, a nie z osiągnięciem określonego poziomu wydajności. Należy zatem docenić znaczenie wiedzy i procesów uczenia się w kreowaniu trwałej przewagi nad rywalami²³¹.

Skutki funkcjonowania klastra w odniesieniu do przedsiębiorstwa można również podzielić na komercyjne i niekomercyjne²³².

Tabela 3.10. Skutki działalności klastra

Skutki klasteringu	
Komercyjne	Niekomercyjne
zwiększenie obrotów i zdolności finansowej, redukcja kosztów transakcji, wzbogacenie oferty, poszerzenie zakresu oferowanych usług i dbałość o lepszą jakość produktu, poszerzenie rynków, zredukowanie kosztów, wzmocnienie kapitałowe, wzmocnienie zasobowe	połączenie sił partnerów, przełamanie barier w zaufaniu, przepływ wiedzy i informacji, zwiększenie roli kapitału społecznego i lepszy podział kompetencji, zwiększenie elastyczności, wzrost kultury organizacyjnej, zmiana wizerunku firm

Źródło: Staszewska J., (2009), *Klastry perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa, s. 47.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że zgodnie z koncepcją konkurencyjności M.E. Portera, warunki oferowane przez klastry są odpowiednie dla prowadzenia działalności gospodarczej zarówno dla firm krajowych jak i inwestorów zagranicznych. Zdaniem M. Portera, im bardziej rozwinięte i intensywne są relacje pomiędzy czynnikami opisanymi w rombie konkurencyjności, tym większą produktywność osiągają firmy danego regionu, co przekłada się na jego większą atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów.

3.9. Współpraca w ramach potrójnej helisy w klastrach

Dyskusja o klastrach i osiągniętych przez nie sukcesach to w głównej mierze dyskusja o współpracy między podmiotami klastra w ramach potrójnej helisy.

230 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry...*, op. cit., 106.

231 Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry...*, s. 106..

232 Staszewska J., (2009) *Klastry...*, op. cit., s. 47.

Zgodnie z definicjami opracowanymi przez grupę roboczą do spraw polityki klastrowej w klastrze jednym z najbardziej istotnych elementów sprzyjających jego innowacyjnemu rozwojowi jest **współpraca przedsiębiorstw** z instytucjami otoczenia należącymi do **sektora B+R, infrastruktury wsparcia biznesu** oraz z **administracją publiczną** (*potrójna helisa*). Współpraca ta realizowana jest z wykorzystaniem infrastruktury **wsparcia biznesu** (*inkubatorów, parków naukowo-technologicznych, specjalnych stref ekonomicznych*) **pozwalających na rozwój firm klastra i współpracy między przemysłem i nauką**. Natomiast **działania władz** lokalnych, regionalnych czy centralnych **uwzględniają horyzontalne potrzeby przedsiębiorstw działających w klastrach** (*np. w zakresie infrastruktury transportowej, edukacyjnej i badawczej, regulacji prawnych itp.*). Efektywna współpraca instytucji jest uwarunkowana dużym poziomem **elastyczności działań** oraz zdolnością do dostosowania się do zmieniających się **potrzeb** przedsiębiorstw oraz **fazy rozwoju** danego klastra. O prawidłowo funkcjonującym klastrze możemy mówić, gdy osiągany jest w nim efekt synergii z współpracy pomiędzy nauką, biznesem i administracją. Właśnie wtedy tworzone są najbardziej innowacyjne projekty, które istotnie zmieniają warunki gospodarowania zarówno w całej Unii Europejskiej jak i w poszczególnych krajach członkowskich.

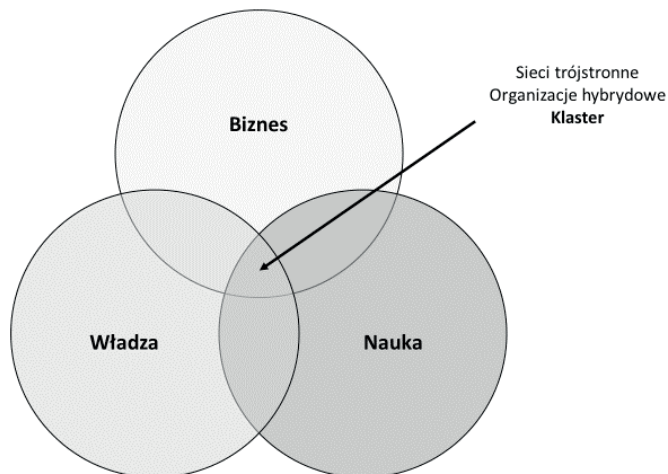
Współcześnie współpraca w złożonych innowacyjnych projektach regionalnych w tym w procesie klastrowingu wymaga aktywnego współdziałania i powiązań wszystkich podmiotów klastra. Optymalną współpracę pomiędzy poszczególnymi uczestnikami w tych przedsięwzięciach może zapewnić model potrójnej helisy (Triple Helix)²³³. Jak podają L. Leydesdorff i H. Etzkowitz²³⁴, **potrójna helisa jest modelem innowacji, który obejmuje wzajemne złożone relacje zachodzące w procesie tworzenia wiedzy pomiędzy trzema rodzajami podmiotów: ośrodkami naukowymi** (uniwersytety, ośrodki badawczo-naukowe, instytucje wspierające), **przemysłem** (przedsiębiorstwa) **i rządem** (z włączeniem w to instytucji samorządowych). O potencjale współpracy decydują **relacje między tymi trzema podmiotami**, brak tych powiązań znacznie utrudnia przepływ wiedzy w regionie. H. Etzkowitz i L. Leydesdorff podkreślali, że w gospodarce opartej na wiedzy struktura społeczeństwa jest poddawana ciągłej transformacji²³⁵. Dlatego też dla rozwoju tego typu gospodarki wspólnym celem powinny być działania w środowisku innowacyjnym, składającym się z uniwersyteckich firm spin-off, aliansów strategicznych firm działających w różnych obszarach na różnych poziomach

233 Bojar M., Machnik-Słomka J., (2014), *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie, nr 76, s. 99-111.

234 Leydesdorff L., Etzkowitz H., (2001), *The Transformation of University-industry-government Relations*, Electronic Journal of Sociology, (<http://www.sociology.org/archive.html>),

235 Leydesdorff L., Etzkowitz H., (2001), *The Transformation op. cit.*

technologicznych, laboratoriów publicznych i akademickich grup badawczych²³⁶. Model potrójnej helisy jest generowany w infrastrukturze wiedzy w odniesieniu do nakładających się sfer instytucjonalnych, z których każda pełni swoją funkcję i wchodzi w interakcje z organizacjami hybrydowymi²³⁷.



Rysunek. 3.7. Model Triple Helix – relacje w układzie biznes – nauka – władza

Źródło: opracowanie na podstawie: Etzkowitz H., Leydesdorff L., (2000), *The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research Policy, www.elsevier.nl/locate/reconbase.

Model Triple Helix opiera się na nieliniowym modelu, który zastępuje modele liniowe oparte na "market pull" lub "technology push"²³⁸ i doskonali (krajowe) modele systemów innowacji. Za pomocą tego modelu można analizować nieliniowe interakcje między trzema helisami pod względem potencjalnych synergii²³⁹. Rozszerzający się system składający się z interakcyjnych spirali jest tworzony w miarę angażowania się nauki, przemysłu i rządu w promocję rozwoju gospodarczego i badań naukowych. **Transformacja zadań i odgrywanych ról przez ośrodki na-**

236 Etzkowitz H., Leydesdorff L., (2000), *The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research Policy, www.elsevier.nl/locate/reconbase; Leydesdorff L. *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy?* Amsterdam School of Communication Research (ASCoR), University of Amsterdam Kloveniersburgwal 48, 1012 CX Amsterdam, The Netherlands, <http://www.leydesdorff.net/ntuple>

237 Etzkowitz H., Leydesdorff L., (2000). *The dynamics...* op. cit.

238 Leydesdorff L. *The Triple Helix...* op. cit.

239 Carayannis E., Campbell D., (2011), *Open Innovation, Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the "Mode 3" Knowledge Production System*. Springer Science+Business Media, LLC.

uki, przedsiębiorstwa i organy władzy jest możliwa, ponieważ każdy z elementów potrójnej helisy może pełnić funkcję innego. Relacje w ramach potrójnej helisy zmieniają uczestniczące w niej instytucje w relatywnie autonomicznie, choć w dalszym ciągu zależne od siebie sfery²⁴⁰.

