



Anna Kwiecień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
anna.kwiecien@ue.katowice.pl

KLASTER JAKO ŹRÓDŁO ZWIĘKSZENIA EFEKTYWNOŚCI DZIAŁANIA JEDNOSTEK KULTURY

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono podstawowe informacje dotyczące sektora kultury w Polsce oraz jego problemów i oczekiwań związanych z działalnością instytucji kultury. Szukając sposobów na poprawę efektywności działania instytucji kultury, wskazano klastry. Celem opracowania jest zaprezentowanie klastra jako przykładu praktycznego rozwiązania, które umożliwia poprawę efektywności działania i osiągnięcie sukcesu dzięki współpracy jednostek kultury z sektorem biznesu. W artykule powołano się na przykład Śląskiego Klastra Kultury, Turystyki i Rekreacji.

Słowa kluczowe: kultura, jednostka kultury, klastry.

Wprowadzenie

Dynamika i zmienność związana z procesem globalizacji i rozwojem technologii jest charakterystyczna dla dzisiejszych czasów. Mamy do czynienia z „naruszoną równowagą” [Mączyńska i Wilkin, red., 2010, s. 59] w obszarze działalności gospodarczej. Oprócz jednak tego typowego aspektu działalności gospodarczej, występują także inne jej formy, o których nie można zapominać. Jedną z nich jest kultura, która może być symbolem pewnej stabilności, więc powinniśmy zabiegać o jej utrzymanie i rozwój.

Kultura jest jednym z podstawowych czynników rozwoju społecznego i ekonomicznego kraju, a ponadto jest jedną ze sfer realizacji ludzkiej wolności. Jednostkami powołanymi do tworzenia i upowszechniania dorobku kulturowego są różnego rodzaju instytucje kultury.

Wśród wszystkich instytucji prowadzących w Polsce działalność kulturalną przeważają publiczne instytucje kultury. Właściwie wszystkie z nich borykają się z problemami pozyskania środków finansowych na prowadzenie działalności operacyjnej. Podmioty działające w sektorze kultury stanowią oczywiście podmioty gospodarcze, które podlegają działaniom mechanizmów rynkowych. Mają do osiągnięcia określone własne cele i walczą z niesprzyjającym rynkiem. Konieczne jest więc znalezienie własnego pomysłu na przezwyciężenie problemów oraz osiągnięcie sukcesu jednostek kultury na współczesnym konkurencyjnym i dynamicznym rynku.

Pojawiają się więc pytania, co zrobić dla zwiększenia efektywności działania jednostek kultury? W dzisiejszych czasach jednym z warunków osiągnięcia sukcesu jest współpraca przedsiębiorstw z przedstawicielami środowisk naukowych oraz samorządem terytorialnym, a takie warunki stwarzają klastry.

W świetle powyższych rozważań, celem niniejszego artykułu jest ocena klastra jako przykładu praktycznego rozwiązania, które umożliwi poprawę efektywności działania i osiągnięcie sukcesu, dzięki współpracy jednostek kultury z sektorem biznesu.

Nie podjęto próby szczegółowej analizy definicyjnej pojęcia klastra, ta była już bowiem przedmiotem rozważań wielu autorów. Starano się jedynie wykazać zasadność tworzenia klastrów z udziałem instytucji kultury, w świetle ich ogólnych cech oraz uwarunkowań ich tworzenia i działania.

1. Charakterystyka sektora działalności kulturalnej w Polsce

Dobra i usługi kultury w Polsce tworzą i dostarczają społeczeństwu trzy grupy podmiotów: publiczne, pozarządowe (non profit) i instytucje kultury, które współdziałają i wzajemnie uzupełniają swoją działalność.

