



ZARZĄDZANIE KLASTRAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ W POLSCE - STUDIUM PRZYPADKU

<https://doi.org/10.33141/po.2014.12.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (899), 2014, ss. 10-15
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Stanisław Gemra

Wprowadzenie

Klastry stały się bardzo popularnym narzędziem polityki regionalnej wszystkich województw w Polsce. Jest to wynikiem nasilenia procesów rozwoju regionów, dla których klastry są podstawowym narzędziem strategicznym.

Podstawą koncepcji klasteringu są więzi kooperacyjne, informacyjne i międzyludzkie pomiędzy firmami w całym łańcuchu dostaw czy w powiązaniach o charakterze poziomym. Same klastry to geograficzne koncentracje wzajemnie powiązanych ze sobą instytucji danego obszaru działalności gospodarczej. Początek klasteringu miał miejsce w latach 60. i 70. XX w. i określany był mianem „Third Italy”, a dotyczył sukcesu małych i średnich firm włoskich powiązanych lokalnie, na rynkach światowych, zwłaszcza w branży obuwniczej. Klastry powoli również w Polsce stają się sposobem współpracy przedsiębiorstw. Ich istotą jest współdziałanie jednostek badawczo-rozwojowych,

uczelni, przedsiębiorstw oraz jednostek samorządu terytorialnego. Sama teoria klastrów postrzegana jest jako naturalny element europejskiego modelu rozwoju gospodarczego. Klastry, będące jedną z form współpracy między przedsiębiorstwami, ocenić można jako coś pośredniego między rywalizacją a fuzją. Głównymi motywami zawierania aliansów strategicznych w formie klastra są dobór partnera na zasadzie komplementarności wyrobów lub na zasadzie wzmocnienia takich samych wyrobów. Zasadne jest twierdzenie, że klastry innowacyjne mają swój wydatny wpływ na postęp technologii w dzisiejszym świecie, przykładem takich klastrów może być Dolina Krzemowa w Kalifornii czy Cambridge w Wielkiej Brytanii [de Wit, Meyer, 2007, s. 244–245].

Głównym celem artykułu jest ukazanie struktury klastra, jej osadzenia w założeniach koncepcji przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, a także przedstawienie badań

własnych w zakresie wyrażenia chęci przystąpienia do klastra oraz utworzenia nowego klastra transportu osobowego przez Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej.

W badaniach wykorzystano studium przypadku. Podmiotem badawczym było Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Polonus” Warszawa S.A. oraz „Klaster Przewozu Osób” w Olsztynie. Przeprowadzono także badania ankietowe wśród funkcjonujących w Polsce Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej.

Klaster jako zjawisko procesowe w organizacji

Koncepcje sieci współpracy i klastrów nie są nową formą współdziałania. Już na początku XX w. A. Marshall opisał założenia dystryktów przemysłowych. Ale tak naprawdę badania M. Portera zapoczątkowały okres szybkiego rozwoju teorii klastra oraz podjęcie prób empirycznej weryfikacji tej koncepcji. Różne definicje klastrów podają ich pewne cechy wspólne:

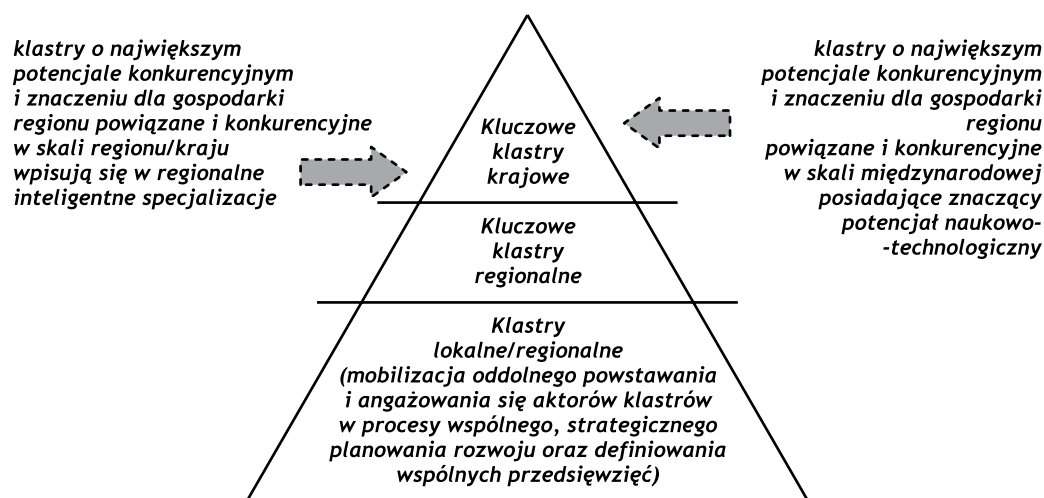
- koncentracja przestrzenna (masa krytyczna w skupisku geograficznym, sektorowym),
- interaktywne funkcjonalne powiązania (wysoka specjalizacja w domenie działania, współzależność procesów, formalne i nieformalne relacje),
- wspólna trajektoria rozwoju (wspólny cel, wspólne korzyści),
- konkurencja i kooperacja dla integracji działań w partnerskich związkach współpracy (budowanie wspólnej kultury kooperacji, dla celów pozaklastrowego zasięgu działania),
- orientacja na innowacyjność (produktową, technologiczną i organizacyjną),
- wsparcie innowacyjności (finansowe, doradcze, serwisowe, zarządzania) [Reuer, 2004, s. 325–428].

Definicja klastra prezentowana przez M. Portera podkreśla produktywność i efektywność przedsiębiorstw działających w klastrze, która uzależniona jest od dwóch warunków: gospodarki regionalnej, która umożliwia

pozyskanie dostawców, obserwację konkurencji, pozwalającą na tworzenie wspólnej wiedzy, i efektów sieci opartej szczególnie na interakcjach pomiędzy firmami. Nowoczesne podejście do klastrowania [Rosenfeld, 2001, s. 48] podkreśla rolę kapitału społecznego, który w większym stopniu niż wymiar ekonomiczny tworzy model klastra. Te definicje podkreślają krytyczną rolę relacji opartej na wspólnych celach, zaufaniu i kapitale społecznym. Ponadto w nowoczesnym modelu klastra rola pozostałych organizacji, jak władz czy jednostek badawczych, ma ogromny wpływ na sukces klastra, zgodnie z modelem potrójnej helisy (*triple helix*). Dzięki temu klastry stały się „ciekawym spojrzeniem na naturę współczesnych procesów gospodarczych, w tym w szczególności na mechanizm kreowania innowacji” [Brilman, 2002, s. 113–114].

W literaturze przedmiotu coraz częściej poruszana jest problematyka klastrów w skali kraju i regionu zarówno w wymiarze europejskim [Cluster Building ..., 2001; Innovative ..., 2001], jak i rodzimym [Szultka, 2004; Brodzicki, Szultka, Tamowicz, 2004; Sosnowska, Łobejko, 2007].

Obecnie za kluczowe kategorie zarządzania uważa się różnorodność, elastyczność, adaptowalność, zdolność do reagowania na otoczenie i ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klientów i pozostałych interesariuszy, organizowanie się wokół sieci, a nie hierarchii, budowanie organizacji opartej na kooperacji, partnerstwie, współpracy, kooperacji a nie na samowystarczalności. Podkreślanie znaczenia współpracy i partnerstwa biznesowego powoduje pojawianie się nowych koncepcji organizacji, które odpowiadają na te wyzwania: organizacja sieciowa, organizacja relacyjna, organizacja klastrowa, przedsiębiorstwo inteligentne, przedsiębiorstwo kreujące wiedzę. Pojawia się przy tym zagadnienie organizacji uwikłanych, co oznacza istnienie wielu uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez organizacje z wybranymi podmiotami (tab. 1).