W modelu potrójnej helisy, role sektora publicznego czy uniwersytetu nie są z góry ustalone, ponieważ wymagane jest współdziałanie pomiędzy różnymi funkcjami w celu generowania i podtrzymania specyficznej konfiguracji systemu innowacji. W ramach transformacji ról w TH ośrodek naukowy może pełnić funkcję przemysłu, pomagając w tworzeniu nowych firm, które powstają w tworzonych inkubatorach przedsiębiorczości; ośrodek władzy może pełnić funkcję przemysłu, wspierając nowe przedsiębiorstwa przez programy finansowe i zmiany w obowiązujących regulacjach prawnych; przemysł może pełnić funkcję ośrodka naukowego w rozwoju, szkoleniu i badaniu często na tak samo wysokim poziomie.

Z punktu widzenia klastrów model potrójnej helisy, ma za zadanie uświadomić jak ważna jest kooperacja podstawowych sfer gospodarki, w celu osiągnięcia sukcesu na globalnym rynku. W najprostszym rozumieniu, odnosi się on trzech głównych aktorów, których współpraca jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania każdego klastra, w każdych warunkach gospodarczych. Nie jest jednak możliwe stworzenie modelu, który będzie zawierał wszystkie konieczne czynniki rozwoju klastra i jednocześnie będzie uniwersalny dla każdej sytuacji. Dlatego też w literaturze odnaleźć można różnego rodzaju rozwinięcia modelu potrójnej helisy. Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera koncepcja opierająca się na poczwórnej spirali (Quadruple Helix). W modelu tym E.G. Carayannis, T.D Barth i D. Campbell obok biznesu nauki i władzy uwzględniają media i społeczeństwo obywatelskie. Proces poczwórnej spirali pozwala zdaniem tych autorów na kształtowanie się społeczeństwa opartego na wiedzy oraz demokracji opartej na wiedzy²⁴¹. Model QH pozwala na analizę interakcji czterech helis i badanie ich wpływu na wzrost gospodarczy generowany przez ciągłe innowacje. Model QH opisuje to nowe środowisko gospodarcze i pozwala zauważyć, że całe społeczeństwo jest zaangażowane w ciągłe innowacje, które są rezultatem współtworzenia pomiędzy czterema helisami połączonymi za pośrednictwem sieci, partnerstw i relacji²⁴².

W odniesieniu do modeli innowacji i wiedzy interesującą koncepcją jest również model pięcioelementowej spirali (Quintuple Helix), którego istotą jest uwzględnienie środowiska naturalnego, jako ważnego elementu procesów produkcji i innowacji opartej na wiedzy. Procesy zachodzące w ramach tego modelu

240 Leydesdorff L, Etzkowitz H. (2011), *The Transformation...* op. cit.

241 Carayannis E.G., Campbell D., *Open Innovation ...* op. cit.

242 Monteiro A.O., Thompson S., (2012), *A Growth Model for the Quadruple Helix. Journal of Business Economics and Management*, <http://www.questia.com/read/1G1-310868541/a-growth-model-for-the-quadruple-helix>, dostęp 12.01.2014.

pozwalają na zrównoważony rozwój gospodarki, jednakże rozwoju takiego nie da się osiągnąć bez społeczno-ekologicznej przemiany społeczeństwa²⁴³ Możliwości rozbudowy modeli jest praktycznie nieograniczona a specyfika każdego klastra powoduje, że można dodawać kolejne sfery działania.

Tabela 3.11. Kluczowe wejścia i wyjścia pomiędzy aktorami potrójnej helisy (TH)

	Kluczowe wyjścia	Kluczowe wejścia
Sektor publiczny	Regulacje i finansowanie Tworzenie polityki rozwoju regionalnego	Regionalna polityka w kierunku stabilizacji Inicjowanie procesów tworzenia wiedzy
Sektor biznesowy	Rozszerzona współpraca ze światem nauki jako odpowiedź na potrzebę rozwoju wiedzy Fundamenty stabilizacji ekonomicznej	Wysoki popyt na technologie i wiedzę (regionalnie i globalnie) Pierwszy odbiorca nowych technologii
Sektor nauki	Wiedza naukowa skierowana na rozwój technologii i przedsiębiorczości Transfer technologii i wiedzy	Problemy lokalne i regionalne Deficyt wiedzy w podstawowych obszarach

Źródło: opracowanie na podstawie: Roberts A. C., (2007), *Procedures and Responsibilities Involved in the Implementation and Sustainability of a System of Innovation*, <http://www.essays.se/>, s. 11-12.

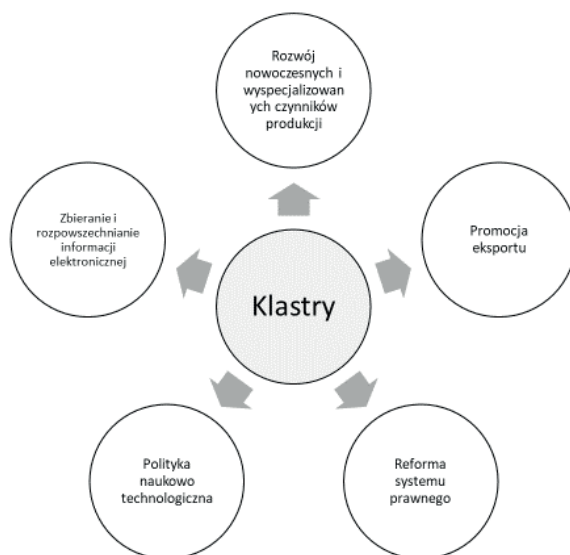
3.10. Klastry a aktywność władz

Wejście gospodarek światowych w XXI wiek powoduje konieczność sprostania wielu nowym wyzwaniom. Pierwszym dokumentem, jaki miał być odpowiedzią na dynamikę zmian gospodarczych w Unii Europejskiej była Agenda Lizbońska. Stawiała ona za cel przekształcenie Europy w najbardziej dynamiczną, postrzeganą przez pryzmat zasad zrównoważonego rozwoju, opartą na wiedzy i innowacjach gospodarkę, atrakcyjną zarówno dla inwestorów jak i potencjalnych pracowników, godną konkurować z największymi gospodarkami świata. Współcześnie gminy, powiaty czy regiony, stają się podmiotami procesów gospodarczych na równi z przedsiębiorstwami. Sięgnięcie do koncepcji klastrów jako atrakcyjnego i efektywnego narzędzia podnoszenia konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw jak i całych regionów, jest próbą wypromowania koncepcji biznesu nastawionej na kreowanie gospodarki strukturalnie innowacyjnej.

W wielu krajach tworzona jest polityka klastrowa, która polega na opracowywaniu strategii, ustanawianiu priorytetów i alokacji funduszy w celu promowania rozwoju występujących na danym obszarze skupisk przedsiębiorstw. Aktywność ta

²⁴³ Carayannis E.G., Barth T.H., Campbell D.F., *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/1/1/2>.

powoduje, że można zaobserwować związek pomiędzy rozwojem klastrów a polityką gospodarczą zarówno krajową, jak i regionalną czy lokalną, rozumianą jako obszary wzajemnego oddziaływania pomiędzy władzami a podmiotami klastra²⁴⁴.



Rysunek 3.8. Grona a polityka gospodarcza

Źródło: Sosnowska A., Łobejko S., (2008), *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, (w:) Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, PARP, <http://www.parp.gov.pl>, s. 155.