Wśród wszystkich instytucji prowadzących w Polsce działalność kulturalną przeważają zdecydowanie publiczne instytucje kultury, które są powoływane i działają zgodnie z Ustawą z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu...]. Na jej podstawie państwo sprawuje mecenat nad działalnością kulturalną, polegający na wspieraniu i promocji twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych oraz opieki nad zabytkami. Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, a także organy jednostek samorządu terytorialnego w zakresie ich właściwości, mogą wspierać finansowo realizację planowanych zadań związanych z polityką kulturalną państwa, prowadzonych przez instytucje kultury i inne podmioty nienależące do sektora finansów publicznych.

Organizatorem instytucji kultury mogą być ministrowie oraz jednostki samorządu terytorialnego poprzez tworzenie państwowych i samorządowych instytucji kultury. Instytucje kultury są to zatem samodzielne jednostki mające osobowość prawną, tworzone przez organy administracji państwowej lub samorządowej [Borowiecki, red., 2004, s. 13].

Instytucje kultury – jednostki powołane do tworzenia i upowszechniania dorobku kulturowego – mogą być finansowane z różnych źródeł w zależności od struktury własnościowej. Głównymi źródłami finansowania działalności kulturalnej w Polsce są:

- budżet państwa,
- jednostki samorządu terytorialnego,
- fundusze Unii Europejskiej i inne fundusze zagraniczne,
- wydatki gospodarstw domowych.

Instytucje kultury prowadzą samodzielną gospodarkę finansową. W przypadku instytucji publicznych, organizator ma obowiązek zapewnienia takiej instytucji środków niezbędnych do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej, a także do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona. Środki przekazywane przez organizatora są niewystarczające. Pozostałe środki konieczne do prowadzenia działalności kulturalnej jednostka pozyskuje sama.

Instytucje kultury borykają się więc z problemami pozyskania środków finansowych na działalność bieżącą. Finansowanie działalności kulturalnej w Polsce jest podstawową słabością systemu zarządzania kulturą. Ważne jest więc znalezienie sposobu na przetrwanie. Szukając sposobu na osiągnięcie sukcesu w sferze kultury, należy zwrócić uwagę na cele, jakie powinny przyświecać takiej działalności, oraz oczekiwania, jakie są z nią związane.

Analizując zadania ośrodków kultury, trzeba skoncentrować się na trzech obszarach działań, ważnych w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego miasta i regionu:

- skutecznej, szerokiej informacji o działaniach i wydarzeniach kulturalnych, promocji działalności, marketingu kultury, w tym współtworzeniu marki miasta – wzroście atrakcyjności miasta i jego promocji;
- pełnieniu funkcji centrum edukacji obywatelskiej (kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego) oraz ośrodka budowania i integrowania społeczności lokalnej, budowie kapitału społecznego społeczności, kreowaniu lokalnej tożsamości kulturowej;
- rozwoju kapitału kulturowego lokalnej społeczności – a w efekcie zwiększeniu konkurencyjności gospodarczej obszaru [Knaś, 2012].

Analizując natomiast oczekiwania, jakie wiążą się z działalnością kulturalną, można wyróżnić następujące kwestie:

- wypracowanie wizji rozwoju ośrodków kultury i zaproponowanie „palety” modeli ich funkcjonowania;
- wyznaczenie standardów zadań dla ośrodków kultury, stworzenie systemu oceny jakości funkcjonowania instytucji kultury;
- promowanie korzyści, jakie przynosi inwestowanie w kulturę, w szczególności w nowoczesne instytucje kultury nastawione na współpracę z lokalną społecznością;
- popularyzację innowacji w instytucjach kultury (zarządzanie, technologie, partycypacja społeczna, edukacja, kooperacja lokalna);
- pomoc w szkoleniach lokalnych kadr kultury, ale też szkolenia urzędników samorządowych;
- regionalne ośrodki kultury jako ośrodki regionalnej polityki kulturalnej o charakterze eksperckim, badawczo-szkoleniowym.

