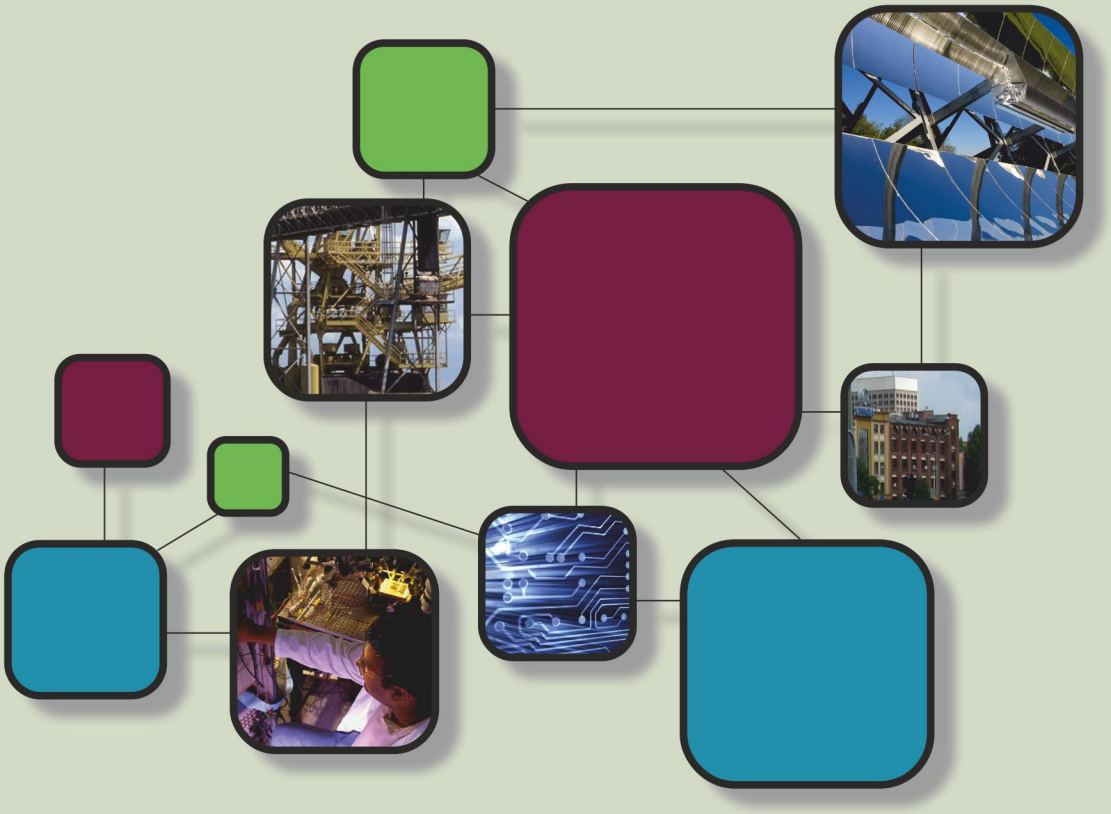


JAN KAŹMIERSKI

Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

JAN KAŹMIERSKI

Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2012

Jan Kaźmierski – Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26
kazjan@tlen.pl

RECENZENT
Ryszard Brol

REDAKTOR WYDAWNICTWA
Małgorzata Szymańska

SKŁAD I ŁAMANIE
ESUS – Agnieszka Buszewska

PROJEKT OKŁADKI
Barbara Grzejszczak

Fotografia na okładce: Copyright © 2010 Corel Corporation

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. 6086/2012

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-797-7
ISBN (ebook) 978-83-7969-223-1
https://doi.org/10.18778/7525-797-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wykaz stosowanych skrótów 7

Wstęp 9

Rozdział I. Struktury klastrowe – źródła powstawania i zasady funkcjonowania 21
1. Wprowadzenie 21
2. Geneza koncepcji struktur typu klastrowego 22
3. Pojęcie i cechy struktur klastrowych 25
   3.1. Klaster 25
   3.2. Inicjatywa klastrowa 30
   3.3. Koordynator/animator klastra 31
4. Klaster jako forma struktury sieciowej 32
5. Uwarunkowania i mechanizm powstawania klastrów 36
6. Kooperencja w klastrach 42
7. Typologia modeli klastrów 46
8. Atuty i słabości struktur klastrowych 51
9. Doświadczenia w zakresie rozwoju struktur klastrowych 61
   9.1. Rozwój klastrów w krajach Unii Europejskiej i w innych państwach 61
   9.2. Rozwój klastrów w Polsce 68
10. Podsumowanie 71

Rozdział II. Regionalne aspekty rozwoju struktur klastrowych 77
1. Wprowadzenie 77
2. Pojęcie regionu i rozwoju regionalnego 79
3. Czynniki rozwoju regionalnego 84
   3.1. Rozwój regionalny a koncepcja potrójnej heliksy 91
4. Konkurencyjność i tworzenie przewag konkurencyjnych regionu 93
5. System logistyczny regionu oparty na koncepcji klastrów 100
6. Konkurencyjność regionu a klastry 102
7. Klastry jako potencjał rozwojowy regionu 105
8. Polityka rozwoju oparta na klastrach i jej modele 112
9. Wspieranie rozwoju klastrów w świetle badań i dokumentów rządowych 120
10. Rola sektora publicznego 125
11. Rozwój klastrów a specjalne strefy ekonomiczne 129
12. Podsumowanie 134

Rozdział III. Specyfika rozwoju struktur klastrowych 139
1. Wprowadzenie 139
2. Rozwój struktury klastrowej 140
   2.1. Podejście oparte na krzywej cyklu życia 141
   2.2. Podejście oparte na pięciofazowym rozwoju inicjatywy klastrowej 145

2.2.1. Faza analizy ... 146
2.2.2. Faza mobilizacji ... 149
2.2.3. Faza formułowania strategii ... 151
2.2.4. Faza wdrożenia ... 153
2.2.5. Faza ewaluacji ... 155
3. Funkcja koordynatora/animatora i modele funkcjonowania klastrów ... 155
4. Forma organizacyjno-prawna funkcjonowania klastrów ... 159
5. Finansowanie rozwoju struktur klastrowych ... 165
6. Instytucje otoczenia biznesu w rozwoju struktur klastrowych ... 176
7. Podsumowanie ... 183

Rozdział IV. Metody badań i ewaluacji struktur klastrowych ... 187
1. Wprowadzenie ... 187
2. Istota i rola ewaluacji w metodyce badań ... 189
3. Ewaluacja klastrów ... 193
4. Metody i techniki stosowane w ewaluacji struktur klastrowych ... 193
4.1. Badania klastrów w ujęciu mikroorganizacyjnym ... 194
4.2. Badania klastrów w ujęciu mezoorganizacyjnym ... 204
4.3. Badania klastrów w ujęciu mieszanym ... 206
5. Benchmarking jako metoda badawcza klastrów ... 210
5.1. Definiowanie benchmarkingu ... 210
5.2. Rola benchmarkingu klastrów ... 211
5.3. Etapy i zasady procesu benchmarkingu ... 212
6. Podsumowanie ... 215

Rozdział V. Analiza klastrów potencjalnych w regionie łódzkim ... 219
1. Wprowadzenie ... 219
2. Uwarunkowania i czynniki rozwojowe klastrów w regionie łódzkim ... 220
3. Specjalizacja regionalna a profil potencjalnych klastrów ... 226
4. Analiza koncentracji branżowej w układzie podregionów ... 231
5. Potencjalne klastry w gospodarce regionu łódzkiego ... 236
5.1. Klastry w sektorze przemysłu ... 237
5.2. Klastry w sektorze usług rynkowych ... 248
5.3. Klastry sektorze usług nierynkowych ... 256
6. Podsumowanie ... 260

Rozdział VI. Identyfikacja i problemy rozwoju struktur klastrowych w regionie łódzkim ... 263
1. Wprowadzenie ... 263
2. Metody i zakres badań ... 264
3. Identyfikacja klastrów istniejących w regionie łódzkim ... 268
4. Analiza wyników badań kwestionariuszowych ... 273
4.1. Badania w grupie członków klastrów ... 273
4.2. Badania w grupie przedstawicieli samorządów ... 292
4.3. Badania w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej ... 300
5. Opinie ekspertów i kadry menedżerskiej na temat uwarunkowań rozwoju struktur klastrowych ... 305
6. Benchmarking rozwoju klastrów w regionie łódzkim ... 323
7. Podsumowanie. ... 331

Rozdział VII. Wnioski, rekomendacje i modele usprawniające rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi 337
1. Wprowadzenie 337
2. Możliwości rozwoju klastrów potencjalnych 338
3. Stan rozwoju klastrów istniejących 339
4. Bariery i ograniczenia rozwojowe klastrów 341
   4.1. Bariery związane z finansowaniem 343
   4.2. Bariera nieznajomości koncepcji klastrów oraz korzyści z nimi związanych 344
   4.3. Bariera braku współpracy klastrów z administracją publiczną 345
5. System wspierania klastrów w regionie 346
6. Rola koordynatora klastra, jego kompetencje i relacje z otoczeniem 348
7. Specjalne strefy ekonomiczne a rozwój klastrów 350
8. Rekomendacje i postulaty zmian 353
9. Modele usprawniające procesy zarządzania rozwojem klastrów 361
   9.1. Ogólne założenia konstrukcji modeli polityki klastrowej 361
   9.2. Koncepcja modelu mechanizmu hierarchizacji klastrów 362
   9.3. Koncepcja modelu wspierania klastrów z dochodów podmiotów zarządzających specjalnych stref ekonomicznych 365
   9.4. Koncepcja modelu – specjalne strefy ekonomiczne w roli koordynatora polityki klastrowej 366
10. Podsumowanie 369

Zakończenie 371

Bibliografia 391

Spis rysunków, wykresów, tabel 409

Załączniki 412

Od Redakcji 437

Wykaz stosowanych skrótów

B+R – działalność badawczo-rozwojowa
BIN – Sieć Informacji dla Biznesu
BPO – centra zaplecza biznesowego (*Business Process Offshoring*)
CBP – polityka rozwoju oparta na klastrach
ECA – Europejskie Stowarzyszenie Klastrów
IBnGR – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
ICT – technologie informacyjno-komunikacyjne (teleinformatyka)
IOB – instytucje otoczenia biznesu
IRC – Ośrodki Przekazu Innowacji
KPK – Krajowy Punkt Kontaktowy
KPO – centra zaawansowanych usług z zakresu analiz i ekspertyz (*Knowledge Process Outsourcing*).
KSFP – Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych
KSRR – Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego
KSU – Krajowy System Usług
ŁSSE – Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna
MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa
NSRR – Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego
NUTS – Klasyfikacja Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych
OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PKD – Polska Klasyfikacja Działalności
PO IG – Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
PSFP – Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych
RPO – Regionalny Program Operacyjny
SSE – specjalne strefy ekonomiczne
STRATEGOR – Wielkopolskie Centrum Ekspertyz Finansowych
WDB – wartość dodana brutto
ZPORR – Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego

Wstęp

Analizując doświadczenia najbardziej rozwiniętych regionów na świecie, można dostrzec kształtowanie się w ich ramach specyficznych struktur społeczno-gospodarczych określanych jako klastry czy grona, które w decydującym stopniu mogą się przyczyniać do podnoszenia regionalnej konkurencyjności i w konsekwencji wysokiej dynamiki wzrostu.

Klastry są fenomenem globalnym, tzn. występują nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych. Funkcjonowanie struktur klastrowych zostało zaobserwowane w wielu krajach świata. Klastry powstają właściwie we wszystkich sektorach gospodarki. Ich obecność nie ogranicza się tylko do sektorów przemysłu przetwórczego. Występują równie dobrze w usługach, w sektorach wysokich technologii, jak i sektorach tradycyjnych. Charakteryzują się także różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, a tym samym różnymi perspektywami oraz strategiami rozwoju.

Jednakże zjawisko klastra nie jest dostatecznie rozpoznane. Istnieje poważna luka w wiedzy co do skutków i efektów klastrów. Upłynęło bowiem zbyt mało czasu, aby możliwa była długofalowa ocena polityki klastrów, zarówno tej w wydaniu międzynarodowej, jak i tej regionalnej i lokalnej.

W Polsce w ostatnich latach dynamicznie rośnie zainteresowanie klastrami. Powstają różnego rodzaju inicjatywy, których celem jest rozwój silnych i konkurencyjnych specjalizacji gospodarczych, które mogą stać się w konsekwencji motorem rozwoju gospodarki danego regionu. Oczywisty jest ich związek z poziomem rozwoju oraz konkurencyjnością danego regionu. Z tego też względu, klastry traktowane są jako **zjawisko o charakterze regionalnym**.

Rozpatrując istotę klastrów, przyjąć można klasyczną definicję Michaela Portera, według którego klastry/grona (*clusters*), „[…] są to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących, W tej koncepcji istotną rolę odgrywa osadzenie działań gospodarczych w trwających stosunkach społecznych, mających charakter sieci".

Kluczowe dla fenomenu klastra jest uwzględnienie roli i interakcji pomiędzy takimi czynnikami, jak koncentracja przestrzenna powiązana z bliskością podmiotów, systemowy charakter (rozbudowana sieć formalnych i nieformalnych powiązań), jednoczesne konkurowanie i kooperowanie (*co-opetition*).

Oprócz powyższych zagadnień, z fenomenem klastra wiąże się też szereg innych czynników o trudnym do uchwycenia wymiarze. Należałoby tu wymienić takie cechy, jak wieloletnie czy nawet wielowiekowe tradycje określonej działalności w danej lokalizacji (ang. *path dependency*), „zagnieżdżenie" w regionie (*local embeddedness*), atrakcyjny rynek wyspecjalizowanej siły roboczej, występowanie i efektywna dyfuzja wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) czy znaczące pokłady kapitału społecznego (zaufanie, efektywna współpraca w układzie potrójnej helisy – tj. między przedsiębiorcami, sektorem B+R oraz władzami samorządowymi).

Klaster stanowi zatem **odmianę sieci występującej w określonej lokalizacji geograficznej**, w której bliskie sąsiedztwo firm i instytucji zapewnia istnienie pewnego rodzaju wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji. Posiada zatem szerszy charakter niż sektor i dzięki temu wskazuje powiązania, komplementarność oraz przepływy technologii, umiejętności i informacji, które przekraczają granice firm i sektorów. Koncepcja ta została wypracowana na gruncie nowego sieciowego podejścia do zagadnień o charakterze społeczno-gospodarczym. W ramach tego podejścia wskazuje się na sieciowy charakter innowacyjnych sektorów gospodarki, w ramach których wartość dodana tworzona jest przez wykorzystanie efektów synergicznych dwóch podsystemów, tj. sieci przedsiębiorstw oraz sektora naukowo-badawczego, przy poparciu władz samorządowych. Zwraca się także uwagę na relacje nieformalne zachodzące pomiędzy firmami i pracownikami podmiotów funkcjonujących w obrębie klastra, które przyczyniają się do multilateralnej transformacji wiedzy i *know-how*.

Ważnym czynnikiem z punktu widzenia badania rozwoju struktur klastrowych jest rozróżnienie pojęcia **klastra** oraz **inicjatywy klastrowej**. Inicjatywy klastrowe – z reguły w postaci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanej – to grupa aktorów lokalnych dążąca do zainicjowania funkcjonowania danego klastra bądź rozwiązania jego istotnych problemów. Powoływane są w celu stymulowania rozwoju danego klastra. Są formą organizacji, czy też samoorganizacji danego skupiska firm i instytucji, która służy zdefiniowaniu wspólnych problemów i celów oraz konkretnych przedsięwzięć i działań na rzecz rozwoju danego klastra. Inicjatywy te przyczyniają się także do rozwijania komunikacji i współpracy; nie są jednak przedsięwzięciami *stricte* gospodarczymi. Jeśli inicjatywy klastrowe otrzymują wsparcie publiczne, to celem takiego zabiegu jest przede wszystkim stymulowanie powiązań i interakcji oraz budowa kapitału społecznego, nie zaś fizyczne tworzenie klastra utożsamianego z daną zinstytucjonalizowaną inicjatywą.

Zainteresowanie klastrami wynika z zaakceptowania poglądu, że klaster jest formą organizacji działalności gospodarczej o wysokim potencjale innowacyjnym, a tym samym odgrywa kluczową rolę w kreowaniu **konkurencyjności i rozwoju społeczno-gospodarczego**. Badania empiryczne wskazują, że podmioty ulokowane w efektywnie funkcjonującym klastrze charakteryzuje większa wydajność oraz wyższy stopień innowacyjności. Przekłada się to tym samym na ich wyższy potencjał konkurencyjny. Te korzyści w powiązaniu z występowaniem

pozytywnych korzyści zewnętrznych (czyli takich, które nie mogą zostać zawłaszczone przez indywidualne podmioty) powodują, że klastry mogą stawać się motorami rozwoju regionalnego.

Z tego też względu klastry stały się obiektem zainteresowania władz publicznych różnego szczebla. M. Porter już w 1990 roku uznał klastry za źródło budowania przewagi konkurencyjnej poszczególnych narodów. Stwierdzenie to jest podzielane obecnie przez rosnące grono ekspertów, a analiza gospodarki regionalnej pod kątem występowania klastrów i dążenie do wspierania ich rozwoju stała się w ostatnim okresie swoistym paradygmatem współczesnej polityki rozwoju regionalnego. Stanowi zarazem ważny człon regionalnego systemu innowacyjnego. Bliska, efektywna, oparta na wzajemnych korzyściach współpraca z biznesem pomaga samorządom budować ich konkurencyjność, kreować wartość dodaną dla mieszkańców, przedsiębiorców i inwestorów.

Idea, a zwłaszcza praktyka klasteringu łączy w sobie co najmniej kilka ważnych wartości. Po pierwsze, sprzyja rozwojowi gospodarczemu, regulując zasady konkurencji i kooperacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Po drugie, dzięki klastrom rozwijają się całe regiony, a rozwój ten ma charakter synergiczny. Oprócz firm, w klasteringu uczestniczą również uczelnie wyższe i instytuty naukowe, a także władze samorządowe. Dzięki temu można w sposób optymalny wykorzystać potencjał gospodarczy, intelektualny i organizacyjny drzemiący w określonych zbiorowościach terytorialnych. Po trzecie wreszcie, klastry są swoistą odpowiedzią na procesy globalizacyjne. W myśl idei globalizacji, która wyraża się sformułowaniem: „myśleć globalnie, ale działać lokalnie", to właśnie inicjatywy klastrowe są alternatywą dla coraz to bardziej anonimowych międzynarodowych korporacji gospodarczych.

Rozpatrywanie gospodarki regionalnej z perspektywy klastrów skupia się na powstających powiązaniach pomiędzy przedsiębiorstwami, branżami, sektorami oraz relacjach pomiędzy firmami i instytucjami otoczenia. W ramach koncepcji rozwoju klastrów, przedsiębiorstwa i branże postrzegane są jako elementy większego systemu, a nie jako wyizolowane podmioty.

To nowoczesne podejście implikuje oczekiwania pod adresem polityki regionalnej i lokalnej, która powinna być obecnie nastawiona na zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez identyfikację najbardziej konkurencyjnych w skali międzynarodowej klastrów i kształtowanie warunków sprzyjających ich rozwojowi. Można przyjąć, że polityka klastrowa będzie stawała się wysoce efektywną formą rozwoju regionalnego. Uznanie znaczenia klastrów dla rozwoju gospodarczego regionów prowadzi w konsekwencji do docenienia potrzeby dostosowania polityki regionalnej i lokalnej do promowania tego typu form aktywności i projektowania efektywnych instrumentów wspierania procesów rozwoju struktur klastrowych.

Tak rozumiana polityka wspierania rozwoju powiązań typu klastrowego stanowi narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw lokalnych. Stymuluje bowiem przedsiębiorczość, czyli aktywność, na rzecz coraz lepszego poznania

możliwości i szans płynących z otoczenia. Ułatwia także usuwanie zagrożeń i pokonywanie trudności dzięki kooperacji podmiotów wewnątrz klastra. Klaster zatem, jako zalążek współpracy lokalnych firm, służy uzyskaniu przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Warunkiem jest jednak ustanowienie nowoczesnego **systemu wspierania rozwoju tworzących się struktur klastrowych**.

Badając procesy zarządzania w omawianym obszarze pojęciowym należy zauważyć, że klastry są w zasadzie strukturami „luźnymi", mającymi charakter bardziej stowarzyszeniowy, gdzie czynnik wzajemnego zaufania i rozwoju dobrych więzi współpracy zastępuje sformalizowany układ zależności typowy dla przedsiębiorstwa czy urzędu. Również działania podejmowane w organizacjach klastrowych często nie są sformalizowane. Każdy projekt klastrowy musi mieć charakter indywidualny (choćby ze względu na odmienność przedmiotu działania oraz zróżnicowanie środowiska, w którym jest podejmowana inicjatywa klastrowa).

Traktowanie zatem struktur klastrowych w sposób typowy dla podmiotów gospodarczych nie znajduje pełnego merytorycznego uzasadnienia. Z drugiej jednak strony, formy organizacyjne, tak ważne z gospodarczego punktu widzenia, nie powinny być pozostawione wyłącznie prawom rynku. Interes gospodarki kraju czy też interes danego regionu wymagają, aby procesy wspierania rozwoju i funkcjonowania struktur klastrowych były **właściwie koordynowane**. Dyskusyjnym pozostaje, kto i w jakim zakresie powinien być kreatorem takich działań oraz jakie powinien posiadać kompetencje. **Nie powinny to jednak być formy koordynacji typowe dla struktur sformalizowanych**.

Rozwój klastrów jest procesem złożonym i bardzo zróżnicowanym. Można z całą pewnością stwierdzić, że nie ma dwóch identycznych klastrów, które rozwijałyby się w taki sam sposób. Zróżnicowane są także inicjatywy klastrowe i podejmowane przez nie działania – wpływ na to ma zarówno potencjał klastra, jak i skład podmiotów oraz liderów tworzących daną inicjatywę. Mimo iż w literaturze opisano liczne przypadki dobrych praktyk, nie wypracowano jednak dotąd uniwersalnego modelu w tym zakresie. Odnosi się to w pełni do gospodarki polskiej, gdzie polityka klastrowa wdrażana jest w sposób bezkrytyczny przez instytucje państwowe. Jest ona niedostosowana do realiów naszej gospodarki, do naszych warunków społeczno-gospodarczych, a przez to mało efektywna. Wskazuje to na **istnienie poważnej luki poznawczej w odniesieniu do problematyki rozwoju i zarządzania w strukturach typu klastrowego w Polsce**.