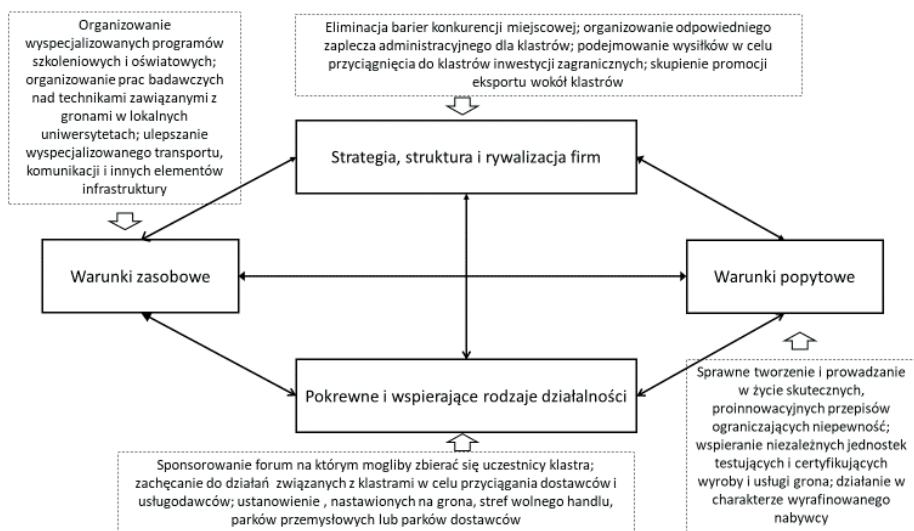
Kształtowanie właściwej polityki pozwala na osiągnięcie korzyści zarówno przez firmy funkcjonujące w klastrze, jak i gospodarkę. Odbyna się to między innymi przez wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw: dzięki wzrostowi wydajności przedsiębiorstw i sektorów, przez wzrost innowacyjności oraz pobudzanie tworzenia nowych firm, co przyczynia się do rozwoju i wzrostu efektywności gron²⁴⁵.

M. E. Porter podkreśla, że państwo spełnia ogromną rolę w budowaniu stabilizacji makroekonomicznej i politycznej, w podnoszeniu sprawności mikroekonomicznej gospodarki, ustalaniu reguł i zachęt mikroekonomicznych sterujących konkurencją i prowadzących do podnoszenia efektywności gron przedsiębiorczości. W jego opinii „państwo powinno zmierzać do wzmacniania rozwoju i podnoszenia poziomu wszystkich gron, a nie dokonywać między nimi wyboru”. Rolę

²⁴⁴ Sosnowska A., Łobejko S., (2008), *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, (w:) Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, PARP, <http://www.parp.gov.pl>, s. 156.

²⁴⁵ Sosnowska A., Łobejko S., (2008), *Efektywny...* op. cit., s. 156.

władz w podnoszeniu konkurencyjności grom, M.E. Porter ilustruje na podstawie używanego przez niego rombu²⁴⁶.



Rysunek 3.9. Wpływ władz na podnoszenie poziomu grom

Źródło: Sosnowska A., Łobejko S., (2008) *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, (w:) Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, PARP, <http://www.parp.gov.pl>, s. 154.

Polityka wobec klastrów

Polityka klastrowa (PK) to ogół działań publicznych szczebla krajowego i regionalnego służących rozwojowi kooperacji pomiędzy różnymi podmiotami (przedsiębiorstwa, IOB, uczelnie wyższe, i inne) skupionymi w klastrach²⁴⁷. M. Borkowska-Niszczoła wskazuje że **polityka klastrowa** to wszystkie działania podejmowane przez władze samorządowe, samodzielnie lub wspólnie z firmami, uniwersytetami i innymi podmiotami, które są **skierowane bezpośrednio do klastrów, które mają na celu wzrost poziomu ich konkurencyjności**²⁴⁸. Polityka ta może być kształtowana w szerokim lub wąskim zakresie. W szerokim zakresie

²⁴⁶ Sosnowska A., Łobejko S., (2008), *Efektywny... op. cit.*, s. 154.

²⁴⁷ MR (2020) *Kierunki Rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju, Departament Innowacji Warszawa, czerwiec 2020 r.; Ketels Ch. (2009), *Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy*, Expert report no. 30 to Sweden's Globalization Council, The Globalization Council, Stockholm, February, s. 19.

²⁴⁸ Borkowska-Niszczoła M., (2019), *Polityka oparta na klastrach*. Optimum. Economic Studies, Nr 3 (97), s.106-124, DOI: 10.15290/oes.2019.03.97.08,

polityka ta obejmuje wiele polityk i instrumentów, które w sposób skoordynowany wspierają rozwój klastrów, natomiast w węższym zakresie skupia się ma wspieraniu koordynatorów klastra, których aktywność przyczynia się do rozwoju danego skupiska podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia²⁴⁹. Jednak, jak wskazuje B. Plawgo do polityki klastrowej, nie można zaliczać działań podejmowanych przez inne podmioty działające samodzielnie, np. oddolne inicjatywy klastrowe lub działania władz nie skierowane do klastrów (ale mogące na nie wpływać) i nie skupiające się na wzroście konkurencyjności klastra (ale mogące ich używać do tworzenia instytucji, które przyniosą korzyści dla całego regionu)²⁵⁰.

Polityka rozwoju oparta na klastrach (posiada szersze znaczenie od polityki klastrowej) zawiera w sobie założenia polityki klastrowej i wpływa na tworzenie podstawowych warunków do powstawania klastrów, jednocześnie wykorzystuje ona strukturę klastra jako narzędzie do procesu poprawy konkurencyjności całego systemu gospodarczego, w którym został on zlokalizowany²⁵¹.

Na opierającą się na klastrach politykę składają się działania i instrumenty wykorzystywane do podniesienia stopnia konkurencyjności gospodarki. Polityka taka traktowana jest jako typ polityki gospodarczej, **która odchodzi od tradycyjnego sterowania gospodarką na rzecz pośredniego stymulowania rozwoju**. Na jej skuteczność wpływają między innymi: siła napędowa rynku, strategiczny charakter umożliwiający kreowanie wspólnej wizji, współpraca różnorodnych podmiotów, kreowanie nowej wartości²⁵².

Raport OECD z 1999 r. wskazywał na cztery modele CBP (Cluster-Based Policy), odnoszących się do sposobu realizacji przez konkretne podmioty polityki opartej na klastrach²⁵³: kształtowanie przewagi konkurencyjnej w zakresie kluczowych sektorów gospodarki lub strategicznych łańcuchów wartości dodanej; model wzrostu konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw; model rozwoju regionalnego oraz model intensyfikacji współpracy przemysłu ze sferą B+R.

Polityka dotycząca klastrów, w różnych krajach prowadzona jest w oparciu o odmienne ścieżki realizacji. Do czynników bezpośrednio wpływających na sposób realizacji wytyczonego celu zaliczyć można: rozłożenie priorytetów, szczebel realizacji polityki, wykorzystywane instrumenty oraz zakres interwencji publicznej.

249 Borkowska-Niszczoła M., (2019), *Polityka ... op. cit.*

250 Plawgo B., (2010), *Kierunki rozwoju polityki wspierania klastrów w Polsce*, www.pi.gov.pl_z
Borkowska-Niszczoła M. (2019) *Polityka ... op. cit.*

251 Borkowska-Niszczoła M. (2019) *Polityka ... op. cit.*

252 Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., (2004), *Polityka wspierania klastrów: najlepsze praktyki; rekomendacje dla Polski*, Instytut badań nad gospodarką rynkową, s.16.

253 Boekholt P., Thuriaux B. (1999), *Public policies to facilitate clusters: background, rationale and policy practices in international perspective* (w:) *Boosting innovation: the cluster approach*, OECD.
(za:) Borkowska-Niszczoła M., (2019), *Polityka ... op. cit.*

Politykę opartą na funkcjonowaniu struktur klastrowych można realizować na szczeblu narodowym lub regionalnym, a także równocześnie na obu poziomach. Zaangażowanie władz może być przy tym pośrednie bądź bezpośrednie. Ten typ polityki może wywodzić się z inicjatywy odgórnej i przejawiać się w działaniach podejmowanych przez władze publiczne lub samorządowe, albo stanowić efekt oddolnej mobilizacji grup branżowych lub regionalnych.