Zarówno w bieżących zadaniach stawianych do realizacji instytucjom kultury, jak i w oczekiwaniach wobec nich pojawia się kwestia współpracy z lokalną społecznością, kooperacji lokalnej i działalności na rzecz wieloaspektowej poprawy wizerunku miasta i regionu, w których funkcjonują. W świetle powszechnych problemów finansowych, pojawia się więc pytanie, jak wymienione zadania skutecznie realizować, spełniając jednocześnie związane z nimi oczekiwania.

Można się zastanawiać, w jakim stopniu instytucje kultury powinny być dofinansowane przez państwo, a na ile powinny być samodzielne, a może kulturę należy urynkować [Suchowian, 2011, s. 184]. Zakładając jednak, że nie jesteśmy w stanie dokonać na ten moment diametralnych zmian w systemie finansowania ani w kontekście zmiany form własnościowych instytucji kultury, obszarem, na który można efektywnie oddziaływać, w kontekście skuteczności działania, jest organizacja pracy.

Wydaje się więc, że postawione tu zadania można osiągnąć, wykorzystując efektywność klastrów. Klaster jako specyficzna forma organizacji działania, łącząca różne podmioty, w pełni wpisuje się w realizację tego typu strategii, jakich wymaga osiągnięcie celów stawianych instytucjom kultury.

2. Klaster – nowoczesna forma organizacji działania

Klaster to specyficzna forma organizacji, polegająca na koncentracji w bliskiej przestrzeni elastycznych przedsiębiorstw prowadzących komplementarną działalność gospodarczą. Podmioty te równocześnie współpracują i konkurują

między sobą, posiadają także relacje z innymi instytucjami działającymi w danej sferze. Podstawą powstania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne.

Klaster może być rozumiany jako przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym, jak i nieformalnym charakterze, opartych na wspólnej ścieżce rozwoju. Jest on ponadbranżową siecią formalnych i nieformalnych powiązań pomiędzy producentami, ich dostawcami i odbiorcami, instytucjami sektora kultury, nauki i techniki. Charakteryzuje się intensywnymi przepływami informacji i wiedzy oraz wysokim poziomem jednoczesnej konkurencji i kooperacji [*Słownik innowacji*, 2011].

Na podstawie różnorodnych definicji występujących w literaturze przedmiotu [Porter, 2000; Gorynia i Jankowska, 2008, s. 35], można określić następujące cechy charakteryzujące klaster i wyróżniające go od innych form organizacji produkcji; są to:

- koncentracja przestrzenna,
- interakcyjność,
- powiązania,
- wspólna trajektoria rozwoju,
- konkurencja i kooperacja [Bąkowski i Nowakowska, 2011, s. 137],
- liczba podmiotów wchodzących w interakcje – tzw. masa krytyczna [Ketels, 2003].

Klaster jest strukturą ułatwiającą przepływ informacji, sprzyjającą procesom uczenia się i pobudzającą innowacyjność. Funkcjonowanie klastra prowadzi do poprawy zdolności konkurencyjnych podmiotów gospodarczych w nim uczestniczących. Nie jest jednak prostą sumą poszczególnych podmiotów, ale powstała w wyniku interakcji i synergii przestrzenną formą organizacji działania, zwiększającą elastyczność i konkurencyjność.

Struktury te nie powstają od razu, to długotrwały proces wymagający jednoczesnego zaangażowania wielu podmiotów. Jak wynika z badań funkcjonujących już klastrów na świecie, warto je jednak rozwijać, ponieważ przynoszą znaczne korzyści zarówno firmom, regionom, jak i krajom, na terenie których są zlokalizowane [Pilarska, 2013, s. 137].

Klaster to dobry sposób na połączenie biznesu z nauką, ale też na budowę kapitału społecznego, a to wciąż niedoceniany impuls rozwoju przedsiębiorczości. W biznesie konkurencja jest bowiem motorem działania, ale współpraca może stać się jego paliwem [Sofuł, 2014].