Rys. 1. Struktura klastrów w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kierunki i założenia polityki ..., 2012]

Fakt, że organizacje coraz częściej decydują się na różne formy współpracy, nie powinien być zaskoczeniem w czasach, gdy szybkość działania, zasięg geograficzny i postęp technologiczny wymagają olbrzymich zasobów, a zdolności organizacji są coraz bardziej ograniczone. O współpracy i partnerstwie mówi się łatwo, znacznie trudniej jest jednak wdrażać je w życie [Borowiecki, Rojek, 2013, s. 112–113]. Budowanie inicjatyw kooperacyjnych wymaga odwagi, cierpliwości i determinacji. Współpraca oparta na partnerstwie i sieci rzadko okazuje się szybkim i prostym rozwiązaniem problemów, czasem może nawet stać się frustrującym rozczarowaniem, bardzo odległym od początkowo pokładanych w nim oczekiwań. Sukcesy wielu inicjatyw kooperacyjnych działających w różnych częściach świata stanowią jednak dowód na to, że współpraca może być efektywna i trwała, jeśli zostanie odpowiednio zaplanowana i jest zarządzana w systematyczny i przemysłany sposób [Obłój, 2002, s. 143].

Wdrożenie aliansu strategicznego w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej „Polonus” Warszawa S.A.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się szerokie i wąskie ujęcie aliansów. Alianse strategiczne to sojusze strategiczne nawiązywane z dostawcami, odbiorcami, przedsiębiorcami, będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami. Alians strategiczny może mieć charakter długookresowy, krótkookresowy oraz taktyczny [Romanowska, 1997, s. 12].

Znak „Polonus” jest zastrzeżonym znakiem handlowym na terenie Polski i Unii Europejskiej, którego właścicielem jest Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Polonus” w Warszawie S.A. Firma ta jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa. Spółka początek swojego istnienia wywodzi z organizacji, jaką była powstała w 1946 r. Państwowa Komunikacja Samochodowa, która do 1989 była praktycznie monopolistą

w drogowym przewozie osób. Organizacja ta podlegała różnym przemianom, a od 1990 r. została podzielona na 175 samodzielnych przedsiębiorstw państwowych. Po tym okresie nastąpiły intensywne zmiany organizacyjno-własnościowe, gdzie wszystkie te podmioty stały się spółkami prawa handlowego i dominująca ich część została sprywatyzowana.

Jeżeli chodzi o strukturę przewozową, to statystycznie spółka taka działa jako przewoźnik osób na rynku lokalnym (w granicach jednego lub kilku powiatów) i posiada maksymalnie kilka linii w komunikacji dalekobieżnej (przewozy międzywojewódzkie). Odmienną strukturę przewozów ma właśnie spółka „Polonus”, która posiada 40 linii dalekobieżnych, rozchodzących się gwiazdźście i łączących miejscowości północnej, północno-wschodniej oraz południowej Polski z Warszawą.

Siatka połączeń tych podmiotów w znacznym stopniu się pokrywa i w sposób oczywisty firmy te konkurują ze sobą. Połączenia autonomicznych przewoźników tworzone są właśnie w celach konkurencyjnych, zamiast stworzenia komplementarnej usługi dla pasażera. Dodatkowo na rynku przewozów pasażerskich dalekobieżnych istnieje duża liczba nowo powstałych firm prywatnych – silnych, posiadających maksymalnie ok. 30 autobusów i często dominujących w pewnych relacjach (Neobus – linia Warszawa–Rzeszów czy Radex – linia Warszawa–Olsztyn). Uzupełniają rynek przewozów dalekobieżnych podmioty małe, posiadające 1 do 3 autobusów (często busów – nienadających się do przewozów dalekobieżnych – brak klimatyzacji, przerobione z ciężarówek, ciasne i niewygodne fotele), które jednak konkurują z profesjonalnymi przewoźnikami ceną, szybkością przejazdu (często naruszającą prawo), nie przestrzegają one czasu pracy kierowców oraz nie fiskalizują biletów. Oceniając tę sytuację, stwierdzić należy, że na omawianym rynku występuje znaczna nadpodaż usług przewozowych oraz bardzo niskie, a często ujemne marże na tej działalności [Godlewska, Weiss, 2007, s. 14–15].