Cele postawione w niniejszej rozprawie mają dwojaki charakter: poznawczy oraz praktyczny – bazujący na przeprowadzonych badaniach empirycznych.

Cele poznawcze koncentrują się na dokonaniu wieloaspektowego przeglądu stanu aktualnej wiedzy dotyczącej rozwoju i zarządzania w strukturach klastrowych, metodyki ich badania i ewaluacji, z jednoczesną próbą własnego ustosunkowania się do ważniejszych kwestii. Rozważania w tych obszarach wpisane zostały w szeroki kontekst problemów rozwoju regionalnego oraz polityki realizowanej przez sektor publiczny. Dotyczy to następujących obszarów tematycznych:

• źródeł i mechanizmów powstawania klastrów i koncepcji pokrewnych, ich typologii, oraz atutów i słabości struktur klastrowych;

• regionalnych aspektów rozwoju struktur klastrowych, na co składają się wielowątkowe odniesienia do takich kategorii, jak rozwój i konkurencyjność regionalna, polityka wspierania klastrów w interesie regionu, związek rozwoju klastrów ze specjalnymi strefami ekonomicznymi;

• specyfiki rozwoju struktur klastrowych; w tym w szczególności etapowości i uwarunkowań rozwojowych inicjatyw klastrowych, instytucji koordynatora, problemów finansowania klastrów oraz instytucji otoczenia biznesu;

• metodyki ewaluacji struktur klastrowych, na co składa się przegląd metod i technik ewaluacyjnych potencjalnie przydatnych (koordynatorom, władzom samorządowym) w procesie badania i oceny rozwoju klastrów;

• wykorzystania benchmarkingu jako metody pozycjonowania badanego regionu w stosunku do innych regionów kraju – z punktu widzenia kluczowych czynników rozwoju klastrów.

Świadomość szczególnej dynamiki oraz wielopłaszczyznowości uwarunkowań związanych z tworzeniem, a następnie funkcjonowaniem klastrów, pozwoliła na opisanie szerokiego spektrum problemów składających się na przeprowadzone badania empiryczne. Zdefiniowano w ten sposób **podstawowe cele praktyczne badania**, zmierzające do tego, aby na podstawie analiz regionalnych wypracować wnioski i rekomendacje dotyczące mechanizmów rozwoju i zarządzania w strukturach klastrowych w Polsce. Realizacja tych celów rozpisana została w postaci następujących cząstkowych zadań badawczych:

1. Przeprowadzenie analizy klastrów potencjalnych w regionie łódzkim. Mówiąc o klastrach potencjalnych, należy zaznaczyć, że chodzi o określenie branż gospodarki, w których istnieje odpowiednio duża koncentracja działalności, potencjał mogący stanowić w przyszłości podstawę do rozwinięcia się klastrów, co nie jest równoznaczne z klastrami istniejącymi.

2. Badania pod kątem identyfikacji i oceny stopnia rozwoju istniejących obecnie w regionie łódzkim inicjatyw klastrowych oraz określenie uwarunkowań związanych z ich rozwojem (bariery i ograniczenia rozwojowe, problemy finansowania, system wspierania, rola i kompetencje koordynatora, współpraca z administracją publiczną).

3. Przeprowadzenie analizy benchmarkingu klastrów, czyli pozycjonowania badanego regionu w stosunku do innych regionów kraju – z punktu widzenia kluczowych czynników rozwoju klastrów.

4. Opracowanie wniosków i rekomendacji, jak również modeli usprawniających procesy zarządzania rozwojem struktur klastrowych, odnosząc je do dwóch płaszczyzn (wymiarów):

• ujęcia w skali regionu, na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w regionie łódzkim;

• ujęcia w wymiarze strategicznym, jako próba całościowego spojrzenia na problem rozwoju klastrów i kształtowania polityki ich rozwoju w Polsce.

W związku z tak zdefiniowanymi podstawowymi celami praktycznymi, doprecyzowano i poszerzono te cele poprzez sformułowanie **wiązki kilku kluczowych pytań**, a mianowicie:

• Jaki jest stan, stopień dojrzałości i możliwości rozwoju klastrów funkcjonujących w badanym regionie?

• Jakie są główne bariery oraz ograniczenia związane z funkcjonowaniem i rozwojem klastrów w regionie łódzkim?

• W jaki sposób (przy zastosowaniu jakich instrumentów) należy wspierać funkcjonowanie klastrów, aby zwiększać ich udział w rozwoju i podnoszeniu konkurencyjności regionu?

• Jaka powinna być rola koordynatora klastra, jego kompetencje i relacje z otoczeniem?

• Jaka jest i być powinna rola władz publicznych w odniesieniu do powstających i funkcjonujących już struktur klastrowych i na czym powinny polegać działania wspierające ze strony tych władz?

• W jakim zakresie istnienie i koncepcja przekształceń specjalnych stref ekonomicznych wpisuje się w problem rozwoju struktur klastrowych?

• Na czym powinno polegać strategiczne podejście do planowania działań i poprawy procesu zarządzania klastrami w regionie?

• Czy benchmarking klastrów, jako metoda analizy porównawczej, może znaleźć praktyczne zastosowanie przy pozycjonowaniu sytuacji w danym regionie?

• Jakie cele powinny stać przed polityka klastrową w Polsce oraz jakie są determinanty ich rozwoju w najbliższych latach?

Podejmując próbę odpowiedzi na tak określone pytania badawcze, postawiono następującą **hipotezę główną:**

Klastry i inicjatywy klastrowe stanowią ważny potencjał i skuteczny instrument rozwoju regionu, który przyczynia się zdecydowanie do podnoszenia poziomu jego konkurencyjności. Rozwój struktur klastrowych generuje szereg korzyści – zarówno dla regionu, jak i firm w nim zlokalizowanch.

Obok hipotezy głównej, sformułowano siedem hipotez szczegółowych, które odnoszą się zarówno do zaprezentowanej w części teoretycznej teorii klastrów, jak i (a nawet przede wszystkim) do części empirycznej rozprawy.

Hipoteza 1.

Różnorodne przesłanki oraz czynniki rozwoju struktur klastrowych prezentowane w teorii klastrów (zarówno polskiej, jak i zagranicznej) pozwalają na stwierdzenie, że nie ma jednoznacznego konsensusu co do powodów objaśniających przyczyny i mechanizm powstawania klastrów. Sądzić należy, że dominującymi czynnikami warunkującymi sukces i rozwój danej struktury klastrowej są: korzystne warunki lokalizacyjne (bliskość współpracujących podmiotów), relacje z otoczeniem oraz wzajemne zaufanie partnerów. Jakość relacji między partnerami winna być tu postrzegana jako istotna cecha dobrego porozumienia sieciowego.

Hipoteza 2.

Podstawowym warunkiem wytyczenia pożądanych kierunków rozwoju klastrów w danym regionie jest wcześniejsze dokonanie diagnozy obszarów koncentracji branżowej przemysłu i usług oraz określenie na tej podstawie aktualnego profilu gospodarczego regionu. Profil potencjalnych klastrów musi bowiem odpowiadać strukturze branżowej i przestrzennej regionu. Dopiero dokonanie takiej diagnozy daje możliwość wskazania przyszłościowych kierunków polityki w zakresie tworzenia nowych klastrów.

Hipoteza 3.

W procesach powstawania i rozwoju klastrów w układach regionalnych kluczową rolę odgrywa administracja publiczna (samorządy) szczebla lokalnego i regionalnego. Jej rola w tym zakresie powinna polegać głównie na inicjowaniu i kreowaniu rozwoju powiązań klastrowych, działaniach związanych z finansowaniem ich rozwoju oraz budowaniem właściwych relacji z uczestnikami klastra. W praktyce zaangażowanie samorządów w problemy rozwoju klastrów jest niewystarczające i brak jest skoordynowanej polityki w tym zakresie, co stanowi istotną barierę rozwojową.

Hipoteza 4.

Funkcjonujące w badanym regionie klastry znajdują się w rozwinitych fazach rozwoju, przyczyniając się do dalszego rozwoju przemysłu i przedsiębiorczości, również w odniesieniu do sektora MSP, którego udział w gospodarce regionu jest znaczny. Do rozwoju klastrów w istotnym stopniu przyczynia się istniejący system wsparcia, zadekretowany w strategicznych dokumentach określających politykę klastrową.

Hipoteza 5.

Niezależnie od stopnia dojrzałości klastrów funkcjonujących w badanym regionie, ich uczestnicy, jak również kadry samorządów lokalnych, w niewielkim stopniu znają koncepcję klastrów i korzyści związane z ich funkcjonowaniem. Nie posiadają również dostatecznej wiedzy na temat źródeł pozyskiwania środków finansowych na realizację działań związanych z tworzeniem struktur klastrowych w regionie.

Hipoteza 6.

Jednym z ważnych instrumentów doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności jest benchmarking klastrów. Analizę benchmarkingu traktować należy jako użyteczny instrument do pozycjonowania sytuacji w badanym regionie w stosunku do innych regionów i podstawę wytyczenia warunków wyjściowych do budowy struktur klastrowych w danym regionie. Obecnie w polskiej rzeczywistości gospodarczej wykorzystanie tego instrumentu jest bardzo utrudnione.

Hipoteza 7.

Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce stanowią dobre narzędzie do tworzenia współpracy w ramach sieci powiązań kooperacyjnych, będąc odpowiednią

bazą do inicjowania struktur o charakterze klastrowym. Jest to problem, który w zasadniczy sposób wiąże się z wypracowaniem określonego modelu zarządzania tymi strukturami. Należy postawić hipotezę o zasadności trwałego powiązania polityki klastrowej z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych w Polsce.

Sformułowane cele i hipotezy badawcze wpisują się w zakres tematyczny rozprawy, w którym struktury klastrowe potraktowane zostały jako siła motoryczna i potencjał rozwojowy regionu.

Jak zaznaczono, zasadnicze badania empiryczne obejmowały region łódzki. Jednakże dla podniesienia stopnia reprezentatywności otrzymanych wyników, zakres ten został poszerzony o losowo dobrane jednostki samorządowe trzech ościennych województw Polski centralnej. W ten sposób większość wniosków wynikających z badań można odnieść, na zasadzie podobieństw rozwojowych, także do innych regionów kraju i sformułować konkluzje całościowe (w wymiarze strategicznym).

W ramach badania ewaluacyjnego autor zastosował podejście opierające sie na wykorzystaniu różnych technik badawczych przy jednoczesnym uwzględnieniu odmiennych perspektyw i punktów widzenia. Badanie objęło swym zasięgiem zarówno struktury klastrowe funkcjonujące, jak i znajdujące sie w fazie początkowej organizacji lub też wciąż pozostające w stadium inicjalnym (koncepcyjnym). W celu uzyskania pełnego i wszechstronnego oglądu sytuacji, odwołano sie do opinii i stanowisk uczestników klastrów reprezentujących różne typy instytucji, a także, jako swego rodzaju przeciwwaga, uwzględniono opinie środowisk branżowych niepartycypujących w inicjatywach klastrowych.

Ponadto zgromadzono opinie przedstawicieli samorządów lokalnych z województwa łódzkiego i trzech województw Polski centralnej. Zebrano również opinie kadry menedżerskiej i specjalistów wybranych instytucji koordynujących i planistycznych, którzy potencjalnie posiadają wiedzę na temat funkcjonowania i rozwoju klastrów.

Badania empiryczne podzielone zostały na **pięć etapów**, przy czym zaplanowana metodyka ich przeprowadzenia zakładała dobór metod i narzędzi badawczych zgodny z zasadami przyjętymi w literaturze przedmiotu.

W etapie pierwszym, zakładającym przeprowadzenie analizy możliwości rozwoju klastrów potencjalnych i ich lokalizacji na obszarze regionu łódzkiego, zastosowano:

- metodę *desk research*, bazującą na wtórnych źródłach informacji (badanie dokumentacji źródłowej, informacje zawarte w publikacjach naukowych zagranicznych i krajowych, czasopismach branżowych, raportach, dostępnych wzmiankach na temat zrealizowanych projektów o tematyce klastrowej, notatkach prasowych, informacjach publikowanych na stronach internetowych, wywiadach prasowych);
- metodę statystyczno-analityczną;
- metodę porównań;

• instrument badawczy, wykorzystywany do analizy koncentracji przestrzennej, w postaci współczynnika lokalizacji *LQ* (*location quotient*).

W etapie drugim, zakładającym identyfikację i wstępną ocenę stopnia rozwoju inicjatyw klastrowych istniejących w regionie łódzkim, jako metodę badania wykorzystano – podobnie jak w etapie poprzednim – analizę źródeł wtórnych (*desk research*), jak również rozmowy pilotażowe, przeprowadzone w wybranych instytucjach, które dysponują wiedzą na temat klastrów funkcjonujących w regionie.

W trzecim i czwartym etapie, które stanowiły badania ewaluacyjne o charakterze przyczynowo-skutkowym, oparto się na materiałach empirycznych pochodzących ze źródeł pierwotnych. Badania ewaluacyjne oparte zostały na dwóch podejściach metodycznych. Podejście pierwsze to badanie ankietowe ukierunkowane na trzy grupy respondentów:

• członków klastrów i inicjatyw klastrowych regionu łódzkiego;

• przedstawicieli samorządów lokalnych szczebla powiatowego w regionie łódzkim i (dla podniesienia poziomu wiarygodności uzyskanych wyników) w wybranych województwach Polski centralnej;

• firmy będące uczestnikami klastrów, zlokalizowane w obszarze Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Podejście drugie to indywidualne wywiady pogłębione z wytypowanymi wcześniej ekspertami i kadrą zarządzającą instytucji koordynujących i planistycznych zlokalizowanych w regionie łódzkim i częściowo poza nim, oraz w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, którzy dysponowali szeroką wiedzą na temat funkcjonowania i rozwoju klastrów.

Komentarza wymaga wybór grupy respondentów, stanowiących reprezentantów samorządów lokalnych. Był on implikowany między innymi relewantnością roli samej administracji publicznej w animowaniu szeregu lokalnych i regionalnych procesów społecznych. Funkcjonowanie klastrów i ich przyszłość (w każdym regionie, nie tylko w regionie łódzkim) jest bowiem silnie skorelowane nie tylko z podejmowanymi przez jednostki administracji publicznej działaniami w różnych obszarach, ale również z określeniem roli tychże podmiotów w kształtowaniu inicjatyw oddolnych.

W piątym etapie badań przeprowadzono benchmarking rozwoju klastrów, czyli pozycjonowanie badanego regionu w stosunku do innych regionów kraju – z punktu widzenia kluczowych czynników rozwoju klastrów. Zestawiono wyniki wcześniejszych badań z zaprezentowaną wiedzą literaturową, wyodrębniając kilka ważnych czynników, które w każdym regionie będą decydować o powodzeniu w rozwoju struktur klastrowych. Umożliwiło to dokonanie uproszczonej analizy benchmarkingowej, dającej jednak ciekawy obraz porównawczy.

Specyfika poruszanej w pracy materii, przedmiot badań, a także potrzeba dokonania szczegółowej eksploracji w istotny sposób wpłynęły na wybór metod i narzędzi badawczych. Ponieważ ogólny, choć oczywiście niepozbawiony rzetelności, charakter badań ilościowych nie pozwoliłby w tym przypadku na

wyczerpującą weryfikację celu badawczego, właściwe w niniejszych badaniach okazało się odwołanie do metod badań jakościowych. Badania oraz uzyskane na ich podstawie informacje potwierdziły zasadność dokonanego wyboru.

Przyjęta struktura rozprawy nawiązuje ściśle do jej tytułu. Obejmuje *Wstęp*, siedem rozdziałów tematycznych oraz *Zakończenie*. Cztery pierwsze rozdziały to część literaturowa, stanowiąca kompendialny przegląd wiedzy na temat struktur klastrowych, któremu towarzyszy jednak szeroki komentarz, oceny i opinie własne autora – odnoszący się do poszczególnych zagadnień. W części badawczej monografii (rozdziały V i VI) zaprezentowana została, obejmująca pięć etapów, procedura badawcza oraz wyniki przeprowadzonych badań. Ostatni, VII rozdział stanowi reasumpcję całości przeprowadzonych badań, wiążąc je wnioskowo z wcześniej przedstawioną częścią teoretyczną rozprawy. Przyjęcie takiego podejścia pozwoliło, zdaniem autora, logicznie powiązać poruszane wątki, co w efekcie dało szerokie spojrzenie na całokształt poruszanych zagadnień. Przedstawione wyżej hipotezy znajdują weryfikację w postaci treści zawartych w części teoretycznej pracy, a przede wszystkim w jej części empirycznej.

Rozdział pierwszy stanowi obszerną analizę zasobów literaturowych dotyczących: koncepcji struktur typu klastrowego, istoty i cech tych struktur, ich klasyfikacji i uwarunkowań. W rozdziale zarysowano obecny stan wiedzy dotyczącej powstawania i funkcjonowania struktur klastrowych, ujmując ją w czterech obszarach. Pierwszy obszar wiedzy dotyczy samej genezy koncepcji oraz ram definicyjnych, obszar drugi obejmuje zagadnienia mechanizmu i uwarunkowań procesów powstawania klastrów i ich typologię, natomiast trzeci dotyczy potencjalnych korzyści związanych z funkcjonowaniem struktur klastrowych. Czwarty z omawianych obszarów koncentruje się na doświadczeniach związanych z rozwojem struktur klastrowych – na świecie i w krajach europejskich, a w kontekście opisanych „wzorców rozwojowych" – na doświadczeniach w warunkach polskich. Przegląd bardziej znanych klastrów o znaczeniu międzynarodowym, które odniosły sukcesy rozwojowe, pozwolił na sformułowanie kluczowych uwarunkowań powstawania i rozwoju klastrów.

W rozdziale tym szerokiemu przeglądowi literatury zagranicznej i krajowej towarzyszą komentarze własne, oceny i opinie autora dotyczące omawianych kwestii.

W **rozdziale drugim** przedstawiono regionalne aspekty rozwoju struktur klastrowych, omawiając problem czynników rozwoju regionu i jego konkurencyjności w kontekście powstawania klastrów. Rozdział zawiera rozważania dotyczące polityki wspierania klastrów w aspekcie interesów regionu. Istotnym elementem są również rozważania na temat roli sektora publicznego oraz relacji między rozwojem klastrów w układach regionalnych a specjalnymi strefami ekonomicznymi.

Podobnie jak w rozdziale pierwszym, poruszone tu problemy wzbogacone zostały o warstwę komentarza i własnej oceny, zwłaszcza w odniesieniu do tych zagadnień, które mają charakter dyskusyjny.

Rozdział trzeci poświęcony został problematyce rozwoju struktur klastrowych, a zwłaszcza specyfice poszczególnych faz rozwojowych, różniących te struktury w sposób zasadniczy od struktur sformalizowanych. Odmienność ta implikuje konieczność innego podejścia do procesów koordynowania ich działalności.

Treści rozdziału zawierają szczegółową charakterystykę procesów rozwoju struktur klastrowych na podstawie różnorodnych publikacji, uwzględniającą dwa podejścia metodologiczne: podejście bazujące na krzywej cyklu życia oraz podejście zakładające pięć faz rozwoju inicjatywy klastrowej. Rozważania na powyższe tematy uzupełnione zostały omówieniem tak istotnych zagadnień, jak: funkcja koordynatora w rozwoju inicjatywy klastrowej, formy organizacyjno-prawne klastrów, problem ich finansowania oraz instytucji otoczenia biznesu jako ważnego czynnika w rozwoju struktur klastrowych.

Kolejny, **czwarty rozdział** to szczegółowe przedstawienie różnorodnych metod i technik ewaluacji struktur klastrowych, jak również benchmarkingu potraktowanego jako metoda badawcza klastrów. Charakterystyka poszczególnych narzędzi, jakie mogą być potencjalnie wykorzystywane w procesie ewaluacji struktur klastrowych, wzbogacona została o warstwę komentarzy własnych autora dotyczących zalet i wad poszczególnych metod oraz możliwości ich aplikacji dla potrzeb praktyki gospodarczej. Podjęcie tego zagadnienia znajduje uzasadnienie w tym, że znajomość metod badania klastrów to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki. Ma ona znaczenie praktyczne również dla wszystkich „aktorów" klastra czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów, uczestników, jak i władz publicznych różnego szczebla.

Rozdział V pracy ma charakter *stricte* empiryczny. Obejmuje wspomniany wyżej pierwszy etap badań, w którym skoncentrowano się na przeprowadzeniu analizy możliwości rozwoju klastrów potencjalnych i ich lokalizacji na obszarze regionu łódzkiego. Wnioskowanie zostało poprzedzone:

- szczegółową charakterystyką uwarunkowań i czynników rozwojowych klastrów w regionie;
- określeniem profilu specjalizacyjnego regionu;
- zbadaniem poziomu koncentracji branżowej w układzie wszystkich podregionów (powiatów) województwa łódzkiego.

Badanie to, przeprowadzone zgodnie z przyjętymi w literaturze przedmiotu standardami metodycznymi, doprowadziło do identyfikacji w ramach gospodarki województwa, szeregu potencjalnych klastrów rozumianych jako wiązki grup PKD o ponadprzeciętnym poziomie koncentracji zatrudnienia w stosunku do średniej krajowej i znaczącym udziale w gospodarce regionu. Dzięki temu możliwe stało się wskazanie tych branż działalności na terenie regionu, które powinny być najbardziej predestynowane do wsparcia z punktu widzenia powstania klastrów.

W **rozdziale VI**, mającym również charakter empiryczny, obejmującym cztery kolejne etapy badań (drugi, trzeci, czwarty i piąty), skoncentrowano się na następujących zadaniach badawczych:

• identyfikacja oraz wstępna ocenia rozwoju klastrów istniejących w regionie łódzkim; przeprowadzono tu oszacowanie liczby aktywnych klastrów i inicjatyw klastrowych oraz etapu rozwoju, na jakim się znajdują (etap II);

• przedstawienie procedury i wyników badań ewaluacyjnych o charakterze przyczynowo-skutkowym pozwalających na ilościową i jakościową ocenę wybranych, kluczowych zagadnień stanowiących istotę postawionych wcześniej problemów badawczych (etapy III i IV);

• przeprowadzenie benchmarkingu rozwoju klastrów, zakładającego pozycjonowanie badanego regionu w stosunku do innych regionów kraju – z punktu widzenia kluczowych czynników rozwoju klastrów. W zamyśle autora benchmarking jest elementem charakteryzującym poziom rozwoju klastrów, z drugiej zaś strony stanowi weryfikację jednej z postawionych hipotez badawczych (etap V).