Współcześnie rośnie zainteresowanie tworzeniem klastrów, które mobilizują potencjał regionów i mają prowadzić do wzrostu ich konkurencyjnej przewagi, czy bardziej zrównoważonego rozwoju [Skawińska i Zalewski, 2009].

3. Klastry w Polsce

W raporcie dotyczącym klastrów w Polsce, przygotowanym przez PARP w 2012 r., można znaleźć stwierdzenie, że klastry przyczyniają się do wzrostu gospodarczego poszczególnych regionów i całej Polski. Dzieje się tak, ponieważ dla wzrostu gospodarczej konkurencyjności regionów ważną jest stała współpraca przedsiębiorstw z przedstawicielami środowisk naukowych oraz samorządem terytorialnym. Klastry, synonim sukcesu zbudowanego na wysokiej jakości konkurencji, stwarzają doskonałe warunki do umocnienia takiej współpracy [Klastry w Polsce, 2012, s. 5].

W Polsce zauważa się wzrost liczby klastrów. Ich intensywny rozwój odnotowano po 2006 r. Do marca 2012 r. było ich 212 [Klastry w Polsce, 2012, s. 5], i ciągle powstają nowe. Najwięcej klastrów zarejestrowano w województwie mazowieckim (26), warmińsko-mazurskim (18) i śląskim (17). Dominuje branża IT, ale liczna jest też grupa klastrów turystycznych. Na moment przeprowadzenia analizy, żaden z klastrów prezentowanych w badaniu nie wykazywał w obszarze swojej działalności działań w obszarze szeroko pojętej kultury¹.

Działalność klastrów w Polsce jest prowadzona w oparciu o różne formy organizacyjne, w tym: stowarzyszenia, fundacje, spółki z o.o i inne. Typowa struktura organizacyjna obejmuje przedsiębiorstwa, instytucje wsparcia, podmioty sektora B+R i inne, np. jednostki samorządu terytorialnego.

Główne cele strategiczne funkcjonowania klastrów to najczęściej:

- wspólne projekty zorientowane na tworzenie rozwiązań innowacyjnych i nowych technologii,
- możliwość pozyskania zewnętrznych środków finansowych dla klastra,
- wzrost znaczenia rynkowego marki klastra i marki regionu,
- wzrost pozycji klastra jako partnera wobec otoczenia,
- poprawa przepływu informacji i wiedzy [Benchmarking..., 2012].

Cele wskazywane przez respondentów uczestniczących w badaniu koncentrują się najczęściej na zapewnieniu możliwości rozwoju klastrów przez pozyskiwanie środków finansowych na wspólną działalność.

¹ W 2013 r. w Zabrze powstał Klaster Kultury i Turystyki Przemysłowej. Jego ideą jest wspieranie rozwoju gospodarki Górnego Śląska oraz wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw prowadzących działalność w branżach związanych z kulturą i turystyką przemysłową.

Działalność klastrów jest bardzo ciekawym obszarem analitycznym. Klustry to jeden z najlepiej zbadanych przez PARP obszarów działania i znakomicie przygotowany do absorpcji unijnych pieniędzy. Jest to więc kolejna przesłanka do tworzenia klastrów z udziałem jednostek kultury, borykających się z poważnymi problemami w zakresie finansowania swojej działalności w dobie kryzysu społeczno-gospodarczego.

Co jest potrzebne do stworzenia klastra? Wspólny cel, dobry pomysł, inicjatywa, ale przede wszystkim zaufanie.

4. Śląski Klaster Kultury, Turystyki i Rekreacji – przykład nowoczesnej organizacji działania

Powstanie Śląskiego Klastra Kultury, Turystyki i Rekreacji² można potraktować jako przykład inicjatywy regionalnej i czynną reakcję na problemy gospodarcze, z którymi boryka się wiele podmiotów na rynku. Jego celem jest odpowiednie wyeksponowanie i efektywniejsze wykorzystanie potencjału kulturowego i środowiskowego województwa śląskiego, zwiększenie atrakcyjności kulturalnej, turystycznej i rekreacyjnej – a tym samym również inwestycyjnej – całego regionu, promocja jego walorów i budowanie pozytywnego wizerunku.