Tab. 1. Perspektywy organizacji osobnej i uwikłanej

Wyszczególnienie	Perspektywa organizacji osobnej	Perspektywa organizacji uwikłanej
Punkt nacisku	Rywalizacja kosztem współpracy	Współpraca kosztem rywalizacji
Preferowane położenie	Niezależność	Współzależność
Struktura otoczenia	Atomistyczna – osobne organizacje	Sieciowa
Granice przedsiębiorstwa	Wyraźne i strzeżone	Niewyraźne i otwarte
Relacje międzyorganizacyjne	Zdystansowane i transakcyjne	Bliskie i strukturalne
Rezultaty interakcji	Suma zerowa (jeden zyskuje, drugi traci)	Suma niezerowa (wszyscy zyskują)
Interakcje oparte na	Sile przetargowej i zmiennej kalkulacji	Zaufaniu i wzajemności
Strategie na poziomie sieci	Nie	Tak
Wykorzystanie współpracy	Doraźne koalicje (alianse taktyczne)	Trwałe partnerstwo i wielostronność
Porozumienia o współpracy	Ograniczone, oparte na oficjalnej umowie	Rozległe, otwarte, oparte na relacjach

Źródło: [de Wit, Meyer, 2007, s. 247]

Część profesjonalnych przewoźników, zarówno tych wywodzących się z dawnych PKS-ów, jak i dużych firm prywatnych, odczuwa potrzebę uporządkowania rynku, wspólnego nim zarządzania, wyeliminowania wzajemnej konkurencyjności, co ma znacznie poprawić marże w tej działalności. Drogą do tego ma być utworzenie aliansu strategicznego wielu polskich firm, posiadających linie autobusowe w komunikacji dalekobieżnej pod wspólnym logo „Polonus”. Dodatkową motywacją dla tego działania jest pojawienie się na rynku nowego, niewystępującego wcześniej zagrożenia, jakim jest wejście od połowy 2011 r. przewoźnika o nazwie PolskiBus, będącego własnością szkockiego miliardera – jego funduszu inwestycyjnego. Przewoźnik ten prowadzi działalność podobną do tanich linii lotniczych, oferując bilety na przejazd po bardzo atrakcyjnych cenach i stale rozszerza siatkę swoich połączeń. Posiadając duże zasoby finansowe, przez długi okres może finansować stratę na działalności przewozowej, co bezpośrednio zagraża dotychczasowym uczestnikom rynku.

Jakkolwiek prawne formy ukształtowania aliansu strategicznego w prawie nie zostały zdefiniowane, a cywilnoprawną przesłanką do ich tworzenia jest przepis art. 353 kodeksu cywilnego, regulujący zasadę swobody umów („strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny wedle swojego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiał się właściwości (naturze tego stosunku), ustawie ani zasadom współżycia społecznego”), to podmioty chcące powołać omawiany alians strategiczny wstępnie uzgodniły, iż powołują stowarzyszenie, na które przeniesiony zostanie w formie nieodpłatnego użyczenia znak towarowy „Polonus”. Założyciele stowarzyszenia opracowują zasady wykonywania przewozów, a każdy następny uczestnik aliansu korzystał będzie ze znaku już na zasadzie umowy franczyzy. Projektując przyszły alians strategiczny, bardzo trudno było uczestnikom wizualizować wszystkie korzyści, jakie realnie i potencjalnie można osiągnąć z długoterminowej współpracy. Przesądzone jednak, iż korzyści dodatkowe daje stworzenie klastra przez stowarzyszenie, a charakterystyka produktu zawarta będzie w postanowieniach umowy franczyzy.

Podmioty, tworzące omawiany alians strategiczny, już w fazie inicjacji zdefiniowały następujące cele i korzyści z jego powstania:

- niższe koszty łącznie ponoszone na promocje wspólnej marki i prowadzenie kampanii reklamowych;
- możliwość utworzenia grupy zakupowej w celu negocjacji i zakupów po znacznie niższych cenach paliwa, dostawy części zamiennych, olejów i płynów technicznych, ogumienia, usług telefonicznych i dostępu do Internetu (powszechność występowania Internetu w komunikacji dalekobieżnej przewozu osób, gdyż dostęp do Internetu stał się obowiązującym standardem);
- objęcie wspólnym, korzystnym ubezpieczeniem w ramach grupy, na bardzo dogodnych warunkach;