Zgodnie z raportem NUTEK działania na poziomie lokalnym powinny dotyczyć w szczególności: identyfikacji nowych i potencjalnych klastrów, prowadzenia bieżącej analizy klastrów pod względem przeglądu i modyfikacji strategii rozwoju województw, regionalnych strategii innowacji, wspierania współpracy z podmiotami nie objętymi w regionalnych dokumentach programowych, koordynowania zasobów wyspecjalizowanych umiejętności, wspierania siły regionalnych klastrów, ułatwiania i wspierania interakcji motorów klastrów, stymulowania powstawania miejscowych kontaktów, systematycznego benchmarkingu i analizy inicjatyw klastrowych²⁵⁴.

Biorąc pod uwagę kierunki oraz złożoność wzajemnego oddziaływania podmiotów klastra, można natomiast wyróżnić takie modele CBP²⁵⁵:

- nakierowany na umacnianie relacji pomiędzy trzema kluczowymi uczestnikami systemu gospodarczego: przedsiębiorstwami, sferą B+R oraz władzą głównie na szczeblu regionalnym (potrójna helisa);
- skupiony na relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami a sferą B+R;
- stymulujący wiele typów relacji, zachodzących między firmami w ramach klastra, jak i w jego otoczeniu – w układach horyzontalnych i wertykalnych.²⁵⁶

Niebagatelne znaczenie dla właściwego umiejscowienia polityki opartej o teorię klastrów, jak również sposobu i zakresu prowadzonych działań ma rodzaj wspieranych klastrów. W tradycyjnych sektorach gospodarki klastry wymagają, aby działania związane z ich funkcjonowaniem były objęte przez tradycyjną politykę przemysłową. Klastry w kluczowych dla regionów obszarach powinny być uruchamiane w oparciu o politykę regionalną lub strukturalną. Klastry o dużym zaawansowaniu technologicznym mogą być wspierane w ramach polityki innowacyjnej oraz naukowo-technologicznej. Klastry małych i średnich przedsiębiorstw znajdują natomiast swoje wsparcie w ramach polityki wspierania przedsiębiorczo-

254 NUTEK (2011), *Innovative clusters in Sweden, Practical Lessons from Regional Cluster-building*, Strategy Report, The Swedish Cluster Focus Group.

255 EC (2003), *European Trend Chart on Innovation, Thematic Report Cluster Policies*, European Commission, s. 11–13, za: Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., (2004), *Polityka... op. cit.*, s. 18.

256 Borkowska-Niszczoła M., *Polityka ... op. cit.*

ści²⁵⁷. W zakresie polityki opartej na klastrach wyróżnia się cztery główne aspekty strategii:

- mobilizację, czyli budowanie zainteresowania oraz uczestnictwa;
- diagnozę, a więc identyfikację oraz zdefiniowanie klastra, a następnie określenie jego mocnych i słabych stron;
- współpracę, w ramach której dokonuje się w powiązaniu z głównymi udziałowcami klastra wytyczenia działań wymaganych do jego dalszego rozwoju;
- wdrożenie strategii klastra, wraz z monitorowaniem i oceną wyników.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez OECD, zmierzających do określenia ram bazowych, a także praktycznych wskazówek dla kreowania i uruchamiania polityki rozwoju opartej na klastrach wskazuje się, że **cele ujęte w polityce powinny być jasno i przejrzysto sformułowane**. OECD zaleca, aby **działania** zmierzające do rozwoju klastrów bazujących, prowadzić **już na istniejącym, lokalnym potencjale**.

Obserwacje OECD wskazują, że najlepsze efekty osiąga się wtedy gdy liderem inicjatywy klastrowej jest podmiot z sektora prywatnego, natomiast czynnik publiczny pełni jedynie funkcję katalizatora. Niemniej jednak rozwój klastra jest uzależniony od rozbudowanego partnerstwa publiczno-prywatnego.

Warto mieć też na uwadze, że strategia rozwoju klastra powinna być realizowana na szczeblu władzy, dającym możliwość skutecznego jej wdrażania. Jednak kształtowanie strategii powinno być poprzedzone analizą wstępną obejmującą proces **identyfikacji potencjalnego klastra**, – przy wykorzystaniu metody benchmarkingu światowych doświadczeń z uwzględnieniem realiów panujących na rynku lokalnym. Faza wstępna wymaga podejmowania działań wiążących się z małym ryzykiem niepowodzenia. Podejście takie stwarza możliwość umocnienia inicjatywy oraz realizacji długoterminowych celów strategii rozwoju klastra. Istotna jest również likwidacja zidentyfikowanych przeszkód, zagrażających dalszemu rozwojowi klastra. Prowadzone działania powinny umożliwiać wzrost specjalizacji współpracujących ze sobą firm i instytucji, a inicjatywa klastrowa powinna przyjmować formę zinstytucjonalizowaną, w postaci wyodrębnionej organizacji odpowiedzialnej za realizację koncepcji klastra.

Podstawową rolę w procesie rozwoju klastra mogą także odgrywać **zewnętrzni inwestorzy**. W związku z tym władze powinny prowadzić politykę wspomagania **ogólnej atrakcyjności inwestycyjnej obszaru**, w którym działa klaster oraz promować miejsce lokalizacji klastra lub regionu. Z uwagi na konieczność wprowadzania korekt z powodu zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, polityka rozwoju musi przechodzić okresową ocenę.

Warto zauważyć, że **władze publiczne powinny unikać popełniania dwóch istotnych błędów**. Pierwszy z nich polega na **budowaniu klastrów od podstaw**, w miejscach gdzie one nie istnieją. Tworzenie klastrów w sposób sztuczny często kończy się niepowodzeniem i nie jest ono potrzebne, gdyż klustry posiadają skłonność do rozwijania się w sposób naturalny. Drugi błąd wiąże się ze **sztucznym wydłużaniem życia klastrów**. Jeśli rynki i technologie przyczyniły się do ich zmarginalizowania nie należy na siłę ich utrzymywać.

257 Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., (2004), *Polityka ... op. cit.*, s. 18

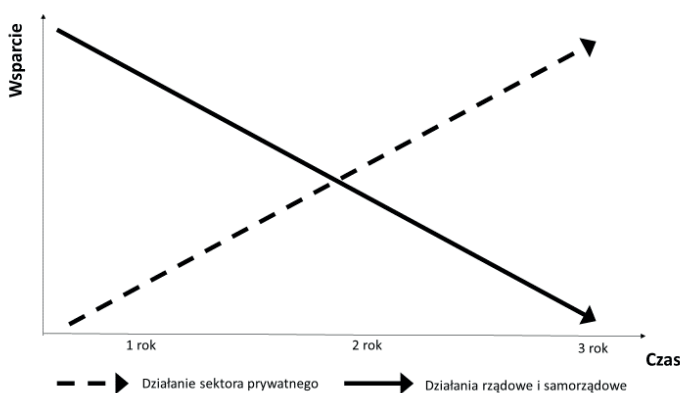
Na ważny aspekt zasad kształtowania polityki klastrowej zwraca uwagę B. Plawgo. „Sukcesy regionów, w których skutecznie rozwijają się struktury klastrowe stwarzają pokusę – szczególnie na obszarach opóźnionych w rozwoju – aby przy pomocy instrumentów polityki ekonomicznej wykreować klastry. Czasami wręcz pojawiają się postulaty „tworzenia” klastrów i to najlepiej w dziedzinach wysokich technologii, co miałyby prowadzić do powtórzenia sukcesów najbardziej dynamicznych struktur gospodarczych z krajów wysoko rozwiniętych. **Tymczasem klastry stanowią struktury niezależnie wykształcające się w ramach obiektywnych relacji rynkowych w korzystnych warunkach lokalizacyjnych.** Chcąc wspierać rozwój klastrów należy mieć na uwadze, iż **działania polityki ekonomicznej mogą co najwyżej usuwać bariery rozwoju, czy wzmacniać żywotność klastrów przez dostarczanie odpowiednich usług. Nie zastąpią jednak mechanizmów rynkowych** kształtujących obiektywne przesłanki do rozwoju danego klastra na określonym obszarze. **Oznacza to, iż wspieranie rozwoju gromad uzasadnione jest tam, gdzie występują ich „zarodki” czy „załączki”**”²⁵⁸.