Rozdział VII stanowi formę całościowej reasumpcji rozprawy. Zawarte w nim wnioski stanowią syntezę najistotniejszych wyników badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w ramach czterech omówionych wyżej etapów badawczych, wiążąc te wyniki z teoretyczną warstwą rozprawy. Zaprezentowane rekomendacje są autorską próbą nakreślenia koncepcji koniecznych zmian w mechanizmach stymulowania rozwoju struktur klastrowych oraz wskazania uwarunkowań i instrumentów, które powinny tym zmianom towarzyszyć. W tej części pracy zawarto także autorską koncepcję trzech modeli usprawniających procesy zarządzania rozwojem klastrów.

Rozprawę zamyka **Zakończenie**, w którym zawarto przede wszystkim omówienie postawionych na wstępie hipotez badawczych, jak również uwagi i konkluzje o charakterze podsumowującym, odnoszące się do kierunków koniecznych zmian strukturalnych. Zawiera ono też próbę wskazania wkładu rozprawy w rozwój nauk o zarządzaniu. Omawiając hipotezy badawcze, kierowano się następującą logiką: najpierw przypominano postawioną hipotezę, a następnie prezentowano syntetyczną odpowiedź wraz ze wskazaniem, czy postawioną hipotezę należy przyjąć, czy odrzucić.

Rozprawa niniejsza ma charakter naukowy i jest wynikiem wieloletnich zainteresowań autora problematyką powstawania i rozwoju klastrów, głównie w aspekcie uwarunkowań regionalnych, popartych badaniami empirycznymi. Zaprezentowane rozważania, wyniki badań i rekomendacje powinny okazać się przydatne dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania strukturami klastrowymi w Polsce. Istotne są również z punktu widzenia wypełnienia luki w fundamentach teoretyczno-metodycznych pozwalających na formułowanie kryteriów oceny polityki klastrowej oraz programów wspierania rozwoju klastrów. Szereg wyprowadzonych wniosków i postulatów zmian ma charakter otwarty, bowiem w polskiej pragmatyce zarządzania są to zagadnienia stosunkowo nowe i mało zbadane.

Rozdział I. Struktury klastrowe – źródła powstawania i zasady funkcjonowania

1. Wprowadzenie

Struktury klastrowe są obecnie fenomenem każdej gospodarki. Są zjawiskiem globalnym. Powstają i rozwijają się we wszystkich regionach i branżach, zarówno technologicznych, jak i tradycyjnych. Tworzenie klastrów jako formy współdziałania przedsiębiorstw stało się obecnie w Unii Europejskiej podstawową ideą aktywizacji regionalnej, która ma stanowić swoiste panaceum na wzrost innowacyjności i konkurencyjności regionów. Również w Polsce w ostatnich latach dynamicznie rośnie zainteresowanie klastrami. Powstają różnego rodzaju inicjatywy, których celem jest rozwój silnych i konkurencyjnych specjalizacji gospodarczych, które mogą stać się w konsekwencji motorem rozwoju gospodarki danego regionu.

Nastawienie na innowacyjność oraz wsparcie powiązań przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu i jednostkami badawczo-rozwojowymi w formie klastrów jest więc obecnie nie tylko priorytetem polityki unijnej, ale również krajowej polityki rozwojowej.

Zjawisko klastra, jego koncepcja – nie są jeszcze dostatecznie rozpoznane. Istnieje poważna luka wiedzy co do skutków i efektów klastrów. W sensie doświadczeń praktycznych, zwłaszcza w warunkach polskich, upłynęło bowiem jeszcze zbyt mało czasu, aby możliwa była długofalowa ocena struktur klastrowych.

Również samo pojęcie klastra w literaturze przedmiotu nie jest jednoznaczne; pojęcia bliskoznaczne, takie jak inicjatywa klastrowa czy powiązania sieciowe są często mylone i traktowane jako synonimy. Brak uporządkowania tych kwestii może prowadzić do wyznaczania błędnych celów dla uruchamianych inicjatyw i organizacji klastrowych oraz niewłaściwych komunikatów do ich uczestników.

Koncepcja klastrów pojawiła się jako kluczowa idea poprawy konkurencyjności i rozwoju gospodarczego. Obszerny i wciąż powiększający się zbiór studiów przypadków obejmuje dokumentację klastrów, charakterystykę klastrów i ich ewolucję w czasie[1]. Wraz ze wzrostem wiedzy nt. klastrów stały się one przeważającym elementem krajowych i regionalnych planów rozwoju gospodarczego. Na świecie uruchomiono wiele inicjatyw klastrowych, angażujących w sposób wirtualny wszystkie regiony, a liczba ich stale rośnie. Inicjatywy te, występujące w wielu formach, stanowią obecnie ogólnie zaakceptowany element rozwoju gospodarczego. Jednakże nasza wiedza systematyczna o tych

---

[1] M. E. Porter, *Funkcjonowanie gospodarki regionów* (*The Economic Performance of Regions*), „Badania Regionalne" 2003, t. 37, nr. 6, 7, s. 549–478.

inicjatywach, ich strukturze oraz sposobach zarządzania ich rozwojem – jest zaskakująco mała.

Uporządkowanie ram definicyjnych związanych ze strukturami typu klastrowego, przedstawienie ich mechanizmu i uwarunkowań rozwojowych, potencjalnych korzyści oraz doświadczeń (w ujęciu zagranicznym i krajowym) to główne cele niniejszego rozdziału, dające podstawę do realizacji kluczowych celów poznawczych i praktycznych rozprawy.

Dokonując charakterystyki stanu wiedzy na temat struktur klastrowych, przyjęto, że podstawową metodą w prezentacji i analizie poglądów oraz doświadczeń – będzie metoda *desk research*, opierająca się na uporządkowaniu informacji powszechnie dostępnych. Uznano, że punktem wyjścia będzie w głównej mierze analiza zagranicznej i krajowej literatury przedmiotu oraz wszystkich dostępnych materiałów umożliwiających przegląd i usystematyzowanie wiedzy na ten temat.

2. Geneza koncepcji struktur typu klastrowego

Koncentracja przestrzenna firm z tego samego sektora gospodarki nie jest niczym nowym – miała miejsce już w XIX i XX wieku. Była też przedmiotem licznych studiów i badań naukowych (m.in. nad czynnikami lokalizacji różnych gałęzi przemysłu czy usług). Jednak pod koniec XX wieku skupianie się przedsiębiorstw nabrało zupełnie nowego znaczenia. Wynikało już nie tylko z bliskości rynku zbytu czy dostępu do zasobów siły roboczej (i związanej z tym redukcji kosztów), ale także z wielu innych korzyści będących efektem ścisłej współpracy bardzo różnych podmiotów.

Koncepcja powstawania i funkcjonowania struktur klastrowych wyrosła na gruncie teorii i praw rządzących społeczeństwem postindustrialnym. Bezpośrednio jej rozwój zainicjowany i opisany został pod koniec XIX wieku przez A. Marshalla, który wprowadził pojęcie *dystryktu przemysłowego* dla wyjaśnienia obserwowanej przez siebie, rosnącej wydajności ówczesnej gospodarki. Marshall wskazał, że w dystrykcie przemysłowym następuje integracja i wzajemne przenikanie się zasobów ekonomicznych, społecznych i kulturowych danego terytorium, przez co w konsekwencji, jako efekt synergiczny, pojawia się dodatkowy czynnik – *atmosfera przemysłowa*, którą stawiał on na równi z pozostałymi, tradycyjnymi czynnikami produkcji[2].

Zgrupowanie przedsiębiorstw przestało być postrzegane jedynie jako zbiór zlokalizowany w określonej przestrzeni, natomiast zaczęto dostrzegać występowanie licznych korzyści zewnętrznych dzięki funkcjonowaniu podmiotów w sieci, opartej na relacjach wzajemności i zaufaniu.

---

[2] A. Marshall, *Principles of Economics*, MacMillan, London 1986.

W latach 70. i 80. XX wieku do pojęcia dystryktu przemysłowego wrócili włoscy badacze. W szczególności koncepcje te rozwinął G. Becattini, badając północne i środkowe regiony Włoch – dla wyjaśnienia fenomenu tzw. „Trzeciej Italii"[3]. Sukces powstałych samoistnie włoskich dystryktów przemysłowych (klastrów) w latach wielkiego kryzysu gospodarczego zwrócił uwagę na istotne zmiany, jakie zaszły w ich przestrzennej dynamice rozwoju. Pojawienie się nowych przestrzeni produkcyjnych, których powodzenia nie można było wytłumaczyć na gruncie klasycznych teorii rozwoju regionalnego, skłoniło do poszukiwania nowego podejścia do rozwoju. G. Becattini określił dystrykt jako „przestrzenną koncentrację małych i średnich przedsiębiorstw skupionych w branży przemysłowej i wyspecjalizowanych w różnych fazach procesu produkcyjnego, które wspólnie przyczyniają się do specyficznej produkcji identyfikowanej jako produkt przemysłowy dystryktu". Zwrócił on również uwagę na odgrywający kluczową rolę w tym modelu czynnik społeczno-kulturowy, wskazując, że „dystrykt przemysłowy to organizacja socjo-przestrzenna, charakteryzująca się aktywnym współistnieniem otwartej zbiorowości (społeczności) jednostek i sektora przedsiębiorstw"[4]. Podstawa gospodarki dystryktu tkwi w zewnętrznych korzyściach aglomeracji, które są mocno zakorzenione w przestrzeni i charakteryzują się silną nieodwracalnością, gdyż wynikają za struktury historycznej i społecznej dystryktu.

Badacze francuscy, reprezentujący tzw. Szkołę Grenoble (m.in. C. Courlet czy B. Pecquer), wzbogacili koncepcję dystryktów przemysłowych o metody regulacji, wprowadzając pojęcie *systemu*. Badając regiony francuskie, sformułowali koncepcję *zlokalizowanych systemów produkcyjnych*. C. Courlet zdefiniował zlokalizowany system produkcyjny jako „układ przedsiębiorstw zgrupowanych w bliskiej przestrzeni wokół jednej z wielu działalności przemysłowych. Przedsiębiorstwa utrzymują stosunki między sobą i środowiskiem socjokulturowym. Stosunki te są nie tylko handlowe, ale dotyczą również wymiany informacji i tworzą pozytywne efekty zewnętrzne dla zespołu przedsiębiorstw". Wychodząc z założenia, że przestrzeń nie jest neutralna, a pojęcie przestrzeni rozumiane jest jedynie jako miejsce, badacze francuscy zastąpili pojęcie przestrzeni – pojęciem terytorium, określonego jako miejsce wraz z całym otaczającym go środowiskiem. Przechodząc od pojęcia „przestrzeni-miejsca" do pojęcia „przestrzeni-aktora", rozwój zaczyna być pojmowany jako wypadkowa złożonego zbioru relacji między aktorami, zgrupowanymi na danej przestrzeni geograficznej, charakteryzującej się niepowtarzalną kulturą i historią. „Specyfika danego terytorium pojmowana jest wówczas jako przewaga konkurencyjna, która może wpływać na jego

---

[3] Za: E. Bojar, M. Kwietniewska-Sobstyl, *Klaster jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie*, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, TNOiK, Toruń 2011, s. 191.

[4] Tamże.

rozwój”[5]. W konsekwencji ukształtowało się pojęcie *terytorialnych systemów produkcyjnych*. D. Maillat wskazał, iż systemy te obejmują przedsiębiorstwa przemysłowe i usługi, centra badawcze i centra kształcenia, instytucje wspomagające itp., które utrzymują związki o silniejszej lub słabszej intensywności. W ujęciu tym terytorium odgrywa rolę aktywną, natomiast zlokalizowane na jego terenie przedsiębiorstwa przyczyniają się do jego wzbogacania[6].

Koncepcja terytorialnych systemów produkcyjnych zaczęła rozpowszechniać się nie tylko w Europie, ale także w Stanach Zjednoczonych Ameryki, przyjmując tam nieco inny charakter i terminologię. Badacze amerykańscy, m.in. A. Scott, M. Storper, R. Walker, ponownie odnieśli się do pojęcia efektów zewnętrznych w badaniach nad lokalizacją przedsiębiorstw w przestrzeni. Przedmiotem ich zainteresowania są przede wszystkim duże aglomeracje miejskie, stąd w swych pracach podkreślają znaczenie korzyści aglomeracji, które „są wypadkową czynników strukturalnych związanych z samą organizacją procesu produkcyjnego wewnątrz wybranej społeczności. Stwierdzają, iż „to właśnie te korzyści warunkują wybór lokalizacji przedsiębiorstw”[7].

W latach 90. XX wieku M. E. Porter[8], badając zjawisko konkurencji między przedsiębiorstwami, rozszerzył ją na konkurencję między krajami, regionami i miastami oraz wprowadził do literatury **pojęcie klastra**. W literaturze przedmiotu istnieje jednak wiele zbliżonych do siebie pojęć, które w kontekście teorii klastrów można uznać za synonimy.

W dostępnych źródłach (zwłaszcza w zasobach informacji publikowanych na portalach internetowych oraz w prasie) terminy „klaster” i „inicjatywa klastrowa” są ze sobą permanentnie utożsamiane oraz zamiennie stosowane. Tymczasem w literaturze specjalistycznej wyraźnie rozgranicza się oba pojęcia.

Termin „klaster”, mimo że znany na całym świecie, ma też szereg synonimów używanych w poszczególnych krajach lub w odniesieniu do określonych dziedzin działalności gospodarczej. W literaturze przedmiotu spotykamy takie określenia, jak „grona przedsiębiorstw (przedsiębiorczości)” czy „wiązki przemysłowe”. W krajach francuskojęzycznych używa się terminu „lokalne systemy produkcyjne” (*systemes productifs locaux*), we Włoszech – „okręg uprzemysłowiony” (*districto industriale*), a w Polsce w sektorze rolnym funkcjonuje też określenie „grupa producencka”.

---

[5] B. A, Despiney-Żachowska, *Rozwój i przyszłość regionów przygranicznych – próba interpretacji w ujęciu dystryktu neomarshallowskiego. Przykład Euroregionu Nysa,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, Gospodarka Lokalna w Teorii i Praktyce, nr 939, s. 239.

[6] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 173–174.

[7] Tamże, s. 174.

[8] M. E. Porter, *Cluster and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review”, November-December, 1998, s. 25–28.

Wieloznaczność terminologiczną potęguje dodatkowo istnienie wielu koncepcji teoretycznych, w mniejszym lub większym stopniu zbieżnych z koncepcją klastra, np. „dystrykt przemysłowy", „regionalny system innowacji" czy „sieć innowacyjna". Jednocześnie pojawiają się także pewne nieporozumienia. Jednym z nich jest np. utożsamianie klastrów z powiązaniami kooperacyjnymi, które co prawda mogą występować w klastrach, ale nie stanowią o ich istocie. Innym uproszczeniem jest powszechne nierozróżnianie pojęć klastra, inicjatywy klastrowej i koordynatora klastra. Brak uporządkowania tych kwestii może prowadzić do wyznaczania błędnych celów dla uruchamianych inicjatyw i organizacji klastrowych oraz niewłaściwych komunikatów do ich uczestników, a w efekcie do niepowodzeń i rozczarowań.

3. Pojęcie i cechy struktur klastrowych

Zrozumienie i praktyczne zastosowanie koncepcji struktur klastrowych wymaga zdefiniowania omawianych pojęć, tj. przede wszystkim: klaster, inicjatywa klastrowa, animator/koordynator klastra, a także powiązanie sieciowe i kooperacyjne. Pozwoli to na lepsze ukształtowanie celów i priorytetów dla działań klastrowych oraz rozważań pod kątem zarządzania strukturami klastrowymi.

3.1. Klaster

Zdaniem M. E. Portera w warunkach globalizacji przewagę konkurencyjną osiągają nie pojedyncze firmy, a ich geograficzne skupiska nazywane *clusters* (po polsku grona albo klastry). Według niego „grono jest to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca"[9]. Porter wskazuje, że „Przypisanie większego znaczenia w gospodarce raczej gronom niż odosobnionym firmom i sektorom pozwala na dostrzeżenie ważnych elementów istoty konkurencji i roli lokalizacji w przewadze konkurencyjnej"[10].

Porterowskie podejście do definicji **klastra**, które w literaturze jest uznawane za najlepiej oddające charakter tego zjawiska, a przez to najczęściej cytowane, przedstawia więc klastry jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład

---

[9] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 245–257.

[10] Tamże, s. 246.

uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących[11]. Jest to najpopularniejsza definicja klastra. W literaturze przedmiotu można spotkać się jednak z wieloma innymi określeniami klastra, sformułowanymi przez różnych autorów, a odpowiadającymi podejściu M. E. Portera. Można więc klaster definiować jako[12]:

1) geograficzne skupisko wyspecjalizowanych firm (głównie małych i średnich) działających w pokrewnych sektorach, powiązanych siecią publicznych i prywatnych instytucji wspierających ich aktywność. Pomiędzy przedsiębiorstwami występują powiązania rynkowe i pozarynkowe wynikające z wymiany dóbr i informacji. Zachowania poszczególnych firm determinowane są przez poczucie więzi i wspólnoty z innymi firmami z pokrewnych sektorów, działającymi w tej lokalizacji[13];

2) geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach, funkcjonujących na lokalnym rynku pracy, współpracujących bądź w inny sposób powiązanych ze sobą, świadczących sobie komplementarne usługi i korzystających ze wspólnej infrastruktury oraz usług wyspecjalizowanych dostawców[14];

3) geograficzne skupisko firm, pomiędzy 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[15];

4) gęste sieci przedsiębiorstw i organizacji, których łańcuchy wartości są powiązane i powiązania te nie zawsze wynikają z zawieranych transakcji[16].

Istotnym elementem teorii gron Portera jest wskazanie, że proces ich rozwoju jest integralnym warunkiem postępu ekonomicznego oraz że przechodzi określone fazy: narodzin, ewolucji i zmierzchu, które mogą trwać wiele lat. Narodziny klastrów mają swój impuls w korzystnym układzie czynników sprzyjających regionalnej przedsiębiorczości, które ułatwiają nawiązywanie wzajemnych kontaktów między firmami i osobami. Dla zbudowania grona niezbędna jest początkowa masa krytyczna, która następnie wyzwala samonapędzający się proces, który prowadzi do ukształtowania się dojrzałego grona.

---

[11] M. E. Porter, *Grona a konkurencja,* PWE, Warszawa 2001.

[12] M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa,* Difin, Warszawa 2008, s. 34–35.

[13] R. Rabelotti, *Is there an „Industrial District Model"? Footwear District in Italy and Mexico Compared,* „World Development" 1995, No. 1.

[14] S. A. Rosenfeld, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development,* „European Planning Studies" 1997, No. 1.

[15] P. Cooke, *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London–New York 2002.

[16] M. P. Van Dijk, A Sverisson*, Enterprise Clusters in Developing Countries: Mechanism of Transition and Stagnation,* „Entrepreneurship & Regional Development" 2003, Vol. 15.

Rozważania Portera odnoszą się również do roli państwa w procesie tworzenia i rozwoju klastrów. Porter podkreśla, że państwo spełnia ogromną rolę w doprowadzaniu do stabilizacji makroekonomicznej i politycznej, w doskonaleniu sprawności mikroekonomicznej gospodarki oraz w ustanawianiu ogólnych reguł i zachęt mikroekonomicznych rządzących konkurencją i prowadzących do wzrostu efektywności.

W różnych spotykanych w literaturze definicjach mocno podkreślany jest aspekt geograficznej bliskości; również w definicjach przyjętych przez instytucje europejskie. I tak na przykład w raporcie Komisji Europejskiej dotyczącym struktur klastrowych – *Regional Clusters in Europe*, klaster regionalny definiowany jest jako koncentracja powiązanych ze sobą firm, funkcjonujących w tej samej lub pokrewnej branży, zlokalizowanych na małym obszarze geograficznym[17].

Postrzeganie klastrów można też interpretować jako sposób analizy gospodarki narodowej, regionalnej i lokalnej. Specyfika tego podejścia polega przede wszystkim na zwróceniu uwagi na wzajemne relacje i nową rolę firm, władz i innych instytucji dążących do wzmocnienia konkurencyjności[18].

W literaturze przedmiotu można jednak spotkać wiele definicji klastrów (gron przedsiębiorczości), które bardzo nieznacznie się różnią. W tabeli 1 przedstawiono niektóre z nich.

Tabela 1. Przegląd definicji klastrów

Autor definicji	Data	Definicja klastra
1	2	3
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	Klastry to nie tyle powiązane i kooperujące podmioty, ile raczej powiązane i wspierające się instytucje, które zyskują przewagę konkurencyjną poprzez sieć powiązań
M. E. Porter	1998	Grupa przedsiębiorstw i współpracujących z nimi instytucji powiązanych ze sobą i uzupełniających się nawzajem

[17] *Regional Clusters in Europe*, „Observatory of European SMEs", European Commission, Brussels 2002, s. 16.

[18] B. Plawgo (red.), *Potencjał rozwoju regionalnego – województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2007.

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
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

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie: R. Martin, P. Sunley, *Deconstructing Clusters: Chaotic Concept Or Policy Panacea?*, „Journal of Economic Geography" 2003.

Jak widać z zaprezentowanego zestawienia, niemal wszystkie z tych definicji nawiązują do sieciowej współpracy oraz bliskości przestrzennej kooperujących firm. Wspólne cechy charakterystyczne i wyróżniające klaster od innych form organizacji produkcji są następujące: koncentracja przestrzenna, interakcyjność, powiązania, wspólna trajektoria rozwoju oraz konkurencja i kooperacja[19].

Powstające później koncepcje rozwoju, oparte na przewadze lokalizacyjnej i podejściu systemowym, stanowiły rozwinięcie i uzupełnienie bazowej teorii klastra. Są one warte zaprezentowania (zob. tabela 2).

Tabela 2. Koncepcje pokrewne i komplementarne w stosunku do klastra

Koncepcja	Główne cechy charakterystyczne
1	2
Dystrykt przemysłowy (Marshall)[a]	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)[b]	Koncentracja ludności prowadząca do uzyskania pozytywnych efektów zewnętrznych, rozwój oparty na przemyśle podstawowym, wspomagany przez inne branże gospodarki skupione wokół niego.

[19] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 248–261.

Tabela 2 (cd.)