- w przypadku awarii autobusu (zdarzają się też w nowych autobusach) możliwość zorganizowania bardzo sprawnego naprawy lub podmiany, podstawienia innego autobusu, np. markowanego z logo „Polonus”. W ramach grupy będą obowiązywały specjalne warunki serwisu, tj. ekspresowa usługa i atrakcyjne ceny;
- możliwość łatwiejszego konkurowania z dużymi grupami istniejącymi już na rynku typu Mobilis, Veolia i PolskiBus;
- w związku z dużą autonomią uczestników jest możliwość bardzo szybkiego reagowania na zachowania rynku lokalnie, tj. dobranie odpowiednich kanałów dystrybucji informacji i reklamy oraz szybka reakcja na zmiany rynku samodzielnie. Jednocześnie grupa ma pewną wspólną, spójną strategię promocji marki i usług (logo, forma i oprawa materiałów promocyjno-marketingowych). Koszty reklamy sprowadzają się do kosztów wydruku – miejsca ekspozycji nie są kosztem dla właścicieli dworców;
- w ramach grupy można doprowadzić do wymiany informacji o potrzebach klientów. W związku z tym można lepiej dopasować ofertę, np. zmienić częstość połączeń oraz interwał pomiędzy nimi, przez co klient otrzyma „most drogowy” na określonej trasie (np. przychodzi na przystanek, po krótkim czasie podjeżdża autobus i pasażer odjeżdża). Lepiej dopasowany rozkład uczestników aliansu doprowadzi do zwiększenia wypełnienia w autobusach. Dobrze zaplanowany rozkład spowoduje, że nie trzeba będzie uruchamiać połączeń typu bis (często o niskiej rentowności);
- do aliansu strategicznego nie powinna być przyjęta firma, która nie wnosi wartości dodanej dla grupy;
- w wyniku współpracy będą powstawać nowe połączenia obsługiwane np. przez dwóch, mających interes, uczestników aliansu strategicznego;
- w ramach grupy firmy mające interes na określonym terenie powinny wymieniać się informacją o potrzebach i strukturze klientów.

Syntetyzując korzyści dla poszczególnych członków aliansu strategicznego, zauważyć trzeba, że firma PKS „Polonus” w Warszawie zdefiniowała je w następujących obszarach:

- umocnienie się na rynku przewozów dalekobieżnych,
- promocja marki na dworcach innych uczestników aliansu strategicznego;
- możliwość korzystania z know-how uczestników aliansu, np. callcenter, system hostess na pokładach pojazdów;
- obniżenie kosztów działalności przez powołanie grupy zakupowej;
- upowszechnienie własnej marki „Polonus”.

Cele i kierunki rozwoju „Klastra Przewozu Osób” w Olsztynie

W 2012 r. w Kielcach utworzono pierwszy klastrowy transportu osobowego „Świętokrzyska Innowacyjna Komunikacja”, składający się z 23 podmiotów

gospodarczych, w tym czterech Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej z Buska-Zdroju, Staszowa, Starachowic i Ostrowca Świętokrzyskiego. Z kolei drugi klastr transportu osobowego – „Klastr Przewozu Osób” – utworzono w dniu 28 lutego 2013 r. w Olsztynie.

Członkami Klastra jest 15 osób, tj. właściciele, prezesi oraz członkowie zarządów z 13 przedsiębiorstw przewozu osób (PKS w Olsztynie S.A., PKS w Elblągu Sp. z o.o., P.U.H RADEX U. Typa Sp. j., FASTER Typa Radosław, PKS w Białymstoku S.A., PKS w Suwałkach S.A., PKS w Łomży Sp. z o.o., PKS w Zambrowie Sp. z o.o., PKS w Siemiatyczach Sp. z o.o., PKS w Łukowie S.A., PKS w Puławach Sp. z o.o., PKS „Polonus” w Warszawie S.A., PKS Grudziądz Sp. z o.o.), będących przedstawicielami spółek prywatnych, samorządowych i państwowych.

Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej klastra i rozwój przedsiębiorstw PKS w klastrze przyczyni się do:

- zwiększenia aktywności rynkowej klastrów – zwiększenia liczby inicjatyw podejmowanych przez koordynatora o charakterze biznesowym – wspólne rynki zbytu, wspólna oferta klastra;
- identyfikacji kompetencji niezbędnych do rozwoju klastra, pozyskiwania kompetencji z IOB i innych zasobów regionu;
- dążenia do osiągnięcia określonej „masy krytycznej”;
- rewizji dotychczasowych strategii działania z uwzględnieniem nowych rynków, nowych czynników sukcesu oraz innowacyjności:
 - rynkowych, w tym w odniesieniu do kluczowych czynników sukcesu działalności klastrów i przedsiębiorstw oraz nowych rynków,
 - w polityce klastrowej na poziomie kraju,
 - w zasadach przydzielania środków finansowych na rozwój klastrów;
- aktywności rynkowej – wspólne zamówienia i zakupy, wspólne kanały dystrybucji, wspólna oferta rynkowa;
- działań w zakresie marketingu i PR – wspólne działania w zakresie reklamy i promocji, aktywność wystawienniczo-targowa, system identyfikacji wizualnej;
- wewnętrznej komunikacji w klastrach – regularne spotkania, różnorodność narzędzi i form komunikacji, efektywność i skuteczność wymiany wiedzy oraz poziom nieformalnej wymiany wiedzy;
- procesów kreowania wiedzy i innowacji – wspólne prace nad innowacjami, wspólne szkolenia i wyjazdy studyjne, inicjowanie oraz organizacja lub wspieranie współpracy przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w zakresie drogowego przewozu osób na rzecz wzrostu konkurencyjności tej branży, w formie klastra, stanowienia przepisów prawa krajowego oraz międzynarodowego, w szczególności prawa unijnego, które znajdują zastosowanie do przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w zakresie drogowego przewozu osób.

W ramach klastra następuje pozyskiwanie funduszy unijnych na rozwój oraz inwestycje w zakresie:

1. systemów sprzedaży i rezerwacji miejsc,
2. budowy innowacyjnych systemów komunikacji pojazdów z systemami dworcowymi, w tym także z możliwością korzystania przez pasażerów ze wspólnych zintegrowanych kart miejskich, okresowych typu *pre-paid* czy kart lojalnościowych, a także obsługi bezgotówkowej w autobusach,
3. pracowników z wykształceniem wyższym dla transportu w zakresie technik, zarządzania i ekonomii; pracowników na poziomie zawodowym do obsługi inteligentnego systemu transportowego oraz obsługi taboru z innym napędem niż spalinowy,
4. kształcenia na zagranicznych uczelniach, praktyki w krajach europejskich,
5. komercjalizacji osiągnięć naukowych klastra, co powinno przyczynić się do wzrostu nakładów na proces badawczy w ramach struktury klastra,
6. promocji idei i osiągnięć klastra „Świętokrzyska Innowacyjna Komunikacja” oraz „Klastra Przewozu Osób” w Olsztynie.

Przebieg i wyniki badań ankietowych

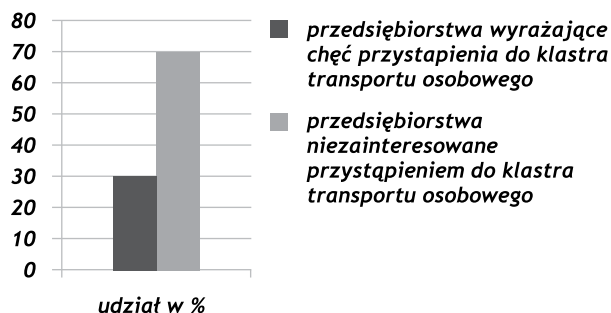
L iteratura przedmiotu, obserwacja praktyki gospodarczej i badania własne prowadzone w 2014 r. w Przedsiębiorstwach Komunikacji Samochodowej pozwalają na sformułowanie następującej hipotezy badawczej: w dobie transformacji systemu gospodarczego i dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia funkcjonowanie i rozwój Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej determinowane są przez udział w klastrach lub tworzenie nowych klastrów transportu osobowego.

Jej weryfikację przeprowadzono w oparciu o metodę badań ankietowych. Kwestionariusz ankiety przesłano do wszystkich 147 funkcjonujących w Polsce Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej, spośród których odpowiedziało 100 przedsiębiorstw (68%). Wyniki badań zaprezentowano na rysunkach 2 i 3.

Jak wykazały badania, 30% Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej deklaruje chęć przystąpienia do klastra transportu osobowego, zaś 21% respondentów wyraża chęć utworzenia nowego klastra transportu osobowego.