Realizowana polityka dotycząca klastrów pobudza do dyskusji odnośnie ich finansowania. W toczącej się obecnie w Polsce dyskusji nad zasadami finansowania klastrów zgodnie z obowiązującym prawem unijnym. UE dopuszcza wsparcie publiczne dla klastrów kluczowych w Polsce²⁵⁹. W założeniu **klastry kluczowe cechuje** to, że są rozpoznawalne i zdolne do konkutowania na międzynarodowych rynkach z innymi, silnymi ośrodkami gospodarczymi. To one wyznaczają międzynarodową pozycję konkurencyjną polskiej gospodarki. Większość klastrów w Polsce charakteryzuje znacznie niższy potencjał gospodarczy. Są to klastry lokalne, kształtujące lokalny ekosystem gospodarczy i kluczowe klastry regionalne będące lokomotywami gospodarek poszczególnych regionów. Należy sądzić, że w wielu klastrach lokalnych i regionalnych w Polsce rozwój byłby o wiele szybszy gdyby dostały odpowiednie, dostosowane do swoich potrzeb wsparcie finansowe. Rozważając logikę wsparcia finansowego dla klastrów warto wykorzystywać opracowane rekomendacje grup roboczych do spraw polityki klastrowej oraz tzw. „dobre praktyki”.

258 Plawgo B., (2007), *Raport Rozwój... op. cit.*

259 http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95922.asp

Dobłą propozycją dla działających w Polsce inicjatyw klastrowych jest wykorzystanie modelu finansowego zaproponowanego przez zespół realizujący projekt CLOE²⁶⁰. W raporcie CLOE wskazuje się, że istotny jest okres trzech pierwszych lat finansowania klastra. Ten trzyletni okres finansowania przewiduje zmniejszające się z roku na rok finansowanie działalności klastra ze środków publicznych przy wzrastającym z roku na rok finansowaniu ze środków prywatnych. Elementem istotnym modelu jest budowanie świadomości wśród uczestników klastra, że pomoc organizacyjna i finansowa realizowana w ramach programów pomocowych powinna mieć jedynie charakter doraźny. Klastrer bowiem nie ma racji bytu, jeśli nie może efektywnie funkcjonować bez systematycznego zasilania z zewnątrz. A zatem organizacja klastrowa musi być zdolna do dochodowej działalności gospodarczej praktycznie zaraz po okresie inicjacji²⁶¹.



Rysunek. 3.10. Udział państwa i administracji lokalnej w finansowaniu działania klastrów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów CLOE (Cluster Linked over Europe)

Dobre praktyki dotyczą także zasad budowania i funkcjonowania klastrów w województwie lubelskim. Ze względu na udział autorów w projektach „Dolina Ekologicznej Żywności” oraz „Jagnię z Lubelszczyzny” przedstawiamy te dwa przedsięwzięcia.

²⁶⁰ CLOE (2007), *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Informatorium PARP, s. 23.

²⁶¹ Pylak K., Bojar E., Bojar M., (2017), *Możliwości tworzenia klastrów energii w Polsce*, Przegląd Organizacji, nr 9, ss. 22-27.

Dolina Ekologicznej Żywności jest pierwszym klastrem w Polsce zrzeszającym podmioty, którego działania ukierunkowane są na promowanie oraz rozwój ekologicznych produktów żywnościowych. Ma on charakter otwarty, co oznacza, iż w jego struktury mogą włączać się jednostki i organizacje zainteresowane rozwojem produkcji ekologicznej żywności na terenie Polski Wschodniej (z województw: lubelskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego)²⁶². Utworzenie klastra Dolina Ekologicznej Żywności w regionie lubelskim stało się realne dzięki możliwości zrealizowania projektu o nazwie „Strategia Doliny Ekologicznej Żywności” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – Działanie 2.6. Po jego zakończeniu do życia powołane zostało Stowarzyszenie „EkoLubelszczyzna”, którego rola polega przede wszystkim na wdrażaniu strategii opracowanej w ramach projektu. Stowarzyszenie zostało zarejestrowane dnia 17 stycznia 2007 roku²⁶³.

Do nadrzędnych celów stowarzyszenia należy pobudzanie popytu i podaży ekologicznych produktów żywnościowych, podnoszenie świadomości ekologicznej społeczeństwa (poprzez promowanie ekoproduktów i wzbudzenie zainteresowania prowadzeniem zdrowego trybu życia) oraz promocja regionu lubelskiego²⁶⁴.

Klaster Jagnie z Lubelszczyzny Mięso jagnięce pochodzące z Lubelszczyzny kojarzone są z wysoką jakością i rozpoznawalną marką. Wzrost jakości oraz całoroczna produkcja będą skutecznym narzędziem promocji zarówno regionu, jak i uczestników klastra. Klaster owczarski skupiać będzie podmioty o takim samym profilu produkcji, których działalność koncentruje się wokół hodowli owiec oraz niezbędnych do zapewnienia im prawidłowego funkcjonowania, bezpieczeństwa oraz całorocznej produkcji. Inicjatywa klastrowa zrzeszać będzie hodowców, którzy prowadzą biznes w sposób etyczny, z poszanowaniem obowiązujących norm i praw: lokalnej społeczności oraz środowiska naturalnego, czym przyczyni się do stworzenia zwartej wspólnoty lokalnej. W rezultacie spotkań potencjalnych uczestników klastra ustalono, że reprezentowane podmioty są zainteresowane utworzeniem klastra ponieważ widzą one konieczność współdziałania w obszarze produkcji owczarskiej. Podstawowym obszarem działania klastra byłoby produkcja jagnięciny na rynek lokalny. W trakcie spotkań określono również charakter klastra jako silnie koordynowanej struktury, w początkowym okresie o charakterze sieciowym a docelowo z podmiotem zarządzającym w postaci stowarzyszenia. Określone zostały również grupy przedsiębiorstw, które powinny znaleźć się w klastrze: Regionalny Związek Hodowców Owiec i Kóz, hodowcy niezrzeszeni, uczelnie wyższe i jednostki badawcze, zakłady mięsne, gastronomia (w tym catering), firmy prowadzące działalność

262 <http://www.dolinaeko.pl>, 29.04.2011 r.

263 Szymoniuk B., (2005), *Podwyższanie konkurencyjności regionu rolniczego: klaster „Dolina Ekologicznej żywności”* (w:) Olesiński Z., Predyger A. (red.), *Kreowanie konkurencyjności regionu. Głona przemysłowe w regionie*, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, Kielce.