1	2
Strefy wzrostu (*development blocks*) (Dahmen)[c]	Współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami i sektorami ułatwiają przepływ wiedzy.
Bloki kompetencji (*competence blocks*) (Fridh)[d]	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 (Porter)	Skoncentrowany przestrzennie w ramach regionu klaster typu porterowskiego charakteryzujący się globalną konkurencyjnością.
Kompleksy przemysłowe (Drejer et al)[e]	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 (*resource areas*) (Drejer et al.)[f]	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 koniecznością 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	Oparty na pionowych powiązaniach w procesach produkcyjnych, którego jądro stanowią przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej. Czasami obejmuje również jednostki naukowe, usługi okołobiznesowe oraz instytucje pośredniczące.
Środowisko innowacyjne (*innovative millieux*)	Obszar koncentracji przemysłu wysokich technologii charakteryzujący się synergią czynników ekonomicznych i instytucjonalnych prowadzący do efektywnej kreacji i dyfuzji wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się.
Systemy technologiczne (NUTEK)[g]	Sieć lub sieci podmiotów, współpracujących w danym obszarze technologii w celu generowania, dyfuzji oraz wykorzystywania tych technologii. Koncentruje się raczej na przepływie wiedzy i kompetencji aniżeli na przepływie dóbr i usług.
Sieci (OECD)[h]	Specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami oparta na wzajemnych współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (może, lecz nie musi być skoncentrowana przestrzennie).

[a] A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, M. Arct, Warszawa 1925; [b] F. Perroux, *The Pole of Development's New Place in a General Theory of Economic Activity*, [w:] B. Higgins, D. J. Savoie (eds.), *Regional Economic Development: Essays in Hnour of Francois Perroux*, Unwn Hyman, Boston 1988; [c] E. Dahmen, *Development Blocks in Indurstrial Economics*, „Scandinavian Economic History Review" 1988; [d] A. Ch. Fridh, *Institutions, technology and growth – a competence bloc approach*, Kungl Tekniska Hogskolan, Stockholm 2000; [e] I. Drejer, F. Skov Kristensen, K. Laursen, *Studies of cluster as a basis for industrial and technology policy in the Danish economy*, Wroking Paper No. 97–14, DRUID 1997; [f] Tamże; [g] *Cluster and cluster policy (Kluster och Klusterpolitik)*, NUTEK, Stockholm 1998; [h] *Networks of enterprises and local development. Competing and Co-operating in Local Productive Systems*, OECD, Paris 1996.

Źródło: Opracowanie własne.

Koncepcje te, poszukując nowych źródeł przewag konkurencyjnych, rozszerzyły zakres podmiotowy skupisk, włączając do nich także różnego typu instytucje i organizacje lokalnego otoczenia przedsiębiorstw[20]. Możemy tym samym mówić o nowym, całościowym lub systemowym podejściu do koncepcji klastra.

Obecnie definicję klastra zaprezentowaną przez M. E. Portera poszerza się o dwa niezwykle istotne dla tworzenia się i rozwoju klastra elementy:

• występowanie lidera odpowiedzialnego za inicjowanie i koordynowanie współpracy wewnątrz i na zewnątrz klastra. Funkcje te pełnić może zarówno osoba fizyczna, instytucja państwowa, silna jednostka naukowo-badawcza, jak i duże przedsiębiorstwo;

• bezpośrednie inwestycje zagraniczne (*Foreign Direct Investment*), mogące pełnić w klastrze rolę lidera, przyczyniając się do wzmocnienia efektu synergii we wszystkich aspektach jego działalności. Z przeprowadzonych na świecie badań wynika, iż grona są kluczowym czynnikiem decydującym o lokalizacji zagranicznego kapitału[21].

3.2. Inicjatywa klastrowa

Inicjatywę klastrową określić można jako działanie podejmowane przez wiele grup podmiotów, celem tworzenia lub poprawy siły klastra, których działania mogą zależeć od siebie na różne sposoby[22]. Inna definicja mówi, że inicjatywy klastrowe to świadomie podejmowane wysiłki w celu poprawy konkurencyjności, poprzez angażowanie do współdziałania firm, władz rządowych i samorządowych oraz uniwersytetów i instytucji badawczo-rozwojowych w zakresie związanym z wytwarzaniem określonych produktów czy usług[23]. Podkreśla się przy tym, iż inicjatywy rozwoju klastra muszą opierać się na zasobach lokalnej gospodarki, jej widocznym lub ukrytym potencjale[24].

---

[20] B.-A. Lundvall (ed.), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of innovation and Interactive Learning*, London 1992; M. J. Enright, *Regional Clusters: What we know and what should we know*, paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel 12–13 November 2001.

[21] E. Bojar, *Clusters – the Concept and Types. Examples of Clusters in Poland*, [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (eds.), *The emergence and development of clusters in Poland*, Difin, Warszawa 2007, s. 15–16.

[22] T. Andersson, S. Serger, J. Sörvik, E. W. Hansson, *The Cluster Policies*, *Whitebook*, IKED International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmö 2004, s. 7.

[23] B. Plawgo (red.), *Potencjał rozwoju regionalnego – województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2007, s. 406.

[24] T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski, Niebieskie Księgi*, IBnGR, Gdańsk 2004.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że **inicjatywa klastrowa nie jest tożsama z klastrem**, ponieważ z reguły nie uczestniczą w niej wszystkie funkcjonujące w klastrze podmioty. Z założenia ma ona służyć przede wszystkim komunikacji – definiowaniu wspólnych celów i ukierunkowaniu konkretnych działań prorozwojowych (indywidualnych lub wspólnych), realizowanych później czy to przez poszczególne podmioty wchodzące w skład klastra, jego koordynatora, czy też przez konsorcja tych podmiotów.

W pierwszej kolejności inicjatywę klastrową należy zatem traktować jako mniej lub bardziej sformalizowane forum spotkań, debaty i definiowania potrzeb klastra i kierunków jego rozwoju. Agendę potrzebnych działań powinny określać przede wszystkim przedsiębiorstwa działające w ramach danego klastra.

Jako inicjatywę klastrową można także rozumieć całą wiązkę działań podejmowanych na rzecz rozwoju klastra. W tym ujęciu koordynator klastra i podejmowane przez niego działania mogą być traktowane jako element inicjatywy klastrowej. Dlatego też w dalszej części rozprawy autor używa czasami tych pojęć zamiennie, utożsamiając inicjatywę z działaniami podejmowanymi przez jej animatora lub koordynatora.

Inicjatywa klastrowa może być mniej lub bardziej sformalizowana – przyjąć formę konsorcjum, stowarzyszenia lub innej osoby prawnej, ciała konsultacyjnego lub forum branżowego, bądź też może funkcjonować na podstawie regularnych (formalnych lub nieformalnych) spotkań. Formuła organizacyjna często zależy od tego, czy jest to inicjatywa oddolna (powołana przez firmy lub innych uczestników klastra), czy też odgórna (tj. powołana przez administrację), jak również od tego, czy istnieje potrzeba powołania koordynatora klastra.

Trzon inicjatywy klastrowej powinni stanowić przedsiębiorcy, jakkolwiek powinna ona obejmować także administrację i podmioty otoczenia (szkoły, uczelnie, instytucje otoczenia biznesu itp.), których działania mogą mieć istotny wpływ na rozwój klastra. Ta różnorodność partnerów jest dla wielu komentatorów ważną cechą inicjatywy klastrowej odróżniającą ją np. od izby gospodarczej zrzeszającej jedynie przedsiębiorców[25].

3.3. Koordynator/animator klastra

Zawiązanie się inicjatywy klastrowej i rozwój klastra wiąże się z funkcjonowaniem animatora czy też koordynatora klastra. Pojęcia te mogą być w zasadzie używane zamiennie, jakkolwiek przez **animatora** rozumie się na ogół konkretną osobę fizyczną, która jest szczególnie aktywna na etapie zawiązywania inicjatywy

[25] W Polsce w wielu przypadkach inicjatywy klastrowe były zawiązywane odgórnie – przez administrację lub podmioty sektora B+R – często w ramach projektów unijnych ukierunkowanych na stymulowanie rozwoju klastrów i sieci współpracy. Są jednak także inicjatywy inspirowane i zdominowane przez sektor prywatny – czyli przedsiębiorstwa.

klastrowej. To ona ma najczęściej pewną wizję współdziałania na rzecz rozwoju klastra, do której stara się zachęcić przedstawicieli (liderów) najważniejszych podmiotów funkcjonujących w danym skupisku, tworząc w ten sposób grunt pod inicjatywę klastrową[26].

Przez **koordynatora** klastra rozumie się najczęściej konkretny podmiot prawny, powołany lub wyznaczony w celu realizacji lub koordynacji uzgodnionych działań, w tym np. świadczenia określonych usług na rzecz podmiotów działających w klastrze (wymiany informacji, analiz rynkowych, szkoleń i doradztwa, wspólnej promocji, udostępniania wspólnej infrastruktury, transferu technologii itp.). Zamiennie używany jest również niekiedy termin **broker klastra**.

Koordynator często organizuje i obsługuje inicjatywę klastrową, w tym proces definiowania wspólnie ze wszystkimi zainteresowanymi niezbędnych obszarów działania i współdziałania. Jego funkcjonowanie jest często finansowane lub współfinansowane przez podmioty uczestniczące w klastrze i inicjatywie klastrowej, które powinny także sprawować swego rodzaju nadzór strategiczny nad realizowanymi przez niego działaniami. Animator może być zatrudniony przez koordynatora, jakkolwiek z czasem funkcja animatora przekształca się bardziej w funkcję menedżera klastra, zarządzającego realizacją konkretnych działań i projektów (w związku z czym zmienić się może także osoba pełniąca te funkcje).

Koordynator może także animować oraz wspierać realizację wspólnych przedsięwzięć podmiotów z klastra, rozwijać powiązania sieciowe i kooperacyjne, które jednak nie muszą obejmować wszystkich podmiotów w klastrze. Z tego punktu widzenia koordynator musi także umiejętnie zarządzać ryzykiem konfliktów interesów i utraty niezależności, która daje mu legitymizację do reprezentowania całego klastra i wszystkich podmiotów w nim działających.

Należy w tym miejscu zauważyć, iż sygnalizowane wyżej kwestie, zwłaszcza związane z finansowaniem działalności koordynatora klastra czy jego kompetencji – są w polskich realiach gospodarczych problemem bardzo dyskusyjnym, który nie doczekał się dotąd rozstrzygnięć. Dyskusyjny jest również sam model funkcjonowania koordynatora i jego relacji z otoczeniem. Autor podejmuje większość tych zagadnień w dalszej części pracy, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i badawczym.

4. Klaster jako forma struktury sieciowej

W ramach różnorodnych form współpracy i partnerstwa przedsiębiorstw szczególne znaczenie posiadają organizacje (struktury) sieciowe. Samo pojęcie sieci wywodzi się często ze sfery relacji międzyludzkich i, najogólniej biorąc,

[26] W przypadku inicjatyw uruchamianych odgórnie (tj. przez administrację) animator jest często osobą zatrudnianą w ramach projektu, dla której określa się zakres zadań oraz kwalifikacji i kompetencji.

sieć rozumiana jest jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów[27].

Pojęcie sieci rozciąga się na wiele dyscyplin, począwszy od nauk ścisłych, a na humanistycznych kończąc. W dobie dużej złożoności zarządzania, szczególnie w skali międzynarodowej, każde przedsiębiorstwo musi współpracować z wieloma innymi podmiotami, budując wokół siebie sieć zależności o charakterze ekonomicznym i społecznym. Ta wielowymiarowość powoduje, że sieci możemy definiować w zróżnicowany sposób[28]:

Sieć w znaczeniu ekonomicznym jest zbiorem podmiotów, które działalność gospodarczą prowadzą w oparciu o relacje budowane z podmiotami zewnętrznymi, skupionymi wokół wspólnego celu. W tym znaczeniu sieć jest swoistą odpowiedzią, z jednej strony na niedoskonałości rynku, z drugiej na sytuację, w której transakcje zawierane są wewnątrz przedsiębiorstwa (hierarchia).

Sieć na poziomie społecznym tworzą indywidualne osoby, które dążą do realizacji wspólnego celu, posiadające specyficzne zasoby (m.in. informację i wiedzę), powiązane ze sobą relacjami o charakterze formalnym lub nieformalnym.

Sieć na poziomie organizacyjnym można zdefiniować jako zbiór co najmniej kilku organizacji zaangażowanych w długookresową, celową relację współpracy, która umożliwia im zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad podmiotami spoza sieci, a jednocześnie zapewnia elastyczność i adaptatywność do zmieniającego się rynku.

Na **strukturę sieci** składa się wiele czynników decydujących o warunkach przepływu informacji, możliwościach pozyskania wiedzy wewnętrznej oraz zewnętrznej i innych zasobów w konsekwencji decydujących o efektywności sieci. Do czynników tych można zaliczyć m.in. liczbę organizacji uczestniczących w sieci, charakter tych organizacji (ich różnorodność, komplementarność) oraz sposób zarządzania siecią (stopień centralizacji lub decentralizacji)[29].

Określenie „organizacja sieciowa" zostało dość powszechnie przyjęte w literaturze z zakresu zarządzania. Należy jednak wskazać, że w wielu opracowaniach stosowane jest także sformułowanie sieci w znaczeniu gospodarczym. I tak np. M. P. Koza i A. Y. Lewin rozumieją przez sieć gospodarczą „[…] formę organizacyjną angażującą wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi lub zbiorowymi. Członkowie sieci przejawiają

---

[27] S. Lachiewicz, *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Komunikacja sieciowa w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 7.

[28] M. Frankowska (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa 2012, s. 12–13.

[29] Tamże, s. 13.

ko-specjalizację, wnosząc w sieć unikatową zdolność tworzenia wartości, taką jak zasoby wiedzy lub dostęp do rynku"[30]. W definicjach organizacji sieciowych podkreśla się wyraźnie kwestię relacji wewnętrznych, wskazując, że jest to „układ związków pomiędzy firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniami poziomymi, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci"[31].

B. Dwojacki i B. Nogalski definiują z kolei organizację sieciową jako względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych[32]. Wydaje się, że ta ostatnia definicja organizacji sieciowej szczególnie trafnie odnosi się do istoty struktury typu klastrowego.

Istotą organizacji sieciowej (a zatem również klastra) jest uzyskiwanie efektów synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, przy czym efekty te osiągnąć można poprzez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii całej sieci. Stąd też wynika znacząca **rola mechanizmów koordynacyjnych w organizacji sieciowej**. Za sprawność tej koordynacji odpowiada z założenia koordynator sieci (koordynator klastra).

Należy tu zwrócić uwagę na dominującą cechę organizacji sieciowych, którą podkreśla się w wielu opracowaniach, jaką jest ułożenie form współpracy czy też sposób funkcjonowania więzi kooperacyjnych. Istotną rolę przypisuje się w nich procesom komunikacji wewnętrznej, czyli tzw. kulturze informacyjnej. Podkreśla się także specyficzny charakter powstawania sieci i przyłączania się nowych jednostek do sieci już funkcjonującej. Przystępując do struktury sieciowej, każda organizacja dokonuje swoistego bilansu korzyści i strat, chociaż zdarza się często, że nie wszystkie sieci powstają na zasadzie decyzji dobrowolnych (np. kluby biznesu, izby przemysłowo-handlowe)[33].

Należy w tym miejscu zauważyć różnice pojęciowe pomiędzy klastrami a powiązaniami sieciowymi czy też kooperacyjnymi. Klaster jest specyficznym

---

[30] M. P. Koza, A. Y. Lewin, *The Coevolution of Network Alliances: a Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network,* „Organizational Science" 1999, No 5, [za:] A. Borczuch, W. Czakon, *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 3.

[31] N. Nohria, B. Eccles (eds.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399–400.

[32] P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 1998, nr 4.

[33] Zwraca na to np. uwagę m.in. J. Curran i współautorzy w pozycji: J. Curran, R. Jarvis, R. Blackburn, S. Black, *Networks and Small Firms: Construct, Methodological Strategies and Some Findings*, „International Small Business Journal" 1993, No 11. Wskazują oni, że znaczna liczba organizacji sieciowych powstaje na podstawie większego lub mniejszego przymusu, kiedy to przynależność do sieci jest warunkiem przetrwania lub odniesienia przez przedsiębiorstwo określonego sukcesu.

rodzajem sieci o pewnych cechach wyróżniających. Często w praktyce pojęcia te są stosowane zamiennie. Nie należy popełniać tego błędu. Klaster jest niewątpliwie szerszym pojęciem – to w jego ramach mogą bowiem funkcjonować konkretne powiązania sieciowe i kooperacyjne. Rozwój tego typu powiązań może być nawet jednym z zadań dla koordynatora klastra, jakkolwiek – zwłaszcza w przypadku klastrów większych – nie należy zakładać zaangażowania w bardziej sformalizowaną współpracę kooperacyjną wszystkich podmiotów. Po pierwsze, nie jest to możliwe – zwłaszcza w przypadku większego skupiska konkurujących firm, a po drugie, ograniczałoby to konkurencję, która jest ważną siłą napędową rozwoju klastrów[34].

Uproszczeniem byłoby również dobieranie uczestników inicjatywy klastrowej pod kątem tworzenia konkretnego powiązania sieciowego czy kooperacyjnego. Inicjatywy, które gromadzą przede wszystkim firmy i koncentrują się na wspólnych przedsięwzięciach o charakterze komercyjnym należałoby traktować raczej jako inicjatywy kooperacyjne, które w przyszłości mogą prowadzić do bardziej formalnej konsolidacji danej grupy podmiotów.

Określając ramy definicyjne, nie wolno mylić z klastrami innych form współpracy jaka dokonuje się pomiędzy firmami – np. aliansów strategicznych, holdingów, grup kapitałowych itp. Korzystając z literatury anglojęzycznej, można również sformułować pogląd, iż sieci kooperacyjne tworzą skupiska firm lub inne wyspecjalizowane jednostki, których działanie koordynowane jest mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem poleceń i nakazów. W tabeli 3 przedstawiono zasadnicze różnice pomiędzy klastrami a powiązaniami typu sieciowego.

Na zakończenie tego wątku rozważań należy zauważyć, że rozwój struktur sieciowych, które są jednym z fenomenów ostatnich kilkudziesięciu lat, wiąże się w dużym stopniu z postępującą globalizacją gospodarki i powstawaniem na coraz szerszą skalę ponadnarodowych korporacji oraz sieci międzynarodowych. Czynnik ten w połączeniu z coraz szerszym zasięgiem technologii informacyjnych powoduje, że wielu badaczy współczesnych społeczeństw i gospodarek mówi o strukturach sieciowych jako o głównym zjawisku nowego zinformatyzowanego świata, traktując je jednocześnie jako podstawową formę działalności gospodarczej w tzw. społeczeństwie sieciowym[35].

W zmieniających się warunkach i przy rosnącym poziomie ryzyka gospodarczego, struktury sieciowe, aby sprawnie funkcjonować, muszą wykazywać duży poziom elastyczności i ciągłego dostosowywania się do potrzeb środowiska rynkowego. Wymóg ten dotyczy również struktur klastrowych.

---

[34] Tamże.

[35] Szerzej o tych poglądach: K. Novikowa, *Pracownik w organizacji sieciowej w koncepcji Manuela Castellsa*, [w:] K. T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 54–57.

Tabela 3. Różnice pomiędzy klastrem a siecią

Kryterium	Klastry	Sieci
Członkostwo	Otwarte – każdy podmiot może przystąpić, lecz nie musi	Przymusowe – charakter zamkniętego kręgu podmiotów
Podstawa współpracy	Ustalenia na bazie porozumień społecznych przyczyniające się do zwiększenia zaufania	Porozumienia oparte na długoterminowych kontraktach
Korzyści	Stworzenie odpowiednich warunków rozwojowych dla przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności	Ułatwienie dla przedsiębiorstw szansą na uczestniczenie w kompleksowym przedsięwzięciu biznesowym
Wizja	Wizja wspólnego rozwoju	Osiągnięcie korzyści głównie o charakterze biznesowym
Relacje, związki pomiędzy podmiotami	Współpraca oraz konkurowanie	W głównej mierze kooperacja
Przewaga nad innymi formami współpracy	Przyciąganie dużej liczby wyspecjalizowanych podmiotów	Oferowanie dostępu do wykwalifikowanej siły roboczej – niższy koszt
Podstawowe korzyści zewnętrzne	Czynnik lokalizacji, bliskość współpracy	Ścisła specjalizacja funkcji oraz zasobów
Bliskość geograficzna	Kluczowa	Nie posiada większego znaczenia
Wartość dodana	Wymierne korzyści zewnętrzne	Koncentracja na kluczowych kompetencjach

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie: Ł. Lewandowicz, *Koncepcja współpracy w ramach klastra na przykładzie Doliny Lotniczej*, Warszawa 2002, oraz S. Rosenfeld, *Backing into Clusters Retrofitting Public Policies. Integrating Pressures*: *Lessons from Around the World*. Paper presented at the John F. Kennedy School Symposium, Harvard University. Regional Technology Strategies, Inc., 2001.

5. Uwarunkowania i mechanizm powstawania klastrów

Przesłanki powstawania oraz czynniki rozwoju klastrów omawiane są w literaturze w dwu zasadniczych nurtach. W nurcie pierwszym uwaga badaczy jest skoncentrowana na identyfikacji i analizie uwarunkowań historycznych ich powstawania i rozwoju w określonej lokalizacji[36]. Nurt drugi natomiast koncentruje

[36] M. Porter, *Porter o konkurencji*, przekł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001, s. 299–301; M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competitions*, „Harvard Business Review" 1998, Vol. 76, No 6, s. 77–90.

się na identyfikacji i analizowaniu mechanizmów, pozwalających uczestnikom klastra osiągać określone korzyści gospodarcze[37]. W literaturze przedmiotu nie ma zatem konsensusu ani też empirycznie potwierdzonej tezy objaśniającej przyczyny i mechanizm powstawania klastrów[38]. Na przykład W. B. Arthur[39] przedstawia powstawanie klastrów jako losowy proces tworzenia lub wydzielania się podmiotów gospodarczych lub naukowych w regionach, gdzie liczba przedsiębiorstw przekracza pewną „masę krytyczną", pozwalając na wystąpienie efektów aglomeracji i generuje korzyści z koncentracji działalności gospodarczej i badawczo-naukowej.

Nieco inne spojrzenie proponuje S. Klepper[40], zdaniem którego wiodące przedsiębiorstwa przekazują wydzielającym się z nich podmiotom (tzw. firmom *spin-off*) technologie i procedury, co może przyspieszać wzrost tych nowo powstających jednostek. W związku z tym klastry mają największe szanse powstawania i rozwoju w tych regionach i sektorach, które są najbardziej zaawansowane pod względem technologicznym.