Oczywistą kwestią jest fakt, że wraz z realizacją celu głównego, poszczególne firmy będące członkami klastra realizują własne cele cząstkowe oraz strategie na przetrwanie i rozwój.

Omawiając powstanie i funkcjonowanie Śląskiego Klastra Kultury, Turystyki i Rekreacji, należy rozpocząć od zaprezentowania specyfiki regionu śląskiego, na terenie którego prowadzi on działalność.

Województwo śląskie to obszar o niezwykle bogatym dziedzictwie kulturowym. Jest to region Polski położony w południowej części kraju, w dorzeczu trzech największych polskich rzek: Wisły, Odry i Warty. Obszar ten cechują: bardzo zróżnicowana rzeźba terenu, liczne atrakcje kulturalne, turystyczne i rekreacyjne oraz bogactwa naturalne. Właśnie dzięki bogactwom naturalnym Śląsk stanowił największy w kraju okręg przemysłowy, nadal odgrywający decydującą rolę w gospodarce narodowej.

Skala funkcjonowania przemysłu zmieniła się znacznie na przestrzeni lat, ale zaplecze, w niektórych przypadkach już poprzemysłowe, ma ogromny nowy potencjał. Tym, co w szczególny sposób wyróżnia województwo śląskie w skali

² Informacje dotyczące Śląskiego Klastra Kultury, Turystyki i Rekreacji pochodzą ze strony <http://www.slaskiklaster.pl/>

kraju i nie tylko, są miejsca związane właśnie z dziedzictwem przemysłowym – tradycją górniczą, hutniczą, energetyką, kolejnictwem czy przemysłem spożywczym. Obiekty poprzemysłowe są poddawane sukcesywnej rewitalizacji, a następnie udostępniane mieszkańcom i turystom jako dynamicznie rozwijające się centra kultury i turystyki o niepowtarzalnej ofercie.

Oprócz aspektów historycznych i walorów z tym związanych, region ten posiada także inne zalety, istotne dla postrzegania go jako ciekawego i atrakcyjnego ośrodka kultury. Województwo jest znaczącym ośrodkiem teatralnym i muzycznym. Posiada bardzo dobrze rozwiniętą sieć kin. Działają tu liczne galerie, skanseny oraz ponad pięćdziesiąt muzeów.

Ze Śląskiem kojarzony jest najczęściej przemysł, ale Śląsk to także ciekawy obszar przyrodniczy. Województwo obejmuje zasięgiem jeden z najbardziej atrakcyjnych przyrodniczo i zróżnicowanych krajobrazowo obszarów południowej Polski: Wyżynę Krakowsko-Częstochowską, Pogórze Śląskie oraz Beskid Zachodni. Są tu liczne parki krajobrazowe, rezerваты przyrody, kompleksy przyrodnicze i przyrodniczo-rekreacyjne. Można więc stwierdzić, że region ma ogromny potencjał, jego dziedzictwo kulturowe materialne i niematerialne, a równocześnie walory przyrodnicze, umożliwiają rozwój turystyki i rekreacji nie tylko na obszarach tradycyjnie do tego predestynowanych. Procesom tym sprzyja zaplecze turystyczne, czyli bogata i zróżnicowana baza noclegowa oraz bardzo dobry układ komunikacji samochodowej, kolejowej, a nawet lotniczej. Połączenie tych walorów z dynamicznym lokalnym rynkiem biznesowym wydaje się doskonałym podłożem do założenia klastra.