264 Bojar E., Bojar M., *Koncepcja klastrów a doświadczenia regionu lubelskiego*, (w:) Plawgo B. (red.) *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża, s. 153.

wydawniczą i promocyjno-marketingową, agroturystyka, przedstawiciele władz lokalnych, podmioty otoczenia biznesu. Inicjatywa klastrowa zrzeszać będzie hodowców, którzy prowadzą biznes w sposób etyczny, z poszanowaniem obowiązujących norm i praw: lokalnej społeczności oraz środowiska naturalnego, czym przyczyni się do stworzenia zwartej wspólnoty lokalnej. W trakcie spotkań dotyczących powołania klastra wyłoniła się Grupa Inicjatywna (GI). Liderami Grupy Inicjatywnej są następujące podmioty: Regionalny Związek Hodowców Owiec i Kóz, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Politechnika Lubelska. W skład Grupy Inicjatywnej muszą wchodzić przede wszystkim podmioty bezpośrednio zainteresowane działalnością w ramach klastra. Takimi podmiotami są z pewnością rolnicy hodujący owce. Osoby te będą reprezentowane w ramach Grupy Inicjatywnej przez Regionalny Związek Hodowców Owiec i Kóz. Region powinien być reprezentowany przez Marszałka Województwa Lubelskiego. Udział przedstawicieli szkół wyższych w klastrze jest z kolei uzasadniony tym, że klastr powinien po okresie organizacji stopniowo coraz większy nacisk kłaść na tworzenie, transfer i wykorzystywanie nowych technologii w swojej działalności. Te zagadnienia powinny być domeną przedstawicieli wyższej uczelni. Ich rola w działaniach klastra jest o tyle istotna, że klastr jest strukturą współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, która w istotny sposób powinna przyczyniać się do poprawy ich innowacyjności poprzez wdrażanie nowych usług, produktów, procesów oraz mechanizmów zarządzania. Określono, że celem działania klastra będzie podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw działających w obszarze produkcji jagnięciny oraz usług towarzyszących poprzez zwiększenie innowacyjności firm, które wzajemnie konkurują i współpracują.²⁶⁵

265 Bojar W., Junkuszew A., Gruszecki T.M., Nazar P., (2019), *Instytucjonalna organizacja wypasu* (w:) Gruszecki T.M., Junkuszew A. (red.), *Rasy rodzime w ochronie przyrody i produkcji żywności prozdrowotnej*, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Lublin, s. 244-248.

Bibliografia

- Aernoudt R., (2004), *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, Small Business Economics, Vol. 23, Issue 2, pp.127-135.
- Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J., Wise, E., (2004), *Cluster Policies Whitebook*, IKED – International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Aziewicz D., (2016), *Kapitał wysokiego ryzyka i problemy z jego upowszechnieniem w Polsce. Inwestycja wspólna czy wejście kapitałowe typu venture capital?* (w:) Kulawczuk P., Poszowiecki A. (red.) *Wpływ oddziaływań behawioralnych na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bednarz J., Gostomski E., (2006), *Finansowanie działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Barcik R., (2006), *Pojęcia: klastr, sieci, grupy pracownicze* (w:) Bojar E. (red.) *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Bembenek B., (2006), *Partnerstwo w klastrze szansą wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa* (w:) Bojar E. (red.) *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- BFFK (2010), *Klasy jako potencjał rozwoju – województwa podlaskiego*, Fundacja BFFK, Seria Wydawnicza RAPORTY, Białystok.
- Białek R., Nowak R., (2018), *Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce*, Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA, nr 15 (1/2018), Lublin.
- Bielówka M., Molo M., (2000), *Przegląd dostępnych źródeł finansowania działalności gospodarczej oraz ocena ich atrakcyjności* (w:) *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
- Blank S., Dorf B., (2013), *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice.
- Boekholt P., Thuriaux B., (1999), *Public policies to facilitate clusters: background, rationale and policy practices in international perspective* (w:) *Boosting innovation: the cluster approach*, OECD.
- Bojar E., (2007), *Clusters – The Concept and Types. Examples of Cluster in Poland* (w:) Bojar E. (red.) *The emergence and development of Clusters in Poland*, Difin, Warszawa.

- Bojar E., Bojar M., (2021), *Współpraca z regionalnymi aniołami biznesu – przykład regionu lubelskiego* (w:) Tkaczyk S., Wawak T. (red.) *Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku – rozwiązania i dylematy: Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Bojar E., Bojar M., Bojar W., (2019), *Prawne aspekty podejmowania decyzji menadżerskich*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Bojar E., Bojar M., (2008), *Koncepcja klastrów a doświadczenia regionu lubelskiego* (w:) Pławgo B. (red.) *Klasy gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża.
- Bojar E., Olesiński Z., (2007), *The emergence and development of clusters in Poland*, Difin, Warszawa.
- Bojar M., Machnik-Słomka J., (2014), *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska, Organizacja i Zarządzanie, nr 76.
- Bojar W., Junkuszew A., Gruszecki T.M., Nazar P., (2019), *Instytucjonalna organizacja wypasu* (w:) Gruszecki T.M., Junkuszew A. (red.) *Rasy rodzime w ochronie przyrody i produkcji żywności prozdrowotnej*, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Lublin.
- Borkowska-Niszczoła M., (2019), *Polityka oparta na klastrach*, Optimum Economic Studies, Nr 3 (97), s.106-124, [DOI: 10.15290/oes.2019.03.97.08].
- Bratnicki M., (2005), *W poszukiwaniu teoretycznych podstaw przedsiębiorczości organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 4.
- Bratnicki M., Strużyna J., (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Brodzicki T., Szultka S., (2002), *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i kierowanie, Nr 4 (110).
- Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., Wjnicka E., (2004), *Polityka wspierania klastrów: najlepsze praktyki; rekomendacje dla Polski*, Niebieskie Księgi/Rekomendacje 2004, nr 11, IBnGR/PFSL, Gdańsk.
- Brown Ch., Thornton M., (2013), *How Entrepreneurship Theory Created Economics*, Quarterly Journal of Austrian Economics, Vol. 16, No. 4.
- Brunello A., (2015/2016), *Crowdfunding: podręcznik*, CeDeWu, Warszawa.
- Caputa W., Janik W., Paździor A., (2019), *Przedsiębiorczość i biznes*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Carayannis E., Campbell D., (2011), *Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System*, Journal of the Knowledge Economy 2, 327 [https://doi.org/10.1007/s13132-011-0058-3].

- Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F., (2012), The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 1, 2, [<https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>].
- Cegielska E., Kurdyś-Kujawska A., Zawadzka D., (2018), *Aktywność inwestycyjna funduszy venture capital w finansowaniu start-upów w Polsce*, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 3/2018 (132) [DOI:10.18276/epu.2018.132-03]
- Cegielska, E., Zawadzka, D., (2017), Źródła finansowania startupów w Polsce, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H-Oeconomia*, Vol 51, No 6 [<http://dx.doi.org/10.17951/h.2017.51.6.53>].
- CLOE (2007), *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Informatorium PARP.
- Cohen S.,(2013), *What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels*, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Volume 8, Issue 3-4 [DOI:10.1162/inov_a_00184].
- Cooke P., (2002), *Knowledge Economies. Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London.
- Daft R.L., Kendrick M., Vershinina N., (2010), *Management-International Edition*, Cengage Learning EMEA.
- Damodaran A., (2009), *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Stern School of Business, New York University, New York.
- Dec P., (2015), *Nowoczesne metody finansowania działalności przedsiębiorstw* (w:) Grzywacz J. (red.) *Struktura kapitału w przedsiębiorstwie w warunkach ekspansji, kryzysu i zjawisk upadłościowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Drucker P.F., (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Dziuba D., (2012), *Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania*, *Problemy Zarządzania*, vol. 10, nr 3.
- European Commission (2003), *European Trend Chart on Innovation*, Thematic Report Cluster Policies, European Commission, Brussels.
- European Commission (2002), *Regional Clusters in Europe „Observatory of European SMEs”*, No 3, European Commission, Brussels.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L., (2000), *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations*, *Research Policy*, Volume 29, Issue 2 [[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)].
- EVCA (2024) European Private Equity and venture capital Association, Yearbook.
- Fabrowska P., Halicki M., Kozdęba D., Piotrowska P., Szerenos A., (2009), *ABC jak założyć klaster? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, ECORYS. (http://www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/135_ABCjak_zalozyc_klaster.pdf)