Jeszcze inną koncepcję zaproponowali M. Menzel i D. Fornahl, opierając się na teoriach cyklu życia produktu lub sektora. W momencie pojawienia się nowej technologii utworzony obszar działalności jest bardzo heterogeniczny i trudno jest ocenić zagrożenia związane z funkcjonowaniem w nim. Natomiast w miarę upływu czasu, mniej efektywne technologie są porzucane, utrwalają się określone standardy oraz maleje liczba firm funkcjonujących w danym obszarze. Współwystępowanie wielu heterogenicznych firm i instytucji realizujących odmienne technologie, ale funkcjonujących w tym samym sektorze i regionie, sprzyja wzajemnemu uczeniu się oraz tworzeniu się klastrów. Istnieją bowiem wymierne korzyści z wymiany wiedzy i doświadczeń. Prowadzić to może do wykształcenia się struktury klastrowej[41].

---

[37] Omawiają to: R. Gulati, H. Singh, *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Uncertainty and Interdependence in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly", No 43, s. 781–814; C. Lawson, *Towards a competence theory of the region,* „Cambridge Journal of Economics" 1999, Vol. 23, No 2, s. 151–166; P. Maskell, A. Malmberg, *The competitiveness of firms and regions: <ubiquitification> and the importance of localized learning*, „European Urban and Regional Studies" 1999, Vol. 6, No1, s. 9–26; W. Powell, K. Koput, L. Smith-Doerr, *Inter-organizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quartely" 1996, Vol. 41, s. 116–145.

[38] M. P. Menzel, D. Fornahl*, Cluster life cycles–dimednsions and rationales of cluster evolution* „Industrial and Corporate Change" 2009, Vol. (advance access), s. 31–34.

[39] W. B. Arthur, *'Increasing Returns and Path Dependence in the Economy'*, University of Michigan, Michigan 1998.

[40] S. Klepper, *'Employee startups in high-tech industries'*, „Industrial and Corporate Change" 2001, s. 10, 639.

[41] M. P. Menzel, D. Fornahl*, Cluster life cycles…*, s. 1–14.

Szereg badań empirycznych potwierdza, że dyfuzja technologii będąca niejako tworzywem struktur klastrowych postępuje szybciej właśnie wtedy, gdy dokonuje się pomiędzy przedsiębiorstwami blisko zlokalizowanymi, a jednocześnie charakteryzującymi się znaczącym zróżnicowaniem technologicznym[42].

W ramach uwarunkowań powstawania i rozwoju klastrów wymienia się szereg elementów. Najczęściej wskazywane są te, dzięki którym można określić możliwość powstania na danym obszarze klastra oraz możliwość jego identyfikacji w danej chwili, wraz z określeniem jego potencjału. S. Rosenfeld wyróżnia tutaj dwanaście czynników[43]:

1) B+R – dostęp do podmiotów związanych ze sferą badawczo-rozwojową w zakresie branż tworzących klaster;

2) wiedza i umiejętności – czy wiedza i umiejętności siły roboczej są dopasowane do potrzeb klastra oraz czy poza wiedzą techniczną siła robocza posiada wiedzę i umiejętności z zakresu specyfiki branży i przedsiębiorczości;

3) rozwój zasobów ludzkich – czy istnieją możliwości dokształcania pracowników i przygotowania ich do zmian technologicznych i organizacyjnych zachodzących ramach klastra;

4) dostępność kapitału – czy regionalne instytucje finansowe, a w szczególności banki, partycypują w procesie powstawania i rozwoju klastra i na ile jest dostępny kapitał potrzebny do rozwoju klastrów;

5) bliska lokalizacja dostawców – czy oferenci materiałów i surowców do produkcji są zlokalizowani w pobliżu, jak często mają miejsce interakcje z dostawcami;

6) dostęp do wyspecjalizowanych usług – czy na danym terenie znajdują się instytucje publiczne działające jako centra rozwoju technologii, centra rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), organizacje publiczne oferujące wsparcie w 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 pomiędzy producentami maszyn a firmami z branży tworzącej rdzeń klastra występują dobre relacje, które sprzyjają ulepszeniom;

8) instytucje społeczne – czy w regionie funkcjonują zrzeszenia, stowarzyszenia branżowe, ile mają członków, na ile aktywnie prowadzą działalność;

9) siła powiązań – czy firmy kooperują i jak duże jest natężenie tych działań, czy firmy dzielą się zasobami i informacją, jak często razem rozwiązują problemy;

---

[42] A. Phene, K. Lindquist, L. Marsh, *Breakthrough innovations in the US biotechnology industry: the effects of technological space and geographic origin,* „Strategic Management Journal" 2006, No 27, s. 369–388, J. W. Owen-Smith, W. Powell, *Knowledge networks as channels and conduits: the effects of spillovers in the Boston Biotechnology Community*, „Organization Science" 2004, No 15, s. 5–21.

[43] S. Rosenfeld, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development,* „European Planning Studies" 1997, Vol. 5, No 1.

10) wspólna wizja i przywództwo – czy firmy zdają sobie sprawę, że funkcjonują jako system i mają wspólną wizję przyszłości jako lidera;

11) przedsiębiorczość – ile powstaje nowych firm w klastrze, jak silnie klaster przyciąga nowe firmy;

12) innowacje – jak szybko i często rozwija się i adaptuje nowe technologie, jak szybko pojawią się produkty bazujące na tych technologiach.

Przytoczone wyżej czynniki identyfikujące klaster oraz jego „siły rozwojowe" to nie jedyne próby określenia parametrów klastra. W literaturze w tej kwestii można również wskazać na podział warunków do tworzenia klastra na konieczne i wystarczające[44].

Do warunków koniecznych można zaliczyć:

• możliwość transportu produktu (jeżeli nie jest możliwe transportowanie produktu, miejscem jego wytwarzania powinno być miejsce lokalizacji jego odbiorców);

• podzielność procesu produkcji (konieczne jest występowanie specjalizacji w ramach łańcucha tworzenia wartości, co oznacza możliwość podziału procesu produkcji na poszczególne fazy).

W ramach warunków wystarczających do stworzenia klastra, rozumianych jako elastyczna koordynacja kilku różnych podmiotów, wymienia się:

• zmienność rynku; zmienność i dynamika rynku pobudzają powstawanie klastrów, a kooperacyjne powiązania sprzyjają szybszej reakcji na zmiany niż więzi hierarchiczne;

• rolę innowacji; jeżeli dla procesu innowacji konieczne jest występowanie komplementarnych umiejętności, to może to zapewnić kooperacja między podmiotami, która dokonuje się w klastrach;

• liczne, różne, ale komplementarne kompetencje; im bardziej zróżnicowane są kompetencje w ramach łańcucha tworzenia wartości, tym trudniej jednej firmie je kreować i kształtować;

• długi łańcuch tworzenia wartości; konieczna jest koordynacja wielu komponentów, aby wytworzyć dobro finalne, często już na etapie dostaw, gdyż nie są to dostawy standardowe, ale dopasowane do potrzeb konkretnych klientów.

Wśród uwarunkowań rozwoju klastrów i inicjatyw klastrowych, jako **kluczowe czynniki sukcesu** wskazuje się[45]:

1) elastyczność i otwartość struktury klastrowej na zewnątrz, co ma zapewnić dostęp do nowych technologii, wiedzy i informacji;

2) wysoką jakość powiązań pomiędzy członkami klastra nacechowaną przede wszystkim wzajemnym zaufaniem, co z kolei ma gwarantować skuteczne

---

[44] C. Steinle, H. Schiele, *When Do Industries Cluster? A Proposal on how to Assess an Indystry's Propensity to Concentrate at a Single Region or Nation*, „Research Policy" 2002, Vol. 31, No 6, s. 48.

[45] R. M. Kanter, *World Class*, Simon & Schuster, New York 1995.

funkcjonowanie mechanizmu dyfuzji wiedzy i informacji w ramach struktury klastrowej;

3) poziom kompetencji i jakość zasobów ludzkich w strukturze klastra.

Przytoczone wyżej ujęcie kluczowych czynników sukcesu struktury klastrowej koncentruje się przede wszystkim na akcentowaniu wewnętrznych powiązań w ramach struktury klastrowej. Natomiast Ch. Ketels oraz M. E. Porter wskazują jeszcze elementy zewnętrzne, a dokładniej elementy otoczenia biznesowego, traktując je jako kluczowe czynniki rozwoju klastrów. Są nimi[46]:

1) dostępność zasobów (np. infrastruktura, umiejętności);

2) popyt wewnętrzny (wymagania lokalnych odbiorców);

3) ogólny poziom przedsiębiorczości oraz jakości regulacji dla stymulowania przedsiębiorczości (opodatkowanie, lokalne strategie konkurencji firm, prawo konkurencji);

4) tzw. zasięg i głębokość klastra[47].

Biorąc pod uwagę, iż w wielu przypadkach klaster jest traktowany jako rodzaj organizacji sieciowej, nie należy zapominać, iż jednym z istotnych elementów decydujących o powodzeniu tej struktury jest wzajemne zaufanie partnerów tworzących klaster. Odpowiedni poziom zaufania może powodować szereg pozytywnych efektów dla uczestników, np. obniżkę kosztów zarządzania czy też wzrost wartości rynkowej firm. Ważna jest także jakość relacji, rozumiana jako zakres działań, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując współpracę, która wyznaczana jest przez kompetentność partnerów, lojalność, dobre intencje sojuszników[48]. Jakość relacji winna być tutaj postrzegana jako istotna cecha dobrego porozumienia sieciowego.

Według E. Wojnickiej, do kluczowych czynników warunkujących powodzenie rozwoju inicjatyw klastrowych zalicza się na ogół[49]:

- wysoki poziom kompetencji i jakości zasobów ludzkich;
- przyjazne otoczenie instytucjonalno-regulacyjne;
- wzajemne zaufanie w relacjach pomiędzy uczestnikami klastra;
- zorientowanie struktury klastrowej „na zewnątrz", a nie „do wewnątrz";

---

[46] M. E. Porter, *Cluster and the New Economics*…; Ch. Ketels, *The Development of the Cluster Concept – Present Experience and Further Developments,* Harvard Business School, paper presented at NRW conference on cluster on Duisburg, Germany, 2003.

[47] Problem kluczowych czynników warunkujących sukces klastrów zostanie przez autora podjęty w końcowej części pracy (rozdział VII), jako próba zestawienia wyników przeprowadzonych badań z wiedzą literaturową.

[48] A. Argandona, *Sparing Out in Alliances: Trust and Ethics,* „Journal of Business Ethics" 1999, No 21/22/23, [za:] B. Mikuła, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 715.

[49] E. Wojnicka (red.), *Analizy – wspieranie gron przedsiębiorczości na Podkarpaciu*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Warszawa–Rzeszów 2006, s. 22.

• tworzenie struktur klastrowych w obszarach działalności, które mają perspektywy rozwoju;

• elastyczność i jak najmniejszy poziom sformalizowania struktury.

Inni autorzy wskazują tutaj zwłaszcza na dwie grupy czynników. Mianowicie, czynniki **endogeniczne** – związane z historycznymi i geograficznymi uwarunkowaniami regionu – oraz czynniki **egzogeniczne** – wynikające ze świadomych tendencji udziału w kreacji struktur klastrowych[50]. W grupie pierwszej wyróżnia się takie elementy, jak korzystne położenie wraz z dobrym połączeniem komunikacyjnym, wysoki poziom infrastruktury technicznej, tradycje produkcyjne lub usługowe w danej dziedzinie, wysoką kulturę pracy i poziom wiedzy z danej dziedziny, rozwiniętą bazę naukowo-badawczą w danej dziedzinie[51]. Powyższe elementy stanowią obiektywne czynniki wzrostu konkurencyjności podmiotów i stanowić mogą w danym regionie źródło kreacji klastra, czy też w fazie wstępnej – podstawy rozwoju inicjatywy klastrowej.

W grupie **czynników egzogenicznych** wymienia się w przede wszystkim działania władz lokalnych, ośrodków wsparcia przedsiębiorczości i innych podmiotów na rzecz powstania i rozwoju tego typu struktur, m.in. poprzez tworzenie i współtworzenie inicjatyw klastrowych w danych sektorach i branżach.

Omówione wyżej czynniki wydają się być elementami warunkującymi powodzenie i rozwój danej struktury klastrowej, choć z pewnością nie wyczerpują one listy uwarunkowań rozwojowych omawianych form organizacyjnych.

Sukces regionów, w których skutecznie rozwijają się struktury klastrowe, stwarza pokusę – szczególnie na obszarach zapóźnionych w rozwoju – aby za pomocą instrumentów polityki ekonomicznej wykreować klastry. Czasami wręcz pojawiają się postulaty tworzenia klastrów, i to najlepiej w dziedzinach wysokich technologii, co miałoby 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.

Program rozwoju klastrów powinien uwzględniać zastosowanie określonych instrumentów polityki ekonomicznej; usuwać bariery albo wzmacniać żywotność klastrów. Nie zastąpią one jednak mechanizmów rynkowych kształtujących obiektywne przesłanki do rozwoju danego klastra na określonym obszarze. Oznacza to, iż wspieranie rozwoju struktur klastrowych uzasadnione jest tam, gdzie przynajmniej występują ich „zalążki". W tym celu **potrzebna jest prawidłowa identyfikacja takich zalążków przyszłych klastrów**. Za zalążek klastra można uznać występowanie w danym regionie skupiska podmiotów, w szczególności

---

[50] J. Piaseczny, *Czynniki i uwarunkowania procesu tworzenia klastrów*, [w:] E. Bojar (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 90–92.

[51] Tamże, s. 90–92.

przedsiębiorstw związanych z wytwarzaniem i dostarczaniem określonych rodzajów produktów czy usług, pomiędzy którymi zaczynają występować relacje współpracy.

Rozważając kwestię mechanizmu powstawania klastrów od strony metodycznej, w praktyce gospodarczej rozróżnia się w zasadzie dwie metody – podejście typu *bottom-up* (oddolnie) oraz typu *top-down* (odgórnie). Zagadnienie to w dalszej części pracy zostanie potraktowane szerzej. Zdaniem większości ekspertów, za gospodarczo uzasadnione uznaje się tworzenie klastrów metodą oddolną – przez grupy firm. Jednak coraz bardziej popularne staje się tworzenie inicjatyw klastrowych w sposób odgórny – kreowanych przez władze regionalne. Formułowane są one często w postaci regionalnych strategii innowacyjności i (teoretycznie) mogą odgrywać rolę czynnika powodującego wzrost konkurencyjności regionu. Trudno jest w tym momencie jednoznacznie opowiedzieć się za jedną z powyższych metod. Sądzić należy, że w dużym stopniu wynika to ze specyfiki i różnorodności danego regionu, rozwoju sektora przemysłu i usług, ale również wielu innych czynników, głównie tzw. „miękkich", jak choćby poziomu edukacji. Jest to o tyle ważne, iż w Polsce wyłaniają się inicjatywy klastrowe zapoczątkowane dzięki środkom z Unii Europejskiej.

6. Kooperencja w klastrach

Mówiąc o jednoczesnym występowaniu w klastrach zjawiska kooperacji i konkurencji, od niedawna spotykamy się też z pojęciem „kooperencja". Joanna Cygler w swojej pracy pt. *Kooperencja przedsiębiorstw, czynniki sektorowe i kooperacyjne*[52] podaje, że kooperencja to jednoczesne relacje konkurencji i kooperacji między przedsiębiorstwami. Jako pierwsi pojęcia tego użyli M. Bentsson i S. Kock[53]. Początkowo relacje konkurencji i kooperacji określane były w zróżnicowany sposób. Pojawiały się także terminy takie jak współpraca konkurencyjna, konkurencja kooperacyjna, konkurencja kolektywna, paradoks konkurencji i kooperacji[54].

W „Harvard Business Review – Polska" opublikowany został artykuł M. E. Portera i M. R. Kramera pt. *Tworzenie wartości dla biznesu*[55]. Autorzy ci wskazują w nim na zarysowujący się obecnie przełom w sposobie prowadzenia działalności

---

[52] J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw; czynniki sektorowe i kooperencyjne,* Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.

[53] M. Bengtsson, S. Kock, „*Coopetition" in Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management" 2000, Vol. 29, s. 411–426.

[54] J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw…*, s. 7; por. też G. Hamel, C. H. Prahalad, *Collaborate with You Competitors – and Win*, „Harvard Bisiness Review", January – February 1989, s. 133–139.

[55] M. E. Porter, M. R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu,* „Harvard Business Review – Polska" 2011, nr 5, s. 36–55.

gospodarczej. Otóż coraz więcej firm znanych ze swojego praktycznego podejścia do działalności biznesowej, takich jak Google, Intel, Johnson & Johnson, Nestle, Unilever czy Waltmar, zaczyna podejmować inicjatywy służące wytwarzaniu wartości ekonomiczno-społecznej[56]. „Istnieją trzy główne drogi, dzięki którym firmy mogą kreować szanse wytwarzania wartości ekonomiczno-społecznej: przeformułowanie produktów i rynków, przedefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha wartości oraz tworzenie warunków do rozwoju lokalnych klastrów"[57].

Istotą rozważań M. E. Portera i M. R. Kramera jest zwrócenie uwagi na konieczność zmiany filozofii działania przedsiębiorców. Ich zdaniem, klastry stają się w tym kontekście istotnym elementem wszystkich dobrze prosperujących i rozwijających się gospodarek regionalnych, odgrywają kluczową rolę w podnoszeniu poziomu produktywności, innowacyjności, konkurencyjności. Produktywność firm zyskuje również na większym lokalnym potencjale w takich dziedzinach, jak szkolenie, usługi transportowe i pokrewne branże. Natomiast brak wsparcia, jakie daje klaster, ma na nią odwrotny, negatywny wpływ. „Firma wzmacnia również zależność pomiędzy własnym sukcesem a sukcesem lokalnych społeczności, tworząc klastry tam, gdzie działają jej najważniejsze placówki. Wzrost przedsiębiorstwa powoduje efekt mnożnikowy, jako że w branżach, które je wspomagają, powstają nowe miejsca pracy, zawiązują się nowe firmy i rośnie popyt na usługi pomocnicze. Z wysiłków przedsiębiorstw na rzecz poprawy ramowych warunków, w jakich działa klaster, korzystają również inni uczestnicy rynku"[58].

W klastrach współpracują i rywalizują ze sobą przedsiębiorstwa, ale też inne typy organizacji. W szczególności kształtują się więc **relacje kooperencji**, czyli równoczesnego konkurowania i kooperacji z różnymi typami organizacji, jak agendy rządowe, instytucje naukowo-badawcze, przedsiębiorstwa, samorządy terytorialne, instytucje otoczenia biznesu, banki i inne. Sprawia to, że kooperencja na danym terytorium kształtuje klimat przedsiębiorczości i sprzyja podnoszeniu innowacyjności[59].

Dyskutując o korzyściach wynikających z kooperencji, trzeba zauważyć, że klastry posiadają zdolność generowania dodatkowej synergii dla działających w nich przedsiębiorstw. Problem ten został podjęty przez A. Frąckiewicza i B. Gębskiego w pracy *Emergencja i synergizm klastrów gospodarczych Pomorza Zachodniego*[60]. Autorzy przebadali w niej 1173 przedsiębiorstwa. Próbowali usta-

---

[56] Tamże, s. 39.

[57] Tamże, s. 39.

[58] Tamże, s. 51.

[59] Por. Z. Olesiński, *Kooperencja grup organizacji – governance*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 182–183.

[60] A. Frąckiewicz, B. Gębski, *Emergencja i synergizm klastrów gospodarczych Pomorza Zachodniego, Raport z badań*, Szczecin 2009; [za:] Z. Olesiński, *Kooperencja grup organizacji*…, s. 178–179.

lić obecność klastrów poprzez analizę skupisk przedsiębiorstw danej branży. Analizę zjawiska synergii badali poprzez współpracę przedsiębiorstw. W wyniku wskazania przez respondentów partnerów biznesowych, uzyskali współczynnik 1,71[61], oznaczający, że dana firma, znajdując się w skupisku firm, współpracuje średnio z dwoma innymi przedsiębiorstwami, co poprawia jej wyniki gospodarcze[62]. Jest to rezultat podobny do uzyskanego w badaniu klastrów w województwie świętokrzyskim, gdzie po przebadaniu 919 firm, w zależności od grupy firm, uzyskano wartość wskaźnika współpracy od 0,83 do 1,81[63].

W literaturze polskiej dominuje pojęcie problematyki sieci jako przesłanki, ale też rezultatu tworzenia i funkcjonowania powiązań kooperacyjnych[64]. W podobnym obszarze prowadzi rozważania B. Gruchman, zwracając uwagę na XIX-wieczne i starsze powiązania sieciowe w rzemiośle i handlu[65], chociaż w tym wypadku autor podejmuje rozważania łączące klastry z sieciami. W podobny sposób do problematyki tej podchodzą: R. I. Zalewski i E. Skawińska, M. Hopej[66], M. Starnawska[67], M. Rosińska[68], A. Jewtuchowicz[69], J. Rymarczyk, A. P. Wiatrak[70],

---

[61] A. Frąckiewicz, B. Gębski, *Emergencja…,* s. 38.

[62] Natomiast w ramach projektu PARP, firma Deloitte Business Consulting SA przebadała 47 klastrów, w tym województwa: dolnośląskie – 2, kujawsko-pomorskie – 1, lubelskie – 3, lubuskie – 1, łódzkie – 3, małopolskie – 6, mazowieckie – 5, opolskie – 1, podkarpackie – 3, podlaskie – 3, pomorskie – 5, śląskie – 3, świętokrzyskie – 1, warmińsko-mazurskie – 2, wielkopolskie – 6, zachodniopomorskie – 2. Zdecydowaną większość klastrów (33) tworzą przedsiębiorstwa wykorzystujące wysoko zaawansowane technologie: informatyczne – 7, medyczne – 2, lotnicze – 4, technologie energooszczędne i energia odnawialna – 9, chemiczne – 2, przedsiębiorstwa poligraficzne, reklamowe i promocyjne (w tym grono targowe Kielce) – 6, turystyka i hotelarstwo – 3 oraz 14 klastrów działających w oparciu o średnio zaawansowane technologie: grona przemysłowe – 6, budowlane – 3, meblarskie – 2, rolne – 1, odzieżowe – 1, hydrologiczne – 1. Wyniki badań potwierdzają występowanie zjawiska synergii, o którym mowa.

[63] Zob. Z. Olesiński, *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim,* Centrum Rozwoju Klastrów Świętokrzyskich, Kielce 2008, s. 18.

[64] K. Santarek, A. Kozieradzka, R. Rafalski, *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.