Śląski Klaster Kultury, Turystyki i Rekreacji powstał w 2013 r. w ramach projektu, współfinansowanego przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007-2013, Priorytet 1: Badania i rozwój technologiczny, innowacje i przedsiębiorczość, działanie 1.3: transfer technologii i innowacji. Projekt otrzymał dofinansowanie w wysokości 828 307,50 zł (całkowita wartość projektu: 947 749,42 zł). Beneficjentem projektu jest stowarzyszenie Instytut Wyszehradzki w Pszczynie. Realizacja zakresu rzeczowego projektu, w zakresie objętym niniejszym dofinansowaniem, przebiegała w latach 2013-2014.

Klaster jest oparty na współpracy podmiotów świadczących usługi w zakresie turystyki, kultury i rekreacji (w tym instytucji kultury, muzeów, stowarzyszeń), przy współpracy branż usług okołoturystycznych, a także sfery B+R, instytucji otoczenia biznesu i uczelni wyższych. Współpraca między nimi opiera się na transferze wiedzy, technologii i rozwiązań innowacyjnych.

Firmy należące do klastra podzielono na sześć grup:

- eventy i marketing,
- instytucje otoczenia biznesu i branża doradczo-szkoleniowa,
- kultura,
- rekreacja,
- turystyka,
- uczelnie i strefa B+R.

Zakłada się, że wraz z rozwojem klastra efektywność jego funkcjonowania będzie się przekładać m.in. na poprawę sytuacji gospodarczej regionu, nasilenie ruchu turystycznego opartego na wyjątkowym krajobrazie, walorach przyrodniczych i antropogenicznych oraz charakterystycznej dla regionu tradycji i folklorze, poprzez m.in.:

- wspólną realizację przedsięwzięć i projektów kulturalnych, turystycznych i rekreacyjnych,
- tworzenie wspólnej, kompleksowej oferty uczestników klastra,
- organizację spotkań, konferencji,
- stworzenie platformy komunikacji i koordynacji działań w sektorach kulturalnym, turystycznym i rekreacyjnym,
- zwiększanie zdolności do innowacji członków klastra
- standaryzację procesu obsługi klientów,
- propagowanie, wspieranie i rozwój badań w dziedzinach aktywności klastra.

Dla realizacji ustalonych celów klastrer podjął różne działania. Należy zwrócić uwagę na uczestnictwo w 2013 r. w Targach Technologii i Usług dla Koncertów, Eventów i Kongresów oraz Targach Regionów i Produktów Turystycznych TOUR-SALON. Targi stanowią doskonałą możliwość zaprezentowania oferowanych przez klastrer usług. Ponadto klastrer organizował cykl konferencji pt. „Rola marki produktów rekreacyjnych w rozwoju regionu” oraz „Rola marki produktów kulturalnych w rozwoju regionu”. Podczas tego typu spotkań były poruszane m.in. tematy dotyczące upowszechniania dziedzictwa kulturowego, zarządzania produktem turystycznym i jego promocją, finansowania turystyki w nowej perspektywie 2014-2020 oraz samej idei klasteringu.

Analizując idee uwzględniane przy założeniu klastra i informacje o jego dotychczasowym funkcjonowaniu, można odnieść wrażenie pełnej poprawności. Dobre zaplecze zasobowe, wynikające z atrakcyjności regionu, połączenie działań zróżnicowanych podmiotów i właściwie zdefiniowane cele powinny umożliwić efektywne funkcjonowanie tego klastra. Niestety na ten moment trudno jest ocenić w pełni efektywność jego działalności. Zgodnie z założeniami, działalność klastra przebiegająca na podstawie projektu, z którego uzyskał on dofi-

nansowanie, była prowadzona w latach 2013-2014, jednak na oficjalnych stronach klastra nie można znaleźć żadnych konkretnych informacji świadczących o jego efektywności. Biorąc pod uwagę, że głównym celem najczęściej definiowanym w wielu klastrach jest zapewnienie możliwości rozwoju klastrów przez pozyskiwanie środków finansowych na wspólną działalność, to ten został już po części osiągnięty, w momencie gdy klaster uzyskał ponad 800 tys. zł unijnego dofinansowania na swoją działalność.