- Friedman J.P., (1987), *The Executive Encyklopedia. Fortune*, Barron's Educational Series, New York.
- Gerber M. E., (2007 i 2014), *Mit przedsiębiorczości. Dlaczego większość małych firm upada i jak temu zaradzić*, MT Biznes.
- Glinka B., Gudkova S., (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Głodek P., Gołębiowski M., (2006), *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Regionalny System Innowacji - Zachodniopomorska Sieć Lokalnych Ośrodków Transferu Technologii i Innowacji, Warszawa.
- Golawska-Witkowska G., Mazurek-Krasodomska E., Rzeczycka A., (2017), *Business angels jako alternatywne źródło finansowania start-upów* (w:) Wieteska S., Burzyńska D. (red.) *Granice finansów XXI wieku: finanse publiczne, rynek finansowy, finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź [<https://doi.org/10.18778/8088-792-3.17>].
- Gordon M. E., (2009), *Uniwersytet Donalda Trumpa: Przedsiębiorczość*. Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Gorynia M., Jankowska B., (2007), *Koncepcja klastrów*, Ekonomista nr 3, Polska Akademia Nauk (PAN)-Komitet Nauk Ekonomicznych.
- Gorynia M., Jankowska B., (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Gotz M., (2009), *Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Instytut Zachodni, Poznań.
- Górzyska J., Grzybowski W., Szatkowski K., (1999), *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*, Centrum Badawczo-Szkoleniowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu, Zamość.
- Greta M., Lewandowski K., (2006), *Euroregiony jako czynniki sprzyjające tworzeniu klastrów* (w:) Bojar E. (red.) *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Griffin R.W. (1998, 2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Grycuk A., (2003), *Koncepcja grom w teorii i praktyce zarządzania*, Organizacja i Kierowanie nr 3 (113).
- Grycuk A., (2019), *Wybrane narzędzia wspierania startupów w Polsce*, „Studia BAS”, 2(58), [<https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2019.1>].
- Grzegorzewska-Mischka E., Wyrzykowski W., (2009), *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*, Oficyna Wydawnicza Bookmarket, Gdańsk.
- Iwaszczuk N., (2019), *Innowacyjność w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków.
- Janik W., (2001), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin.
- Kaczmarzyk K., (2015), *Przedsiębiorczość jako sposób myślenia i działania*, Promotor, Warszawa.

- Kania A., (2017), *Rola klastrów innowacyjnych w budowaniu konkurencyjności regionu na przykładzie kraju związkowego Badenia - Wirtembergia oraz województwa Wielkopolskiego*, Poznań. [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14597/Kania_Aleksandra-rozprawa_doktorska.pdf?sequence=1&isAllowed=y]
- Ketels Ch., (2009), *Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy*, Expert Report No. 30 to Sweden's Globalization Council, The Globalization Council, Stockholm.
- Kiminami L., Nakamura T., (2016), *Food Security and Industrial Clustering in Northeast Asia*, Springer, Tokyo.
- Klasik A., (2006), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Klimczak K., (2012), *Transfer technologii i wiedza utajona* (w:) Jemieliński D., Koźmiński A. (red.) *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Knop L., Olko S., (2008), *Model procesu tworzenia klastra* (w:) Bojar E., Stachowicz J. (red.) *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S., (2013), *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Kowalczyk I., (2020), *Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce*, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne, nr 1/2020.
- Król K., (2013), *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Wydawnictwo Crowdfunding.pl.
- Kuciński A., (2012), *Venture Capital w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw* (w:) Czyrek K. (red.) *Przedsiębiorczość na pograniczu -wybrane problemy*, Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego Nr 3, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski. [<https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/15205/2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- Kwaśnik Z., (2010), *Zmiany w sferze sektora małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji ekonomicznej* (w:) Kwaśnik Z., Żukow W. (red.) *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, Radomska Szkoła Wyższa, Radom.
- Leśniak M., (2011), *Misja i powołanie etycznego przedsiębiorcy* (w:) Leśniak M., Piątek G., Król P. (red.) *Priorytety etycznego przedsiębiorcy – zysk, misja czy świętość?*, Wydawnictwo UNUM, Kraków.
- Lewandowska L., (2011), *Wybrane koncepcje finansowania innowacyjności*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 9, ss. 91-106.
- Leydesdorff, L., (2012), *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?* Journal of the Knowledge Economy 3, pp. 25-35. [<https://doi.org/10.1007/s13132-011-0049-4>].

- Leydesdorff L., Etzkowitz H., (2001), *The Transformation of University-industry-government Relations*, Electronic Journal of Sociology. [<https://sociology.lightningpath.org/ejs-archives/vol005.004/th.html>].
- Lipiec I., Nizioł P., Łątka K., (2016), *Model inkubatora przedsiębiorczości dla szkół zawodowych*, Erasmus+, Nowy Staw, Lublin.
- Lipińska A., (2018), *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów start-upów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 351, ss. 46-57.
- Lis A., (2018) *Współpraca w inicjatywach klastrowych. Rola bliskości w rozwoju powiązań kooperacyjnych*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Longenecker J.G., Donlevy L.B., Calvert V.A.C, Moore C.W., Petty J.W., Palich L.E., (2008), *Small Business Management: Launching and Managing New Ventures*, Nelson Education Ltd., Ontario.
- Ładyga M., (2013), *Własny biznes pod skrzydłami anioła*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 9/2013, ss. 143-150.
- Łochnicka D., (2016), *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Machnik-Słomka J., (2011), *Znaczenie klastrów wiedzy w komercjalizacji wyników badań z uczelni*, Organizacja i Zarządzanie, Nr 4 (16), ss. 95 – 104.
- Majkut R., (2014), *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, CeDeWu, Warszawa.
- Makieła Z., (2018), *Przedsiębiorczość i innowacyjność – wprowadzenie* (w:) Makieła Z., Stuss M. (red.) *Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami. Wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo*, C.H.Beck.
- Marmer M., Herrmann B.L., Dogrultan E., Berman R., Eesley C., Blank S., (2011), *Startup Genome Report Extra: Premature Scaling*, Startup Genome, vol. 10, pp. 1-52. [<https://innovationfootprints.com/wp-content/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf>]
- Marszałec J.A., (2014), *Jak zostać przedsiębiorcą, Zbuduj własną firmę i odnieś sukces!*, Centrum Edisona.
- Matusiak K.B., Mażewska M., Niesiołowski T., (1998), *Lokalny system wspierania przedsiębiorczości*, MPiPS, Warszawa.
- Mierzejewska-Majcherek J., (2003), *Kto to jest człowiek przedsiębiorczy?* (w:) Sobiecki R. (red.), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., (2009), *Klasy na świecie*, Difin, Warszawa.
- Mikołajczyk K., Nawojczyk D., (2013), *Start-up po polsku. Jak założyć i rozwinąć dochodowy e-biznes*, Wydawnictwo Helion.
- Mioduszewski J., Miętlewski Z., (2010), *Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości na lokalnym rynku*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego, Tom 24.

- Monteiro A.O., Thompson S., (2012), *A Growth Model for the Quadruple Helix*, Journal of Business Economics and Management. [<http://www.questia.com/read/1G1-310868541/a-growth-model-for-the-quadruple-helix>]
- MR (2020) *Kierunki Rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 roku*, Ministerstwo Rozwoju, Departament Innowacji Warszawa.
- Nieć M., (2019), *Startupy w Polsce 2019*, PARP, Warszawa.
- Nowak H., Łuczak K., (2019), *Modele biznesu a cykl życia startupów internetowych – studium przypadku*, Przegląd Organizacji, nr 9/2019.
- NUTEK (2011), *Innovative clusters in Sweden, Practical Lessons from Regional Cluster-building, Strategy Report*, The Swedish Cluster Focus Group.
- OECD (1997), *National Innovation Systems*, OECD, France. [<https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>].
- Olejniczak, K., (2003), *Koncepcja gron i inne koncepcje*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 2(12).
- Olesiński Z., (2008), *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim*, Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionu S.A., Kielce.
- Oniszczyk-Jastrząbek A., (2013), *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- PARP (2005), *Organizacja grup kooperacyjnych przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Pasieczny J., (2006), *Czynniki i uwarunkowania procesu tworzenia i rozwoju klastrów*, (w:) Bojar E. (red.) *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej. Lublin.
- Paździor A., (2011), *Jak pozyskać kapitał*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Piekunko- Mantiuk I., (2014), *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu start-upów*, Economics and Management, 4/2014. [DOI: 10.12846/j.em.2014.04.26]
- Piekunko-Mantiuk I., (2016), *Crowdfunding jako źródło finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom 17 zeszyt 7, cz. 3.
- Plawgo B., (2007), *Raport Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, Warszawa.
- Plawgo B., (2008), *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, Warszawa.
- Porter M.E., (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Putkiewicz W., Stokowska D., (2006), *Klasy a rozwój regionalny i lokalny – wzajemne uwarunkowania* (w:) Bojar E. (red.) *Klasy jako narzędzia regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Pylak K., Bojar E., Bojar M., (2017), *Możliwości tworzenia klastrów energii w Polsce*, Przegląd Organizacji, nr 9/2017, ss. 22-27.
- Rabellotti R., (1995), *Is There an Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared*, World Development, vol. 21, No. 4.