[65] B. Gruchman, *Od aglomeracji do klastrów przemysłowych i środowisk innowacyjnych*, [w:] M. Klamut (red.), *Polityka ekonomiczna – współczesne wyzwania*, Warszawa 2007, s. 203–208.

[66] N. Hopej, *Struktury niehierarchiczne strukturami przyszłości*, [w:] L. M. Pacholski i inni (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Poznań 2003.

[67] M. Starnawska, *Sieci małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne,* [w:] P. Dominiak (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.

[68] M. Rosińska, *Sieci biznesowe jako forma integracji w celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym – ujęcie teoretyczne,* [w:] E. Najlepszy (red.), *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, Poznań 2005.

[69] A. Jewtuchowicz, *Strategie przedsiębiorstw innowacyjnych – współpraca czy konkurencja*, [w:] *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej" 2001, nr 32.

[70] A. P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie" 2003, nr 3.

T. Stryjakiewicz[71] i inni. Problematyka sieci poruszona też została w książkach zredagowanych przez M. Romanowską i M. Trockiego[72] oraz Z. Dworzeckiego[73]. Wszystkie te teksty opisują powiązania produkcyjne przedsiębiorstwa o charakterze kooperacji, konkurencji itp.

Fenomen kooperencji, określany też czasem jako model *governance*, wskazuje na wzrost roli i znaczenia struktur międzyorganizacyjnych, co jak stwierdzono wyżej, sprzyja powstawaniu wielostronnych związków (relacji) danego przedsiębiorstwa z różnymi typami organizacji w tworzących się sieciach. Opisem takich relacji między grupami organizacji jest (podobnie jak w modelu *governance*) tzw. **model potrójnej heliksy** (*triple helix*) objaśniający zależności: rząd – nauka – przemysł[74]. Model ten wprowadził H. Etzkowitz[75], a zjawisko więzi powstających między przedsiębiorstwami opisał W. Czakon[76]. Wskazuje on wyraźnie, że przesłankami tworzenia więzi międzyorganizacyjnych jest dążenie przedsiębiorstwa do podniesienia efektywności, zwiększenie zasobów, obniżenie kosztów transakcyjnych, podnoszenie wiedzy przedsiębiorstwa i zmniejszenie niepewności[77].

Koncepcja budowania wzajemnych relacji pomiędzy władzą, przemysłem a nauką w modelu *potrójnej heliksy* ma w teorii klastrów znaczenie szczególnie ważne. Odnosi się bowiem do współpracy rozumianej jako stymulowanie zarówno konkurencji, jak i kooperacji – tworzy model, w którym trzy instytucjonalne sfery wzajemnie się zazębiają, a instytucje z danej sfery mogą przejmować role instytucji innych sfer. Model budowania relacji w ramach *triple helix* przynosi najwięcej korzyści właśnie dla klastrów, a dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że interakcje na płaszczyźnie współpracy tych trzech aktorów przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy i innowacji, które by nie powstały bez wspólnych działań. Należy w tym miejscu zauważyć, że model *potrójnej heliksy* wpisuje się mocno w zagadnienie rozwoju regionalnego, które to zagadnienie zostanie podjęte w następnym rozdziale pracy.

---

[71] T. Stryjakiewicz, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Poznań 1999.

[72] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Warszawa 2002.

[73] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiebiorstwo kooperujące*, Warszawa 2002.

[74] E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 97.

[75] Por. H. Etzkowitz, *In the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University – Industry –Goverment Relation Cassel*, London 1997, [za:] E. Skawińska, R. I. Zalewski, *Klastry*…, *s*. 97.

[76] W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2011, s. 55 i nast.

[77] Tamże, s. 115.

7. Typologia modeli klastrów

Istniejące, jak dotąd, próby klasyfikacji zjawiska klastrów nie są wyczerpujące. Naświetlając to zagadnienie, warto przytoczyć na początek stanowisko Ch. M. Ketelsa, który na konferencji w Duisburgu zaprezentował obszerny referat przedstawiający uogólnienia teoretyczne oraz wyniki obserwacji postępu rozwoju klastrów na przełomie wieków[78]. Ketels przyjmuje szerokie określenie klastrów obejmujących zróżnicowane rodzaje działalności i proponuje ich typologię według różnych kryteriów.

Po pierwsze – klastry można podzielić według najważniejszych produktów bądź usług, np. motoryzacyjny (Detroit, południowe Niemcy), finansowy (Nowy Jork, Londyn), telekomunikacyjny (Sztokholm i Finlandia). Cechą tych klastrów jest specjalizacja branżowa.

Po drugie – podział według rodzaju rynku. Można tu wyróżnić firmy obsługujące lokalny rynek, inny rodzaj to klastry wykorzystujące naturalne surowce lokalne, kolejny to skupiska firm handlowych.

Po trzecie – podział według stadium rozwoju, np. klastry oparte na rolnictwie, klastry pełniące funkcje oświatowe.

Inny przykład typologii klastrów przytaczają, za Enrightem i Tacobsem, T. Brodzicki i S. Szultka[79]. Wymieniają oni przyjęte przez autorów kryteria podziału i odpowiadające im typy klastrów (zob. tabela 4). Można również przytoczyć podział klastrów na tradycyjne i innowacyjne, co odpowiada podziałowi sektorów przemysłowych na tradycyjne oraz wysokiej techniki[80].

Tabela 4. Typologia klastrów według różnych kryteriów

Kryterium podziału	Typy klastrów
1	2
Stadium rozwoju	Podział analogiczny do teorii cyklu życia Vernona[a]: można wyróżnić klastry embrionalne, wzrostowe, dojrzałe oraz schyłkowe[b].
Zdolność do kreowania miejsc pracy	Klastry o rosnącym, stabilnym lub malejącym zatrudnieniu.
Zasięg terytorialny klastra	W zależności od umiejscowienia wzajemnie powiązanych podmiotów tworzących klaster można wyróżnić klastry o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym, ponadnarodowym.
Liczby horyzontalnie powiązanych sektorów	Klastry wąskie bądź szerokie.

[78] Ch. M. Ketels, *The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments*. *NRW conferences on clusters*, Duisburg, Germany, 5 Dec. 2003, Internet.

[79] T. Brodzicki, S. Szultka, *Koncepcje klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, IBnGR, Gdańsk 2002.

[80] Tamże, s. 83.

Tabela 4 (cd.)

1	2
Liczba stadiów łańcucha produkcyjnego	Klastry głębokie – obejmujące wszystkie etapy łańcucha produkcyjnego, klastry płytkie – obejmujące jeden lub kilka etapów.
Pozycja konkurencyjna	Klastry będące liderami światowymi, krajowymi lub posiadające przeciętną bądź słabą pozycję konkurencyjną.
Znaczenie technologii	Klastry wysokich, średnich lub niskich technologii. Niektórzy autorzy wyróżniają klastry wysoko bądź nisko innowacyjne.

[a] R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics" 1966, No 5; [b] *Business clusters in the UK- a first assessment*, DTI, Ministry of Science, London 2001.

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Klasyfikacja OECD z kolei dzieli klastry na:
- oparte na wiedzy;
- oparte na korzyściach skali;
- wyspecjalizowanych dostawców;
- uzależnione od dostawcy[81].

Przytoczone tu klasyfikacje opierają się na różnych kryteriach i mogą być wykorzystywane zależnie od celu badania. Warto zauważyć, że ich zróżnicowanie dowodzi, że struktury klastrowe są rozmaite i nie łatwo poddają się ścisłym podziałom. Na uwagę zasługuje także próba budowania sieciowych modeli klastrów. Można tu wyróżnić kilka modeli.

Model włoski – oparty jest na powiązaniach kooperacyjnych, a często również rodzinnych; tradycyjny charakter, brak sformalizowane struktury. Ukształtował się on w wyniku konkurowania z wchodzącymi na rynek sieciami supermarketów. Sytuacja taka zmusiła właścicieli drobnych sklepów i punktów usługowych do znalezienia skutecznych sposobów obniżenia kosztów działalności. Powstające struktury, weryfikowane przez rynek, stały się wzorem dla większych organizacji obejmujących swym zasięgiem także sferę produkcyjną.

Na tworzenie się włoskiego modelu klastra duży wpływ miały także warunki kulturowe: bliskie związki rodzinne w ramach i między firmami, silne zależności i powiązania lokalne, wysoki poziom regionalnej tożsamości, długa tradycja silnych cechów rzemieślniczych, duży stopień uzależnienia od rządu centralnego. Na bazie tych warunków powstały lokalne systemy produkcyjne – dystrykty przemysłowe. Włoskie dystrykty przemysłowe to lokalne skupiska rodzinnych przedsiębiorstw powiązanych gałęzi przemysłu, z których część z czasem rozrosła

[81] *Innowacje i transfer technologii*, PARP, Warszawa 2005, s. 82–83.

się, pozostając firmami będącymi własnością rodzin, ale często tylko w części przez nie zarządzanymi. Obecnie te duże firmy współpracują z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które zazwyczaj są ich podwykonawcami lub współpracującymi specjalistami, czasem działającymi wewnątrz dużej firmy, która korzysta z ich usług, dając im zaplecze i jednocześnie udzielając gwarancji[82]. Tego typu klastry charakteryzują się brakiem sformalizowanych struktur, brakiem powiązań kapitałowych, bliskimi związkami rodzinnymi w firmach i między firmami, silnymi zależnościami i powiązaniami lokalnymi, wysokim poziomem regionalnej tożsamości.

Zastosowanie modelu włoskiego opartego na powiązaniach rodzinnych trudne było w krajach charakteryzującymi się innymi warunkami kulturowymi niż Włochy. W związku z tym liczne kraje członkowskie Unii Europejskiej rozpoczęły wypracowywanie własnych modeli klastrów, bardziej przystających do ich lokalnej sytuacji i priorytetów gospodarczych. Na tym tle wyraźnie rysuje się duński program „sieciowania" – realizowany w latach 1988–1993.

Model duński – tworzony jest w wyniku realizacji programu rządowego. Jego cechą jest obecność brokera sieciowego koordynującego działalność klastra. W modelu tym ważne jest wspomaganie z zewnątrz procesu tworzenia klastrów. Istotny jest program rządowy, koordynujący działania na szczeblu krajowym. Główną rolę w klastrach duńskich odgrywa neutralny broker sieciowy, który inicjuje i ułatwia kontakty między partnerami, ułatwia dostęp do środków diagnostycznych i analitycznych, pomaga rozwiązywać problemy oraz doradza w jaki sposób wdrażać nowe idee. W modelu duńskim strategia działania klastrów jest wyraźnie sprecyzowana, czego nie zauważamy w modelu włoskim. Model duński zastosowano w takich krajach, jak Wielka Brytania, USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia.

Model holenderski – to klaster nastawiony na realizację innowacji. Organizatorem jest instytucja rządowa, a najistotniejszą rolę spełnia placówka prowadząca działalność B+R[83]. Jest udoskonaloną wersją modelu duńskiego. Model ten zakłada ścisłą współpracę z placówką naukową lub instytutem naukowo-badawczym zapewniającym wsparcie w zakresie dostępności do nowych technik i technologii. Powstawanie klastrów może być zainspirowane przez uniwersytet, który podejmuje politykę tworzenia sieci z lokalnymi przedsiębiorstwami. Dla osiągnięcia przez klaster sukcesu istotna jest wykwalifikowana kadra, a więc główny nacisk w tym modelu położono na rozwój zaplecza edukacyjnego i badawczego. Stworzenie zaplecza tego typu jest ważne, zwłaszcza jeśli dążymy do rozwoju, np. lokalnego, opartego na klastrach innowacyjnych. Ścisła współpraca

---

[82] E. Wojnicka, *Rola klastrów innowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Wspólnoty Europejskie" 2002, nr 5 s. 34.

[83] Szerzej przedstawiono [za:] W. Witkowski (red.), *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, PARP, Warszawa 2003, s. 59–62.

z placówką naukową zapewnia przedsiębiorstwom wchodzącym w skład klastra lepszy i tańszy dostęp do nowych technik i technologii, a także do zasobów informacji i wiedzy oraz aparatury naukowo-badawczej, jaką dysponuje placówka naukowa. Umożliwia to obniżenie kosztów, podniesienie atrakcyjności produkowanych wyrobów, a tym samym podniesienie konkurencyjności oferowanych przez klaster usług.

Przedstawione modele opierają się na istniejących w krajach europejskich przykładach klastrów. Nowością w modelu duńskim i holenderskim jest występowanie powiązań sieciowych (informacyjnych) oraz obecność koordynatora klastra. W tych przypadkach można dopatrzeć się istnienia formalnych struktur organizacyjnych łączących firmy tworzące klaster. Na podobnej zasadzie budowane są też struktury klastrowe w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Szwecji. Niemiecki klaster utworzony w regionie Karlsruhe opiera się przykładowo na trzech filarach: firmach zlokalizowanych w regionie, rządowych organizacjach wspierania innowacji i uniwersytetach oraz firmie doradczej Inno-Group[84].

Przy rozróżnianiu modeli klastrów należy również uwzględnić charakterystykę firm i innych jednostek wchodzących w skład klastra. W polskich warunkach, jak wynika z ekspertyzy opracowanej przez A. Sosnowską i S. Łobejko[85], mogą być tworzone takie rodzaje klastrów, jak klaster regionalny, innowacyjny oraz innowacyjny high-tech o powiązaniach sieciowych. Klastry te różnią się genezą powstania, okresem działania, przedmiotem działania, rodzajem powiązań pomiędzy firmami oraz stopniem zaangażowania w proces innowacyjny.

Ustalenia Komisji Europejskiej, zawarte w stosownych dokumentach, pozwalają wyróżnić kolejną typologię klastrów – podział na klastry innowacyjne i sieciowe. Zasługują one na krótką charakterystykę.

Klastry innowacyjne to skupiska niezależnych przedsiębiorstw – nowo powstałych firm innowacyjnych, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw oraz organizacji badawczych – działających w określonym sektorze i regionie, mających na celu stymulowanie działalności innowacyjnej przez promowanie intensywnych kontaktów, współdzielenie zaplecza technicznego, wymianę wiedzy i doświadczeń, oraz poprzez skuteczne przyczynianie się do transferu technologii, tworzenie sieci powiązań i rozpowszechniania informacji wśród przedsiębiorstw wchodzących w skład danego klastra. Ma tu miejsce dążenie do uzyskania właściwej równowagi między MŚP i dużymi przedsiębiorstwami w ramach klastra, aby uzyskać określoną masę krytyczną, szczególnie poprzez specjalizację w określonym obszarze działalności B+R+I oraz biorąc pod uwagę istnieją-

---

[84] P. Haydebreck, referat wygłoszony na seminarium Biura Promocji i Technologii, Warszawa 2002.

[85] A. Sosnowska, S. Łobejko, *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu,* Ekspertyza PARP, Radom 2007.

ce klastry w danym państwie członkowskim i na szczeblu wspólnotowym[86]. Ten model klastra charakteryzuje się występowaniem zarówno firm oferujących różne produkty i usługi, mających charakter konkurencyjny, jak i jednostek B+R, pełniących w głównej mierze rolę koordynatora działalności klastra. Celem klastrów innowacyjnych jest przede wszystkim otwartość na innowacyjność oraz poszukiwanie wsparcia koncepcyjnego w sferze badawczo-rozwojowej. Wykazuje się on również wysokim stopniem specjalizacji, a powiązania w nim występujące mają charakter technologiczno-produkcyjny. Może powstać zarówno na rynku globalnym, jak i lokalnym.

Klastry sieciowe – to grupa klastrów, która niejako wyłania się z klastrów innowacyjnych, przy czym dodatkową cechą je charakteryzującą jest sieciowy charakter powiązań oparty na wykorzystywaniu technologii ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne). Klastry te wykorzystują doświadczenia nowoczesnych rozwiązań pochodzących z zaawansowanych gospodarczo krajów Unii Europejskiej, na przykład sieci kompetencji w Niemczech. Istotą tego rodzaju klastrów są firmy stanowiące zorganizowaną sieć, która posiada koordynatora gromadzącego źródła innowacji, realizatorów innowacji oraz usługi związane z biznesem[87].

Jak dowodzą przykłady, klastry mogą powstawać we wszystkich branżach, zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych, w przemyśle, usługach oraz w rolnictwie. Charakteryzują się zróżnicowanym poziomem innowacyjności. Trudno jest wskazać optymalną wielkość klastra, stąd występują one również w zróżnicowanej skali (występują zarówno mega-, mezo- jak i mikroklastry). Natomiast ze względu na terytorialny zasięg wyróżnia się klastry lokalne, regionalne, krajowe oraz międzynarodowe[88]. Zaprezentowane typologie klastrów nie są oczywiście kompletne. Otoczenie gospodarcze, w którym się one rozwijają, wpływa w zasadniczym stopniu na charakter (właściwości) klastra oraz dynamikę jego cech rozwojowych.

Podsumowując, dokonanie klasyfikacji klastrów jest niezwykle trudne ze względu na ich różnorodność i indywidualny charakter. Każdy z nich jest powołany dla specyficznych celów i korzysta z wyjątkowych, regionalnych zasobów. Dlatego w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych podziałów, które starają się pogrupować je według pewnych cech wspólnych. Zawsze jednak należy mieć na uwadze jednostkowy i niepowtarzalny charakter każdego klastra.

Na zakończenie tego wątku rozważań należy zauważyć, że w terminologii prezentowanej przez różnych analityków zjawiska klasteringu, w nikłym stopniu

---

[86] Zob. *Wspólnotowe zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną*, Dz.U. UE z 30.12.2006 r.

[87] Tamże.

[88] Trzeba jednak zaznaczyć, że klastry krajowe, a szczególnie międzynarodowe mają zdecydowanie odmienny charakter i specyfikę od lokalnych i regionalnych.

zauważa się fakt, że **klaster w istocie rzeczy jest przejawem rozwoju funkcji logistyki**. Dowodzi tego choćby charakter powiązań, oznaczających celową kooperację na różnych płaszczyznach między podmiotami, które znajdują się w najbliższym (lub regionalnym) otoczeniu. Mogą one przyjmować bardzo różnorodną postać. W istocie są to powiązania logistyczne. Obecność koordynatora (lidera), polegająca na organizowaniu i koordynowaniu wszystkich prac, kierunków rozwoju klastra, kształtowaniu form partnerstwa między uczestnikami – powinna być postrzegana jako funkcja związana ściśle z działaniami logistycznymi w klastrze. Również szereg działań koordynacyjnych w ramach klastra, takich jak np. kształtowanie sieci przedsiębiorstw, promowanie innowacji i nowych technologii, tworzenie marki regionu czy inicjowanie tworzenia tzw. firm odpryskowych"[89] – to działania szczególnie ważne z punktu widzenia logistyki[90].

8. Atuty i słabości struktur klastrowych

W literaturze istnieje wyjątkowa zgodność co do oceny potencjalnych korzyści, jakie dla lokalnej, regionalnej czy też narodowej gospodarki przynosi funkcjonowanie struktur typu klastrowego. Większość korzyści z funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach struktury klastrowej wywodzi się z faktu, że klastry, będąc bardziej stabilne niż branże, w których działają, wykazują się wyjątkowo wysoką elastycznością działania. Osiągają przez to dużą sprawność w zdobywaniu nowych rynków i utrzymywaniu się na rynkach dotychczasowych.

Dzieje się tak dlatego, iż w momencie, kiedy branże spotyka kryzys, elastyczne klastry są w stanie zmienić sprawnie swój profil działania, by przetrwać. Ma to szczególne znaczenie dla regionów słabiej rozwiniętych gospodarczo, uboższych, z wysokim poziomem bezrobocia. Ponadto klastry, ponieważ są szersze od sektorów, mogą wychwytywać różne powiązania, przepływy technologii, informacji, umiejętności czy potrzeby klientów przekraczające granice sektorów i firm. A te powiązania mają dziś pierwszorzędne znaczenie z punktu widzenia zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Efektywnie funkcjonujący klaster prowadzi – po pierwsze, do wzrostu produktywności lokalnych przedsiębiorstw ze względu na dostęp do relatywnie tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej[91]. Po drugie, przestrzenna bliskość

---

[89] Oznaczają one powoływanie do życia firm (często niewielkich) logistycznych, które będą świadczyły różnorodne usługi logistyczne dla uczestników klastra. W konsekwencji powinno to skutkować ograniczeniem poziomu kosztów logistycznych współpracujących podmiotów.

[90] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu…*, s. 187.

[91] A. Mariussen, *Millieux and innovation in the northern periphery – A Norwegian/northern European benchmarking*, Nordregio Working Paper, Stockholm 2001.

podmiotów gospodarczych stymuluje i wspiera ich innowacyjność[92]. Po trzecie zaś, rozwijający się klaster charakteryzuje dynamiczny wzrost liczby narodzin nowych przedsiębiorstw[93], co z kolei przekłada się na kreowanie nowych miejsc pracy.

Korzyści wynikające z bliskiego położenia pozwalają, z jednej strony, na obniżenie kosztów działalności małych przedsiębiorstw w porównaniu z dużymi (element tzw. wydajności statycznej)[94], a z drugiej strony – ułatwiają im tworzenie, dyfuzję i absorpcję innowacji (element tzw. wydajności dynamicznej)[95]. Korzyści pochodzące z procesu socjalizacji są przede wszystkim efektem powiększania zdolności innowacyjnych środowiska poprzez:

- zbiorową praktykę, która obejmuje swym zasięgiem lokalny rynek pracy i która jest utrwalana poprzez wewnętrzną mobilność kompetencji w środowisku;
- współpracę między firmami, która pozwala na przekazywanie kompetencji i tzw. *wiedzy milczącej*[96] pomiędzy przedsiębiorstwami;
- rozłożenie ryzyka na partnerów i kooperantów (socjalizację ryzyka).

Czynniki te, jak zauważa A. Hsaini, odgrywają podwójną rolę; z jednej strony zmniejszają niepewność obecną przede wszystkim w procesach innowacyjnych (charakterystycznych dla środowisk konkurencyjnych), z drugiej strony – minimalizują przeszkody w dokonywaniu zmian[97].

Uważa się, że efektywnie funkcjonujący klaster powoduje również wiele **efektów zewnętrznych**, takich jak wzrost dostępności specjalistycznych usług okołobiznesowych, inwestycje w infrastrukturę czy zwiększenie dochodów ludności. W niektórych przypadkach klaster może stać się swoistym motorem

---

[92] A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, Warszawa 1925.

[93] R. Sternberg, *New firms, regional development and the cluster approach – what can technology policies achive?*, paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel, 12–13 November 2001.