Podsumowanie

Analiza rynku krajowego i doniesień światowych pozwala na potwierdzenie tezy, że klastry stanowią jedną z najskuteczniejszych form branżowej współpracy. Formuła ta jest szeroko wykorzystywana na całym świecie, ułatwiając rozwój, wzrost innowacyjności, poprawę sytuacji gospodarczej branż i przedsiębiorstw skupionych w ramach klastra, a wspierającym je regionom – umożliwiając wzrost gospodarczy i podniesienie konkurencyjności. Klaster wydaje się więc dobrym pomysłem dla wsparcia działalności jednostek kultury.

Idea przyświecająca powstaniu Śląskiego Klastra Kultury, Turystyki i Rekreacji wpisuje się w pełni w realizację typowych dla klastra założeń. Choć zarzuca się niektórym klastram, że nie są tworzone w wyniku naturalnie rozwijającej się współpracy, a często są jedynie metodą na pozyskanie środków z Unii Europejskiej [*Benchmarking...*, 2010], trudno to jednoznacznie krytykować. Można jednak przyjąć założenie, że pozyskanie środków unijnych to początek efektywnego działania klastrów.

Literatura

- Bąkowski A., Nowakowska A. (2011), *Klaster* [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- Benchmarking klastrów w Polsce – 2010* (2010), Raport z badania Deloitte Business Consulting S.A. PARP, Warszawa.
- Benchmarking klastrów w Polsce – 2012* (2012), Raport z badania Deloitte Business Consulting S.A. PARP, Warszawa.
- Borowiecki R., red. (2004), *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

- Ketels Ch. (2003), *The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments*, Prepared for NRW conference on clusters, Duisburg, Germany, 5 December 2003.
- Klasy w Polsce* (2012), Katalog 2012, PARP, Warszawa.
- Knaś P. (2012), *Zadania instytucji kultury z perspektywy organizatora – samorządu*, <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2012/03/07/zadania-instytucji-kultury-z-perspektywy-organizatora-samorzadu-xi-forum-krakow/> (dostęp: 15.11.2014).
- Mączyńska E. (2010), *Ekonomia w warunkach nietrwałości* [w:] E. Mączyńska, J. Wilkin (red.), *Ekonomia i ekonomiści w czasach przelomu*, PWE, Warszawa.
- Pilarska Cz. (2013), *Identyfikacja struktur klastrów oraz efekty ich funkcjonowania w Unii Europejskiej*, „Studia Ekonomiczne”, nr 156, UE Katowice.
- Porter M.E. (2000), *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, „Economic Development Quarterly”, Vol. 14, No. 1.
- Skawińska E., Zalewski R.I. (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa.
- Słownik innowacji – leksykon haseł 2011*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=F7B02F71548C419C99DF4BD6CE9A412A (dostęp: 15.11.2014).
- Sofuł A. (2014), *Klasy – mix kapitału społecznego i finansowego*, http://praca.wnp.pl/klasy-mix-kapitalu-spoecznego-i-finansowego,235728_1_0_1.html (dostęp: 15.11.2014).
- Suchowian J. (2011), *Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St. Witkiewicza w Zakopanem*, *Zeszyty Naukowe WNEiZ, Uniwersytet Szczeciński, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 38.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz. U. 2001, nr 13, poz. 123 z późn. zm.

CLUSTER AS AN IDEA FOR SUCCESS IN BUSINESS OF CULTURAL INSTITUTIONS

Summary: This paper presents the basic information about the cultural sector in Poland, its basic problems and expectations related to the activities of cultural institutions. Looking for ways to improve the effectiveness of cultural institutions indicated cluster. The purpose of this paper is to present the cluster as an example of the practical solutions that will improve efficiency and enable success, thanks to the cooperation of the culture of the business sector. The article cited, for example, Silesian Cluster of Culture, Tourism and Recreation.

Keywords: culture, cultural institutions, cluster.