- Ries E., (2012), *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
- Romanowska M., (2020), *Przyszłość zarządzania czyli zarządzanie przyszłością* (w:) Bojar E. (red) *Przyszłość zarządzania wyzwania w dobie postglobalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Lublin.
- Rosa A., (2021), *Venture capital w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych 1 (12) ss.133-43. [<https://ezeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/article/view/280>.].
- Rosenfeld S., (1997), *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, European Planning Studies, Vol. 5, No 1.
- Rosenfeld S.A., (2002), *A guide to Cluster Strategies in Less Favoured Régions*, North Carolina, USA. [<https://sisis.rz.htw-berlin.de/inh2012/12424682.pdf>].
- Skala A., (2017), *Spiralna definicja startupu*, Przegląd Organizacji Nr 9 (932)/2017. [<https://doi.org/10.33141/po.2017.09.05>].
- Skala A., (2018), *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Edu-Libri, Kraków-Legionowo.
- Skawińska E., (2006), *Teoretyczno-praktyczne aspekty rozwoju gromad firm na przykładzie meblarstwa w powiecie poznańskim* (w:) Bojar E. (red.) *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Skawińska E., Zalewski R.I. (red.) (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska*, PWE, Warszawa.
- Słownik języka polskiego (1984), PWN Warszawa.
- Sobiecki R., (2009), *Przedsiębiorca – przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość* (w:) Godlewska-Majkowska H. (red.) *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza Warszawa.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., (2008), *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa.
- Sosnowska A., Łobejko S., (2008), *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu* (w:) *Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, Warszawa. [<https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/ekspertyzy-i-analizy-dotyczace-zagadnien-transformacji-wiedzy-konkurencyjnosci-i-innowacyjnosci-gospodarki>.].
- Sowiński R., (2012), *W czym tkwi siła amerykańskich startupów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Staszewska J., (2009), *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.

- Stawicki M., (2008) *Klasy i inicjatywy klastrowe – podstawowe definicje* (w:) Stawicki M., Pander W. (red.) *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, Prace Naukowe Nr 47, SGGW Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa.
- Szul E., (2011), *Anioły biznesu – ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 18, ss.323-334.
- Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., (2004), *Klasy – trochę teorii* (w:) Szutka S. (red.) *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk.
- Szymoniuk B., (2005), *Podwyższanie konkurencyjności regionu rolniczego: klaster „Dolina Ekologicznej żywności”* (w:) Olesiński Z., Predygiel A. (red.) *Kreowanie konkurencyjności regionu. Grona przemysłowe w regionie*, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej, Kielce.
- Szysko L., (2000), *Finanse przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Tamowicz P., (2004), *Venture capital – kapitał na start*, Instytut Technologii Eksploatacji, Gdańsk.
- Tamowicz P., Rot P., (2002), *Informator fundusze venture capital w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Van Dijk M.P., Sverrisson A., (2003), *Enterprise clusters in developing countries: Mechanisms of transition and stagnation*, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 15 Issue 3, pp. 183-206. [<https://doi.org/10.1080/08985620210159239>].
- Węclawski J., (1997), *Venture Capital nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Włodarska-Zoła L., (2016), *Venture Capital jako źródło finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w świetle polityki wspierania innowacyjności*, Czasopismo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 436.

Źródła internetowe

- Beesfund [<https://beesfund.com>]
- BRAINetwork, *Czym jest crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe?*, [<https://brainetwork.fundacjaek.krakow.pl/oferta/crowdfunding/>].
- Business Dictionary, Start-up, [<http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html>].
- Deloitte Polska, (2016), *Diagnoza ekosystemów startupów w Polsce*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startup.pdf]
- Dictionary.com [<http://www.dictionary.com/browse/ecosystem>].
- Encyklopedia Zarządzania [<https://mfiles.pl/pl/index.php/Crowdfunding>].
- European Business Angels Network [www.eban.org].
- European Startup Monitor, (2015), [http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/presse/download/esm_2015.pdf].

- Florida R., (2011), *How Startups Have Changed the Way American Business Thinks*, The Atlantic. [<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/10/how-startups-have-changed-the-way-american-business-thinks/246850/>]
- Fundacja Kraków miastem Startupów, (2016), *Krakowski ekosystem startupowy, Raport badawczy opracowany na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa w ramach Krakowskiego Tygodnia Startupów START #KRK UP*, Kraków, [https://business.krakow.pl/raporty_i_analizy/200459,artykul,2016.html].
- Fundacja Start-up Poland, (2017), *Raport Polskie start-upy 2016*, Warszawa [http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_Raport_2016_16.pdf].
- Giełzak M., Krok M., (2016), Źródła finansowania startupów. Wprowadzenie. [<https://mamstartup.pl/zrodla-finansowania-startupow-wprowadzenie>]
- Gronek H., (2019), *Anioł biznesu. Kto to jest?* [Zadłużenia.com <https://www.zadluzenia.com/aniol-biznesu/>].
- Kalisz G., (2020), *Emocje warte 29 mld USD – czyli przyszłość crowdfundingu*, Prnews.pl [<https://prnews.pl/emocje-warte-29-mld-usd-czyli-przyszlosc-crowdfundingu-450054>].
- Kiraga A., *Akcelerator a inkubator – czym się różnią*, [<https://startupacademy.pl/akcelerator-a-inkubator-czym-sieroznia/>]
- Malec M., *Inkubator i akcelerator. Co to jest? Jak działają?* [<https://www.private-equity.pl/akcelerator-inkubator/>].
- Malinowski B., (2016), Źródła finansowania startupów. Wprowadzenie, WeTheCrowd, [<https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1>].
- Ministerstwo Rozwoju Pracy i Technologii, *Ośrodki innowacji*, [<https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/osrodki-innowacji>].
- Plawgo B., (2010), *Kierunki rozwoju polityki wspierania klastrów w Polsce*. [www.pi.gov.pl].
- Robehmed N., (2013), *What is a Start-up*, „Forbes/Business”. [<https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/%202013/12/16/what-is-a-startup/>]
- Roberts A. C., (2007), *Procedures and Responsibilities Involved in the Implementation and Sustainability of a System of Innovation*. [<http://www.essays.se/>]
- Startup Genome (2019) *Global Startup Ecosystem Report* [<https://startupgenome.com/reports>]
- Nowakowski K., (2014) *Największe bariery rozwoju polskiej przedsiębiorczości*, Biznes-firma. pl <http://www.biznes-firma.pl/najwieksze-bariery-w-rozwoju-polskiej-przedsiębiorczosci/26429>.
- Zbińkowska D., *Klasy – idea, definicja, praktyka* [<https://slidplayer.pl/slide/80166/>].
- Dolina Ekologicznej Żywności [<http://www.dolinaeko.pl>].
- Portal innowacji [http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95922.asp]
- Kraków Miastem Startupów [<https://kms.org.pl/4-definicje-start-upu/>]
- Marketing portal [<https://marketingportal.pl/2017/12/04/venture-capital-vs-aniol-biznesu-podobienstwa-i-roznice/>].
- Słownik finansowy [<https://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiębiorstwa>].