[94] Przykłady wydajności statycznej to np. redukcja kosztów produkcji dzięki istnieniu czynników zewnętrznych, infrastruktury i usług adresowanych do sektorów wyspecjalizowanych, redukcja kosztów transakcji i kosztów funkcjonowania na rynku – dzięki lepszemu przepływowi informacji; redukcja kosztów promocji poprzez informacje i impulsy wysyłane przez środowisko do otoczenia jako rodzaj „certyfikatu jakości", [za:] A. Jewtuchowicz, Z. Przygodzki, *Rozwój klastrów w regionie łódzkim*, Katedra Gospodarki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 9.

[95] Przykłady wydajności dynamicznej: zjawiska naśladowania; koordynacja i wzajemna kontrola między jednostkami produkcyjnymi, tamże, s. 9–10.

[96] Wiedza milcząca – jest to wiedza uwieczniona w pamięci terytorium, nieskodyfikowana i niepodlegająca mechanizmom rynkowym (rynkowi podlegają jedynie informacje kodyfikowane, mające cenę), [za:] I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 28.

[97] A. Hsaini, *Le depassement des economies d'agglomeration comme seules sources explicatives de l'efficacite des systemes de production territorialeses*, „Revue d'Economie Regionale et Urbaine" 2000, No 2.

rozwoju regionalnego. Przykładem mogą być tutaj klastry wysokotechnologiczne w Austin (USA), Szkocji, brytyjskim Cambridge czy Penang (Malezja)[98].

Pozytywny wpływ klastrów na otaczającą je gospodarkę jest związany z szeregiem różnorodnych czynników. Klaster jest miejscem, w którego zasobach znajdują się wyspecjalizowane czynniki produkcji, z których najważniejsze znaczenie ma wiedza (i powstałe dzięki niej innowacje) oraz wysokiej jakości kapitał ludzki. Włączenie w strukturę klastra MŚP prowadzi z reguły do ich wyższej specjalizacji i efektywności funkcjonowania w wyniku pośredniej realizacji korzyści skali.

Zarówno w krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się istnieją dowody świadczące o tym, że efektywnie działające klastry mogą przynosić bezpośrednie korzyści uczestnikom – podmiotom gospodarczym[99]. Firmy powiązane ze sobą mają bowiem większe, niż działając w pojedynkę, możliwości rozwoju, identyfikacji nisz produkcyjnych, dostępu do rynków eksportowych oraz prowadzenia polityki zatrudnieniowej. Podmioty MŚP korzystają często z pomocy biznesowej oferowanej przez koordynatora klastra oraz z przenikania się różnych systemów regionalnych – gospodarczego, społecznego i instytucjonalnego. Kluczową rolę odgrywają w takiej sytuacji następujące elementy: ogólna reputacja, uznanie, wzajemne zaufanie, wspólna płaszczyzna dyskusji, co znacząco ułatwia prowadzenie biznesu i ogólnie współpracę.

Co istotne, klaster pozwala każdemu swojemu uczestnikowi na osiąganie coraz większych korzyści, w miarę jak sam rośnie. Stwarza bowiem z założenia organizacjom coraz lepsze możliwości funkcjonowania, pozyskiwania pracowników oraz nowych dostawców, gdyż jego geograficzna koncentracja sygnalizuje otoczeniu znacznie większe szanse na długookresowy rozwój oraz zmniejsza ryzyko przeniesienia się firm w inne miejsce. Działania takie powodują, że przyciąga to ludzi i współpracowników o określonych kwalifikacjach, co może z kolei redukować poziom ponoszonych kosztów transakcyjnych. Powyższe czynniki powodują, że w strukturze klastrowej szacowane ryzyko działania jest znacznie mniejsze niż w innych strukturach organizacyjnych[100].

Klastry w pozytywny sposób wpływają również na powstawanie w regionie nowych podmiotów gospodarczych oraz tworzenie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości. Są atrakcyjnym miejscem lokalizacji dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz atrakcyjnym rynkiem pracy przyciągającym wykwalifikowanych pracowników, co dodatkowo zwiększa jego konkurencyjność.

---

[98] R. Voyer, *Knowledge-based industrial clustering: international comparisons*, Nord City Group Ltd., 1997.

[99] J. Kaźmierski, *Klastry jako źródło efektów synergetycznych i instrument zarządzania regionalnego*, „Acta Universitatis Lodziensis" 2010, Folia Oeconomica, nr 251, s. 32–33.

[100] J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo...*, s. 150–154.

Regionalny aspekt funkcjonowania klastrów wiąże się także ze wspólnotą kulturową oraz większym poziomem zaufania i kapitału społecznego[101].

Obecnie wielu znawców tematu wskazuje na coraz większą rolę **czynników związanych z kapitałem społecznym**, które są niezbędne dla podejmowania wspólnych działań, zwłaszcza w warunkach konkurencji i konfliktu interesów. Zaufanie i wyższy poziom kapitału społecznego ma bowiem pozytywny efekt ekonomiczny w postaci niższych kosztów transakcyjnych, a także akceptowania tzw. efektów zewnętrznych (*externalities*). Kapitał zaufania, jak również łatwo dostępna w ramach klastra wiedza, podnoszą jednocześnie dostępność zewnętrznego finansowania. Pozytywny wpływ specyfiki klastra na produktywność, innowacyjność i przedsiębiorczość przekładać się może ostatecznie na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej tej struktury.

Powstawanie struktur klastrowych dopingowane jest dążeniem do osiągania przewagi konkurencyjnej przez indywidualne podmioty. Klaster, poprzez integrację sił i działań uczestników, wywołuje efekty skali, umożliwiając im dokładniejsze rozpoznanie rynku nie tylko regionalnego i krajowego ale także globalnego, a w konsekwencji również internacjonalizację działalności[102]. Sukcesy podmiotów działających w klastrze przyciągają naśladowców, imitatorów i konkurentów, a także motywują i wspierają lokalną przedsiębiorczość, prowadząc do powstawania nowych firm[103].

A. Jewtuchowicz zwraca też uwagę, że klaster jest zbiorem wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstw, a głównym motywem jego powstania jest dążenie do zmniejszenia niepewności działania przedsiębiorstw wchodzących w jego skład[104]. Stąd

---

[101] Zagadnienie wpływu klastrów na rozwój i konkurencyjność regionu jest przedmiotem rozważań w następnym rozdziale pracy.

[102] Często procesy internacjonalizacji działalności, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, wspierane są przez duże międzynarodowe firmy uczestniczące w klastrze, poprzez tzw. zjawiska noszenia (ang. *piggy-back*; fr. *portage*). Współpraca ta odbywa się między dużym międzynarodowym przedsiębiorstwem a małą lub średnią firmą lokalną, wytwarzającą zwykle komplementarne produkty. Polega ona na tym, że duża firma wspomaga małe i średnie przedsiębiorstwa w sprzedaży produktów na rynku zagranicznym, pozwalając małej firmie korzystać z własnej sieci dystrybucji oraz wspomagając ja własnym doświadczeniem w tym zakresie. Dzięki temu mała firma jest „noszona" na rynki zagraniczne, natomiast duże przedsiębiorstwo odnosi korzyści w postaci procentu od sprzedaży, szybszego odzyskania kosztów związanych z budową sieci sprzedaży oraz wzbogacenia własnej oferty produkowanej, [za:] M. Sokołowicz, *Przedsiębiorstwa ponadnarodowe – motywy internacjonalizacji, strategie rozwoju i formy organizacji produkcji*, [w:] A. Jewtuchowicz, A. Suliborski (red.), *Przestrzenne zróżnicowanie procesów transformacji społeczno-gospodarczej w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 28.

[103] S. A. Rosenfeld, *Just Clusters Economic development strategies that Reach more pe ople and places*, A. Synthesis of Experiences, Supported by a grant from the Ford Foundation, September 2002, s. 14.

[104] A. Jewtuchowicz, *Środowisko przedsiębiorczości, innowacje a rozwój terytorialny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 14.

klastry, jako specyficzne sieci przedsiębiorstw, ułatwiają komunikację i generują w jednym miejscu i czasie różnorodność i rozproszenie kompetencji w zakresie technologicznym (innowacyjnym), produkcyjnym, organizacyjnym, menedżerskim[105].

Wyniki badań klastrów na świecie, zaprezentowane w *The Cluster Initiative Greenbook*, pokazują, że 85% badanych respondentów zgadza się z tym, iż działalność w klastrze podwyższa ich konkurencyjność, natomiast 60% respondentów wskazała, że w ich przedsiębiorstwach nastąpił ogólny wzrost; jedynie 4% badanych wyraziło na ten temat negatywne opinie[106].

Rozwój techniki i technologii oraz wzrastająca konkurencja z jednej strony i chęć ekspansji z drugiej strony, zmusza firmy, producentów (zwłaszcza zaś małe i średnie przedsiębiorstwa) do wprowadzania innowacji, które stają się niezbędnym warunkiem funkcjonowania na rynku[107]. Wtedy też klaster może stawać się szansą dla przedsiębiorstw, które nie są w stanie objąć całości procesów innowacyjnych, dlatego mogą korzystać z kompetencji zewnętrznych, rozwijając powiązania z otaczającym je środowiskiem. Powiązania te mają zarówno charakter rynkowy (oparty na formalnych umowach, kontraktach), jak i pozarynkowy (oparty na konwencjach, zaufaniu, wspólnie podzielanych normach zachowań, kulturze).

Bardzo istotną kwestią jest również **transfer technologii i dyfuzja wiedzy**, który zachodzi na każdym etapie procesu innowacyjnego[108]. Można go zdefiniować jako przenoszenie wiedzy technologicznej i wiedzy organizacyjnej o podbudowie technologicznej między partnerami w celu poprawy poziomu wiedzy przynajmniej jednego z nich, jego potencjału oraz wzrostu ogólnego poziomu innowacyjności. Transfer technologii może mieć charakter sformalizowany i dokonywać się np. w drodze konkretnych rozwiązań kontraktowych między partnerami inicjatywy klastrowej (przez np. umowę o dokonanie projektu wynalazczego, opracowanie innowacji, wykonanie pracy badawczo-rozwojowej, umowę wdrożenia innowacji, umowy licencyjne, umowę *know-how*) lub mieć charakter nieformalny i dokonywać się np. w ramach spotkań przedstawicieli różnych firm.

Dostęp przedsiębiorstwa do wiedzy zewnętrznej wymaga wchodzenia w formalne bądź nieformalne bezpośrednie kontakty z podmiotami zajmującymi się prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych, takimi jak uniwersytety, instytuty

---

[105] Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 17.

[106] W trakcie badania zidentyfikowano 505 inicjatyw klastrowych na świecie, z czego wyniki zostały opracowane na podstawie 238 ankiet, [za:] O. Solvell, G. Lidqvist, Chr. Ketles, *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003, s. 11.

[107] J. Chądzyński, *Lokalne systemy produkcyjne w regionie łódzkim*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2002, Gospodarka Lokalna w Teorii i Praktyce, nr 939, s. 387, [za:] A. Jewtuchowicz, Z. Przygodzki, *Rozwój klastrów…*, *s*. 10.

[108] Szerzej: P. Ammirato, A. Kulkarni, D. Latina, *Clusters, Victorian business working together, In a global economy*, October 2003, s. 14–16, http://www.iird.vic.gov.au/regreform

badawcze, niezależni eksperci itd. Istnieje wiele sposobów nabycia technologii i wiedzy, wśród których można wyróżnić następujące możliwości:

- mobilizację wiedzy ukrytej;
- formalne prace badawczo-rozwojowe w ramach podmiotu z sieciowymi powiązaniami na zewnątrz;
- inżynierię wsteczną (*reverse engineering*);
- kontraktowanie prac badawczo-rozwojowych na zewnątrz;
- strategiczne partnerstwo badawczo-rozwojowe;
- zakup licencji;
- przejęcie (w tym wrogie przejęcie) dysponującego odpowiednim zasobem wiedzy[109].

Każda z proponowanych możliwości ma swoje plusy bądź minusy w zakresie ogólnych kosztów, efektywności kontroli nad powstałymi rozwiązaniami i legalności metody. W wielu klastrach kluczowym elementem transferu technologii stają się nieformalne kontakty. Nieformalna wymiana wiedzy między pracownikami z poszczególnych podmiotów wchodzących w skład klastra dotyczy kluczowych informacji determinujących przewagę technologiczną.

Dużą rolę w procesie dyfuzji wiedzy w ramach klastra odgrywają **zasoby tzw. kapitału relacyjnego** (*relational capital*). Kapitał relacyjny definiowany jest jako zespół wszelkich relacji pomiędzy instytucjami, przedsiębiorstwami i ludźmi, opartych na świadomości przynależności do pewnej wspólnoty oraz znacznym potencjale współpracy kulturowo podobnych jednostek i instytucji. Znaczne zasoby kapitału relacyjnego w danej lokalizacji przekładają się na trzy zasadnicze elementy, tworzące podstawowe kanały transferu wiedzy w ramach klastra. Są nimi:

- stworzenie stabilnych ram wielowymiarowej współpracy, co prowadzi do współpracy firm z partnerami, poddostawcami i klientami;
- funkcjonowanie efektywnego rynku pracy charakteryzującego się znaczną mobilnością kapitału ludzkiego;
- tworzenie tzw. firm odpryskowych.

Jak nadmieniono, w literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że innowacyjne klastry charakteryzują się znaczną efektywnością procesu dyfuzji wiedzy w ich obrębie. Wiąże się to z faktem, że wiedza powstała w klastrze przepływa szybciej i efektywniej w ramach jego struktur, a wolniej poza jego granicami. Przyczyn tego zjawiska upatruje się w wykształcaniu się nieformalnych powiązań międzyludzkich, które następnie stają się kanałami (często półświadomego, a nawet nieświadomego) przepływu wiedzy, w tym wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*).

W przypadku klastrów działających w sektorach wysokich technologii, duże znaczenie ma włączenie w jego struktury znaczącego ośrodka

---

[109] J. Tidd i in., *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.

naukowo-badawczego lub uniwersytetu o profilu zbieżnym z zakresem funkcjonowania klastra. W takim przypadku realny potencjał naukowy ośrodka akademickiego w dużym stopniu decyduje o międzynarodowej konkurencyjności klastra. Panuje tu pogląd, że lokalizacja w pobliżu silnej jednostki naukowej ma istotne znaczenie w związku z faktem, że proces transferu wiedzy z nauki do gospodarki jest w dużo większym stopniu przestrzennie ograniczony niż rozprzestrzenianie się wiedzy między podmiotami danego sektora przemysłu[110]. Jednocześnie wskazuje się, że współpraca z jednostkami naukowymi ma większe przełożenie na potencjał innowacyjny podmiotów w przemyśle przetwórczym niż w sektorach usługowych[111].

Korzyści z transferu technologii w ramach klastra mogą być różne z punktu widzenia różnego rodzaju podmiotów. Podmioty sektora MŚP mogą mieć niewystarczający potencjał rozwoju technologii w ramach własnej działalności wewnętrznej B+R, jak i ograniczone zdolności absorpcji zewnętrznych rozwiązań technologicznych. Zakres transferu technologii w ramach struktur klastrowych zależy od kilku kluczowych czynników, takich jak:

- specyfika danego klastra;
- specyfika rynku, na którym funkcjonuje dany klaster;
- charakter technologii (bazowa, kluczowa, rozwijająca się, wyłaniająca);
- charakter podmiotu i jego rola w klastrze, m.in. w zakresie zdolności do absorpcji nowych rozwiązań technologicznych[112].

A. Marshall wskazał również, że rosnąca wydajność produkcji w ramach struktury klastrowej nie jest tylko wynikiem korzyści skali, realizowanych przez duże przedsiębiorstwa, ale może być także osiągana przez mniejsze firmy dzięki tzw. korzyściom aglomeracji[113] i organizacji, wygenerowanym przez ich organizację sieciową (dystrykt przemysłowy). Klaster, według A. Marshalla, sprzyja ponadto tworzeniu lokalnego rynku pracy, w szczególności stymuluje procesy tworzenia nowych kompetencji. Pozwala także na szybką dostawę wyspecjalizowanych nakładów i obniżenie kosztów transakcji; ze względu na stosunki interpersonalne i bliskie sąsiedztwo w dystrykcie przemysłowym podział pracy pogłębia się zgodnie z hipotezą rosnącej wydajności[114].

---

[110] J. D. Adams, *Comparative Localization of Academic and Industrial Spillovers*, [w:] S. Breschi, F. Malerba, *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2005.

[111] H. Loof, A. Brostom, *Does knowledge diffusion between university and industry increase innovativeness?*, „Journal of Technology Transfer" 2008, Vol. 33, s.73–90.

[112] P. Morosini, *Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance*, „World Development" 2004, Vol. 2, s. 305–326.

[113] Pod pojęciem „aglomeracji" należy tutaj rozumieć zbiór, zgrupowanie elementów tworzących środowiska przedsiębiorczości.

[114] Szerzej: A. Hsaini, *Le depassement des economies*…, s. 214–241.

Podsumowując zalety wynikające z organizacji przedsiębiorstw w formie klastrów, można je ująć w dwie grupy, wskazując na tzw. korzyści twarde i miękkie[115].

Tabela 5. Twarde i miękkie korzyści wynikające z istnienia klastra

Twarde korzyści wynikające z istnienia klastra	
Zasoby	Korzyści
Lokalne łańcuchy dostaw	Efektywność organizacji łańcucha dostaw
Wyspecjalizowana siła robocza	Wyższa produktywność
Wyspecjalizowane usługi	Szybszy i łatwiejszy dostęp
Szeroki wybór partnerów/kooperantów	Niższy koszt, wyższa jakość
Koncentracja przedsiębiorstw	*Joint ventures*, możliwości działania w sieci
Miękkie korzyści wynikające z istnienia klastra	
Zasoby	Korzyści
Kultura współpracy	Wspólna wizja działania, planowanie, zależności
Zaufanie	Współpraca między firmami i tworzenie sieci
Uczenie się (1)	Transfer technologii i innowacyjność
Uczenie się (2)	Wiedza milcząca i *know-how*
Nieformalne rynki pracy	Efektywność, większe możliwości kariery zawodowej

Ź r ó d ł o: J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 196.

Efekty funkcjonowania struktur klastrowych mają przede wszystkim odniesienie do zasobów, wpływając na zmianę ich jakości, podniesienie atrakcyjności i określenie ich specyfiki. **Korzyści twarde** wynikają z podjęcia przez uczestników klastra trafniejszych inwestycji, realizacji skuteczniejszych transakcji biznesowych i zmniejszenia wydatków związanych z produkcją i zatrudnieniem. **Korzyści miękkie** są następstwem możliwości uczenia się (*lerningu*) i przenikania wiedzy (*tacit knowledge*) m.in. poprzez wzorcowanie (*benchmarking*) oraz współuczestnictwo (*sherning*) w sieci, co w efekcie prowadzi do innowacji, naśladownictwa i ulepszeń.

Jak wskazano wcześniej, klaster różni się od zwykłego zgrupowania m.in. tym, iż dotychczasowe **efekty zewnętrzne[116] stają się efektami quasi-wewnętrz-**

[115] *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*, National Governors Association, Washington 2002, s. 9–10.

[116] Efekty zewnętrzne (*externalities*) – zjawisko w ekonomii polegające na przeniesieniu części kosztów lub korzyści wynikających z działalności jednego podmiotu na podmioty trzecie bez

nymi. *Quasi* oznacza, iż dzięki specyficznej formie kontaktów, współpracy, dobrowolnej wymianie informacji, efekty stają się dobrem klubowym i tak długo jak firmy przynależą do sieci, mają możliwość ich kontrolowania i absorbowania. Ta zdolność zależy od intensywności kontaktów między firmami. Firmy ponoszą koszty, które częściowo internalizują dobra klubowe i wzmacniają swoje wewnętrzne zasoby. Jednakże pozostające nadwyżki stają się także ważnym dodatkowym (synergicznym) źródłem zewnętrznej przewagi konkurencyjnej[117]. Teoria dóbr klubowych wyraźnie sugeruje, iż mają one szczególne znaczenie dla tych dziedzin aktywności, które oparte są na kapitale intelektualnym. A więc dla tych sektorów, które w gospodarce określa się jako aktywności polegające na intensywnym wykorzystywaniu wiedzy (KIA – *Knowledge Intensive Activiteis* lub KIBS – *Knowlage Intensive Bussines Services*).

Omawiając zagadnienie atutów, należy wskazać, że funkcjonowanie klastrów może nieść ze sobą także **zagrożenie wystąpienia oddziaływań negatywnych**, które należy rozważać na każdym etapie ich rozwoju.

Przede wszystkim pojawia się niebezpieczeństwo, że klastry mogą przerodzić się w pewnych warunkach w zmowy kartelowe, dyktujące odbiorcom wyższe ceny. Tworzenie specjalnych ofert rynku pracy poprzez kształcenie w ściśle określonych kierunkach może w momencie likwidacji klastra spowodować wysokie bezrobocie o charakterze strukturalnym, trudne do zredukowania. Charakterystyczna dla danego klastra lokalizacja może być postrzegana tylko i wyłącznie przez pryzmat określonej branży, co może z kolei zniechęcać innych, potencjalnych inwestorów z branż odmiennych.

Zacieśniające się związki formalne i nieformalne wśród członków klastra mogą prowadzić do wspomnianych wyżej zmów kartelowych, a także fuzji i przejęć między firmami, co w dłuższym okresie czasu zmniejsza liczbę konkurentów działających w danej branży. Tworzy zarazem potencjalne zagrożenie wykształcenia się monokultury gospodarczej w regionie, związanej z nadmierną koncentracją danego sektora gospodarki w danym regionie. Szybki rozwój klastra i jego duża ekspansja niesie ze sobą też zagrożenia związane z brakiem koordynacji działań i problemami w przepływie informacji oraz procesach decyzyjnych w kluczowych zagadnieniach związanych z całą strukturą[118].

---

odpowiedniej rekompensaty. Zazwyczaj jest to niezamierzony skutek działalności danego podmiotu gospodarczego, którego konsekwencje (pozytywne bądź negatywne) ponosi szersze grono odbiorców, niezależnie od swojej woli. Efekty te należy rozumieć jako koszty lub korzyści o charakterze ekonomicznym, a nie wyłącznie finansowym. Określona działalność gospodarcza może powodować u osób trzecich negatywne efekty zewnętrzne (koszty zewnętrzne) oraz pozytywne efekty zewnętrzne (korzyści zewnętrzne).

[117] T. Markowski, *Rola klastrów w budowaniu przewag konkurencyjnych miasta i regionu*, referat wygłoszony na konferencji naukowej w Urzędzie Miasta Łodzi, maszynopis, Łódź 2006.