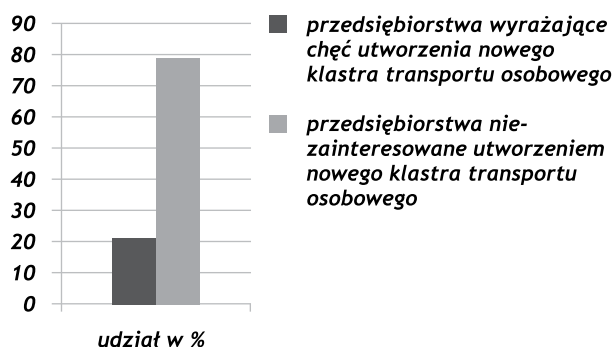
Podsumowanie

W artykule podjęto próbę zdefiniowania struktury klastra i jej osadzenia w założeniach koncepcji przedsiębiorstw komunikacji samochodowej. Obserwacje poczynione w wybranym do studium przypadku Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej „Polonus” Warszawa S.A. potwierdziły, że dalsze funkcjonowanie Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej w obecnej strukturze nie sprzyja poprawie konkurencyjności rynkowej. Z kolei doświadczenia „Klastra Przewozu Osób” w Olsztynie wskazują, że zaangażowa-



Rys. 2. Zainteresowanie Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej przystąpieniem do klastra transportu osobowego (w %)

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Zainteresowanie Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej utworzeniem nowego klastra transportu osobowego (w %)

Źródło: opracowanie własne

nie przedsiębiorstw komunikacyjnych w klastry wpływa na ich pozycję konkurencyjną na rynku.

Podejście konkurencyjne, które dominuje i domino wało w świadomości polskich przedsiębiorstw, ogranicza możliwości stosowania strategii współpracy, w tym przede wszystkim współpracy wielostronnej – do jakiej zaliczamy klastry. Mimo to, opierając się na przedstawionych wynikach badań ankietowych, należy zauważyć, że przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej wykazują wysoki poziom zainteresowania współpracą z innymi podmiotami działającymi w ich sektorze w formie klastra.

doc. dr inż. Stanisław Gemra
Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-
-Ekonomiczna w Jarosławiu
 e-mail: stgemra@poczta.onet.pl

Bibliografia

- [1] BOROWIECKI R., ROJEK T., *Kooperacja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
- [2] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

- [3] BRODZICKI T., SZULTKA S., TAMOWICZ P., *Niebieskie księgi 2004 – Rekomendacje Nr 11, Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacja dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
- [4] *Cluster Building: A Toolkit a Manual for Starting and Developing Local Clusters in New Zealand*, Prepared by Cluster Navigators Ltd, 2001.
- [5] DE WIT B., MEYER R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- [6] GODLEWSKA M., WEISS E., *Klaster jako forma aliansu strategicznego*, „Współczesna Ekonomia” 2007, nr 3.
- [7] *Innovative Clusters in Sweden, Practical Lessons from Regional Cluster-building, Strategy Report*, The Swedish Cluster Focus Group, NUTEK 2001.
- [8] *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku*, PARP 2012.
- [9] KNOP L., SZMAL A., *The Possibilities of Luster Support in Poland*, [w:] LENORT R., VOZNAKOVA I. (red.), *Invention-Innovation-Investment. From Recession to Prosperity*, VSB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2009.
- [10] OBLÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [11] REUER J.J., *Strategia współpracy: logika aliansów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Firma na rynku*, Financial Times, K.E. Liber, Warszawa 2004.
- [12] ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1997.
- [13] ROSENFELD S., *Backing in to Clusters: Retrofitting Public Policies*, Proceedings of the Integration Pressures: Lessons from Around the World, Cambridge, MA, 2001.
- [14] SOSNOWSKA A., ŁOBEJKO S., *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, ITEE, Radom 2007.
- [15] SZULTKA S. (red.), *Klastry. Innowacyjne wyzwania dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004.

Cluster Management in Transport Companies in Poland - Case Study

Summary

The aim of the paper is to show the structure of the cluster, the assumptions embedded in the concept car transport companies and to present their own research in the field of express willingness to join the cluster and create a new cluster of passenger transport by Automotive Communications Enterprise. Based on the results presented in the article surveys, it should be noted that the car transport companies show a high level of interest in cooperation with other actors in the sector in the form of the cluster.

Keywords

clusters, cluster management, transport companies