[118] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*…, s. 200–201.

Przykładowo, w memorandum Holenderskiego Biura Analiz Polityki Gospodarczej CPB pt. *Clusters: Determinants and Efects* z 2008 roku wymienione zostały negatywne konsekwencje wynikające z nadmiernej koncentracji podmiotów pokrewnej branży. Zdaniem autorów tego dokumentu, nadmierna koncentracja działalności gospodarczej (ludzi, podmiotów) może prowadzić do pojawienia się negatywnych efektów zewnętrznych związanych na przykład z rosnącym zanieczyszczeniem i degradacją środowiska naturalnego czy obniżeniem standardu usług komunalnych. Mogą też występować problemy logistyczne i komunikacyjne. Należy wówczas mówić o negatywnych skutkach aglomeracji.

Dyskutując o **słabościach struktur klastrowych**, należy zwrócić również uwagę na aspekty kosztowe.

Po pierwsze, jednym z przejawów pewnych niedogodności wynikających z operowania w klastrze może być **wzrost kosztów funkcjonowania**. Wynikać on może ze wzrostu liczby podmiotów w gronie i ich większej aktywności, co może prowadzić do wzrostu cen czynników wytwórczych. Rosnące koszty funkcjonowania w klastrze mogą z kolei skłaniać firmy do migracji poza obszar jego funkcjonowania.

Po drugie – **konkurencja w klastrze**. Duża koncentracja firm z danej branży, zlokalizowanych blisko siebie i konkurujących ze sobą, może prowadzić do obniżenia marż i wyniszczającej walki cenowej. W skrajnym przypadku może dochodzić również do niedozwolonych porozumień cenowych. Efektem takiej koncentracji może być wysoki wzrost cen dzierżawy gruntów i nieruchomości, a także – w przypadku ograniczonej liczby wykwalifikowanej kadry – wzrost kosztów związanych z zasobami ludzkimi. Wpływać to może z kolei negatywnie na konkurencyjność cenową firm działających w klastrze oraz w jego otoczeniu[119].

Po trzecie, **koszty związane z wyższą rotacją pracowników**. Relatywnie duży i płynny rynek pracy sprzyja większej mobilności pracowników i może zwiększać koszty funkcjonowania firm[120].

Ponieważ otoczenie rynkowe podlega ciągłym, dynamicznym zmianom, czasami bardziej opłacalnym przedsięwzięciem może okazać się przeniesienie procesów mniej efektywnych i wymagających mniejszych umiejętności do innych miejscowości niż kosztowniejsze realizowanie ich w danej lokalizacji.

Podsumowując ten wątek rozważań, klaster jest niezwykle elastyczną formą współdziałania organizacji, która daje wiele korzyści zarówno dla rozwoju regionu, jak i przedsiębiorstw, a także współpracujących z nimi instytucji. Należy jednak zaznaczyć, że efektów nie należy spodziewać się w krótkim czasie. Klaster jest bowiem strukturą, która przynosi korzyści w długiej perspektywie, dlatego

---

[119] J. Kaźmierski., *Clusters as a symptom of developing functions of logistics in region*, „Scientific Journal – Service Management" 2010, Vol. VI.

[120] G. Tchorek, *Koncepcje klastrów i ich zastosowanie*, [w:] A. Z. Nowak (red.), *Klastry w strategii rozwoju konkurencyjności na Mazowszu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 26.

ważne jest kontynuowanie współpracy pomimo barku widocznych i natychmiastowych korzyści. Jeżeli zaś chodzi o zagrożenia, to w ich eliminowaniu ogromną rolę odgrywa niewątpliwie polityka władz publicznych.

9. Doświadczenia w zakresie rozwoju struktur klastrowych

9.1. Rozwój klastrów w krajach Unii Europejskiej i w innych państwach

Na świecie istnieje wiele przykładów sprawnie funkcjonujących klastrów. Powstawanie i rozwój klastrów obserwujemy zarówno w tradycyjnych, jak i innowacyjnych sektorach gospodarki. Podręcznikowym przykładem klastra jest (omówiona niżej) Dolina Krzemowa w Kalifornii. W Europie zaś istnieją równie interesujące struktury klastrowe. Osiągnięcia dobrze funkcjonujących klastrów mogą stanowić doskonałe wzorce do naśladowania i wykorzystania w innych krajach. Poniżej autor zaprezentuje przykładowo ciekawsze i bardziej znane klastry.

Dolina Krzemowa (Sillicon Valley)

Uznawana jest często za najsłynniejszy klaster na świecie, a specjalizuje się w projektowaniu i produkcji komputerów. To miejsce (Silicon Valley) w rzeczywistości leży 50 km na południe od San Francisco i oficjalnie nazywa się Doliną Santa Clara. Pierwszym sławnym produktem założonej tu firmy Hewlett-Packard był kieszonkowy kalkulator. Obecnie w Dolinie Krzemowej działa ponad 700 przedsiębiorstw, wśród których najbardziej znane to Apple, Sun, Silicon Graphics, IBM, Digital, Microsoft. Firmy komputerowe działają w sąsiedztwie wojskowych laboratoriów Lockheada oraz ośrodków badawczych, które zajmują się bioinżynierią, genetyką i tworzeniem wirtualnej rzeczywistości[121]. Główne czynniki sukcesu klastra zwanego Doliną Krzemową to innowacyjni i kreatywni przedsiębiorcy, zespoły zarządzania jakością, bliskość uniwersytetów oraz centrów naukowych, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania i rynków kapitałowych, odpowiednio rozbudowana infrastruktura dla biznesu[122]. Dolina Krzemowa to wspólnota technologiczna cechująca się bardzo wysoką mobilnością personelu. Mobilność oraz wspólne korzenie wielu przedsiębiorców stały się źródłem społecznych i profesjonalnych sieci umożliwiających sprawny przepływ informacji

---

[121] M. Hołyński, *Dolina Krzemowa*, „Wiedza i Życie" 2007, nr 12.

[122] E. Wojnicka, *Silicon Valley*, [w:] S. Szultka (red.), *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2008, s. 32.

i wiedzy i ich szybką dyfuzję. Sieci te tworzą w regionie rodzaj superorganizacji, w ramach której jednostki organizują zdecentralizowany proces eksperymentów i przedsiębiorczości. Źródłem postępu technologicznego w Dolinie Krzemowej jest region i sieci, a nie pojedyncze firmy[123].

Telecom City w Szwecji

W latach 80. gospodarka południowego regionu Blekinge (z głównym miastem Karlskroną) opierała się na tradycyjnym przemyśle metalowym. Poważny problem stanowiła wysoka stopa bezrobocia. Pomysł stworzenia klastra, zaangażowanie ludzi, którzy postawili na rozwój sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz współpraca z uniwersytetem, lokalnymi władzami oraz biznesem zaprocentował tym, że w ciągu 10 lat Blekinge przekształcił się w jeden z najbardziej rozwiniętych regionów nie tylko Szwecji, ale i Europy, w którym blisko 20% mieszkańców zatrudnionych jest w sektorze w ICT[124]. Telecom City to klaster telekomunikacyjny na skalę międzynarodową, skupiający najważniejsze światowe firmy sektora ICT. Ideą klastra jest założenie, że Szwecja i świat potrzebują regionów, które będą bazą dla przedsiębiorstw operujących wiedzą wysokiej klasy. Podejście takie wymaga wysoko wyspecjalizowanych regionów, gdzie biznes i instytucje nastawione na zarządzanie wiedzą razem kreują podłoże pod nowe, globalne, konkurencyjne idee biznesowe. To sprawia, że Karlskrona jest jednym z ośrodków silnie skupiającym uwagę handlu, biznesu i edukacji. Bleckinge jest obecnie rejonem przodującym pod względem intensywności przedsiębiorstw stymulujących innowacyjność interakcji. W rezultacie Blekinge jest też regionem o najwyższej stopie wzrostu w Szwecji. Rozwój klastra ICT przyniósł jednak pewne negatywne skutki. Sukces firm i osób powiązanych z klastrem przyśpiesza rozwój regionu, ale jednocześnie dzieli społeczeństwo: zyski osiągają głównie osoby powiązane z klastrem. Według twórców sukcesu regionu, ważną kwestią w strategii rozwoju klastra jest odnalezienie obszarów, które będą przyczyniały się do jego dalszego wzrostu[125].

Klaster w Leuven

Leuven to stare belgijskie miasto, które znane jest dzięki Uniwersytetowi Katolickiemu istniejącemu od 1425 roku. W ostatniej dekadzie rozwój miasta został zdynamizowany poprzez innowacje oraz rozwój sektora wysokich technologii.

---

[123] http://www.klastry-efs.pl/, 02.12.2010.

[124] D. Pronobis, *Sposób na przedsiębiorczość*, Pismo Samorządu Terytorialnego „Wspólnota" 2008, nr 15.

[125] M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, IBnGR, Gdańsk, Szczecin 2011, s. 55–57.

Za źródła tego wzrostu należy uznać uniwersytet, który plasuje się pierwszej dziesiątce ośrodków naukowych tego typu w Europie w zakresie medycyny, inżynierii, nauk ekonomicznych i sztuki. Duże znaczenie ma także Międzyuniwersyteckie Centrum Mikroelektroniczne zaliczane do najważniejszych niezależnych centrów badawczych w mikroelektronice oraz pokrewnych dziedzinach. Leuven posiada obecnie wszystkie elementy charakterystyki odnoszących sukcesy wysokotechnologicznych klastrów, takich jak Dolina Krzemowa czy Cambridge. Historia rozwoju wysokich technologii w Leuven rozpoczęła się w 1972 roku wraz z powstaniem organizacji K.U. Leuven Research & Development. Jako jej podstawowy cel ustanowiono promocję i wsparcie transferu wiedzy i technologii pomiędzy światem biznesu a uniwersytetem. K.U. Leuven Research & Development wspiera rozwój umiejętności przedsiębiorczych, takich jak tworzenie biznesplanów, poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania oraz potencjalnych partnerów, promuje ochronę praw intelektualnych oraz zakładanie nowych przedsiębiorstw, wykonuje badania zlecone oraz tworzy parki badawcze jako infrastrukturę dla przedsiębiorstw wysokotechnologicznych. W 1984 r. zaczęło działać IMEC, skupiające obecnie ponad 1000 naukowców. Przez 15 lat IMEC sterowało i monitorowało postępy w technologii mikroelektronicznej w całej Flandrii[126]. W 1999 r. powstało Leuven Inc., którego zadaniem jest kreowanie powiązań między przedsiębiorstwami wysokotechnologicznymi tworzącymi wiedzę oraz technologię.

Strategicznym celem jest zbudowanie sieci „podobnie myślących" ludzi, a więc badaczy, biznesmenów oraz przedstawicieli funduszy wysokiego ryzyka zainteresowanych rozwojem wysokich technologii w mieście. Jednym z założeń jest umożliwienie potencjalnym przedsiębiorcom spotkań z ekspertami. Ponadto organizowane są wykłady na specyficzne tematy, jak np. mikroukłady bioelektroniczne czy ochrona własności intelektualnej. Jednym z nowo powstałych wysokotechnologicznych ośrodków w Leuven jest klaster technologii przetwarzania cyfrowo-wizualnego (DSP). Sektor DSP w ciągu ostatniej dekady rozwijał się błyskawicznie, w związku z rosnącym popytem na technologie cyfrowego zapisu oraz przetwarzania obrazu i dźwięku. W Leuven i jego okolicach powstało zgrupowanie, które tworzy rozbudowaną sieć organizacji badawczo-rozwojowych i przemysłowych. Sieć DSP skupia w regionie Leuven ponad 1500 ekspertów[127].

Klaster meblarski Dècopôle – w Lotaryngii we Francji

Przesłanką powstania klastra meblarskiego w Lotaryngii było istniejące zaplecze dla rozwoju tej gałęzi przemysłu. Lotaryngia jest bowiem głównym ośrodkiem produkcji drewna liściastego we Francji. Leśne tereny Lotaryngii od

---

[126] Tamże.

[127] Materiały źródłowe European Innovation Scoreboard. http://www.proinno-europe.eu.

wieków dostarczały jej mieszkańcom doskonałych surowców do produkcji mebli, krzeseł i instrumentów muzycznych. Początki istnienia przemysłu meblarskiego na tych terenach sięgają drugiej połowy XIX wieku, kiedy pojawiła się moda na skomplikowane meble ozdobne w stylu Ludwika XIV, XV i XVI i do robotników produkujących tradycyjne krzesła, fotele i sofy – dołączyli mistrzowie stolarstwa i rzeźbiarze. Po drugiej wojnie światowej klaster rozwijał się nadal dynamicznie, a jego oferta stawała się coraz bardziej zróżnicowana i kompletna. Stąd wywodzi się nowy nurt w sztuce użytkowej – art déco. Obok firm meblarskich zwiększyła się także liczba firm produkujących tapicerkę i elementy zdobnicze. Ponieważ w ostatnich latach zmieniły się moda i gusty odbiorców, uczestnicy klastra musieli uzupełnili ofertę o nowoczesne wyroby, a technologie w znacznym stopniu oparli na innowacjach i nowoczesnej technice. Dzięki wieloletniej koncentracji wiedzy i umiejętności producentów mebli, stolarzy artystycznych, rzeźbiarzy i tapicerów meblarskich, klaster meblarski Dècopôle uznawany jest za francuskie centrum sztuki meblarskiej. Na obszarze całego klastra działa około 160 firm branży meblarskiej, zatrudniających ponad 3 tys. osób. Obecnie głównymi odbiorcami mebli są firmy handlowe, kawiarnie, hotele i restauracje[128].

Włoski klaster przemysłu tekstylnego w regionie Emilia-Romania

Klaster ten powstał w północnych Włoszech, nad Morzem Adriatyckim – w doskonale rozwiniętym regionie przemysłowo-rolniczym i turystycznym, w którym głównymi miastami są Bolonia i Modena. Małe i średnie przedsiębiorstwa branży tekstylnej funkcjonowały w regionie Emilia-Romania od dawna, tworząc nieformalny dystrykt przemysłowy, czyli włoską odmianę klastra. Formalnie klaster powstał w 1980 r., kiedy zostało powołane konsorcjum CITER, które pełni funkcję oficjalnego przedstawiciela i koordynatora działań klastra. CITER koordynuje współpracę wewnątrz klastra oraz dba o wzmocnienie jego krajowej i międzynarodowej pozycji. W skład konsorcjum CITER weszło 430 firm produkcyjnych branży tekstylnej, studiów projektowych oraz centrów usług biznesowych, a także organizacje branżowe i instytucje publiczne, w tym władze miasta. Ponad dwadzieścia lat działalności klastra tekstylnego w regionie Emilia-Romania zaowocowało dobrymi wynikami finansowymi jego uczestników, a także bogatym doświadczeniem korzystnej współpracy małych i średnich firm oraz lokalnych organizacji wspierających. Konsorcjum CITER prowadzi prace badawczo-rozwojowe na rzecz przemysłu włókienniczo-odzieżowego w kooperacji z Unią Europejską oraz licznymi krajowymi i zagranicznymi jednostkami badawczymi[129].

---

[128] Materiały źródłowe INNO-Policy Trendchart, http://www.proinno-europe.eu.

[129] M. Dzierżanowski, S. Szultka (red.), *Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i za granicą*

Klaster medialny w Kolonii, w Niemczech

Kolonia zajmuje czwartą pozycję w Niemczech pod względem ogółu zatrudnionych w szeroko rozumianym sektorze mediów, za Berlinem, Hamburgiem oraz Monachium. W zakresie produkcji radiowo-telewizyjnej – pierwsze miejsce, tworząc jedną trzecią produkcji telewizyjnej oraz zatrudniając około 20% ogółu pracujących w tym sektorze. W roku 2000 w Kolonii w sektorze audiowizualnym funkcjonowało około 3300 niezależnych producentów. O istnieniu klastra medialnego świadczy także współczynnik lokalizacji przekraczający 12 razy średnią ogólnoniemiecką dotyczącą koncentracji zatrudnienia w branży medialnej. Znaczenie kolońskiego klastra medialnego jest szczególnie duże w zakresie produkcji tzw. TV-game-show oraz talk-show. Narodziny klastra medialnego w Kolonii związane jest ściśle z powstaniem WDR, czyli Westdeutcher Rundfunk, które jest obecnie największym konsorcjum nadawczym w Europie. Rozwijający się klaster medialny w Kolonii przyciągał kolejne stacje i kanały, także tematyczne: VOX, VIVA, VIVA 2, ONYX, Super RTL. Oprócz pojawienia się nowych stacji i kanałów decydujące znaczenie dla rozwoju tego klastra miało poszerzenie pasma nadawczego z 13 do 24 godzin na dobę. W związku z tym powstał ogromny impuls popytowy na produkcję nowych programów telewizyjnych, które przekroczyły możliwości realizacyjne dotychczas istniejących stacji – co wywołało lawinowy wzrost nowych firm, poddostawców.

Rozpoczął się proces tworzenia rozbudowanych struktur sieciowych i wysoka specjalizacja poszczególnych podmiotów. Cechą wyróżniającą klaster medialny w Kolonii jest duża elastyczność przejawiająca się szybką reakcją na zmiany potrzeb odbiorców telewizyjnych oraz niskie koszty produkcji związane z wysoką specjalizacją firm wchodzących w skład klastra[130].

Jak wynika z zaprezentowanego wyżej krótkiego przeglądu bardziej znanych klastrów, na ich powstanie i rozwój mogą mieć wpływ różne czynniki – często bardzo specyficzne dla danej lokalizacji klastra. Przytoczone przykłady klastrów o znaczeniu międzynarodowym pozwalają na wyróżnienie następujących uwarunkowań powstania i rozwoju klastrów.

1. **Uwarunkowania historyczne**, które związane są z istnieniem tradycji danego rodzaju działalności na określonym terenie (przykład włoskiego klastra przemysłu tekstylnego w regionie Emilia-Romania oraz klastra meblarskiego Dècopôle we Francji).

2. **Gwałtowny wzrost popytu na określone dobra czy usługi** (przykład: Dolina Krzemowa w Kalifornii, gdzie stymulatorem rozwoju klastra stał się ogromny popyt przemysłu zbrojeniowego i kosmicznego na elektronikę; klaster

---

– *doświadczenia i wyzwania*, IBnGR, Gdańsk 2009, s. 34–36.

[130] M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów*…, s. 55–57.

medialny w Kolonii w Niemczech, gdzie dynamiczny rozwój firm powiązanych z branżą telewizyjną wynikał z zapotrzebowania społecznego na nowe tematyczne kanały telewizyjne).

3. **Dostęp do określonych bogactw naturalnych** (przykład klastra meblarskiego Dècopôle w Lotaryngii – największego ośrodka produkcji drewna liściastego we Francji).

4. **Kombinacja różnych czynników** – pomysły i zaangażowanie wielu ludzi, harmonijna współpraca sektora biznesu, uczelni, władz lokalnych – tworzących klaster (przykład szwedzkiego Telecom City).

Analiza poglądów na temat różnych struktur klastrowych, pod kątem czynników sprawczych, które je utworzyły, pozwala stwierdzić, że w warunkach gospodarek europejskich inicjatywy ich rozwoju opierają się najczęściej na zasobach lokalnej gospodarki – na jej widocznym bądź ukrytym potencjale. Natomiast tworzenie klastra od podstaw (przykład szwedzkiego Telecom City stworzonego od podstaw w regionie Blekinde – słabym gospodarczo) uznaje się za bardzo ryzykowne.

Obserwując mechanizmy tworzenia klastrów w Europie widzimy, że co do zasady powstawania, są one na ogół **zjawiskiem inspirowanym przez rynek** – te które odniosły największy sukces, powstawały spontanicznie i są oparte na naturalnej przewadze konkurencyjnej lub siłach rynkowych. Niemniej jednak, dobre strategie i polityki klastrowe mają istotną rolę w katalizowaniu tego procesu i wywoływaniu właściwego efektu[131].

Istotną rolę w rozwoju klastrów w gospodarkach europejskich odgrywają tzw. **organizacje klastrowe** (*Cluster organizations*), które zapewniają lub uruchamiają wyspecjalizowane usługi wsparcia biznesu i innowacji (informacyjne, techniczne, szkoleniowe itp.) – dostosowane do potrzeb przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra. Odgrywają one ważna rolę, gdyż wymuszają poprawę współpracy i wymiany wiedzy między przedsiębiorstwami oraz między sektorem przemysłowym i badawczym. Są szczególnie istotne, bowiem są pierwszym kontaktem dla przedsiębiorstw przystępujących do różnego typu sieci innowacji (również międzynarodowych). Rola organizacji klastrowych jest szczególna również z tego względu, że znaczne środki finansowe z funduszy publicznych przeznaczanych na finansowanie inicjatyw klastrowych trafiają właśnie do organizacji klastrowych. Dlatego tak ważne są kwestie **sprawnego zarządzania strukturami klastrowymi**.

Komisja Europejska od kilku lat uruchamia szereg inicjatyw, aby sprostać wyzwaniom, które stoją przed krajami Unii Europejskiej. W odniesieniu do klastrów są one podejmowane na dwóch poziomach:

---

[131] Zob. A. Sosnowska, S. Łobejko, *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, [w:] *Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, Warszawa 2011, s. 163. Por. także opisy zawarte w: E. Wojnicka, P. Klimczak, M. Wojnicka, J. Dąbkowski, *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa 2006, s. 50–61.

- kształtowania się polityki klastrowej;
- na poziomie zarządzania klastrami.

Na pierwszym poziomie przykładem takiej inicjatywy jest europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej, która została powołana decyzją Komisji Europejskiej. Jest to grupa ekspertów wysokiego szczebla składająca się z przedstawicieli polityki, środowiska akademickiego oraz przedsiębiorstw (uczestników klastrów). Grupa rozpoczęła swoją działalność w 2009 roku[132].

Kolejną inicjatywą jest Europejskie Stowarzyszenie Klastrów (*European Cluster Alliance* – ECA), które obecnie skupia ponad 75 krajowych i regionalnych władz zaangażowanych w politykę klastrową. Jest to otwarta platforma dla współpracy w zakresie polityki klastrowej. Europejskie Stowarzyszenie Klastrów pracuje w ramach czterech obszarów roboczych oraz kilku kwestii horyzontalnych. Zajmuje się m.in. internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw w ramach klastrów oraz analizą różnych narzędzi i instrumentów polityki klastrowej, a także oddziaływania polityk i inicjatyw klastrowych[133].

Ciekawą inicjatywę stanowi Europejska Platforma Innowacji na rzecz klastrów (*Cluster Innovation Platform*). Celem tej platformy jest opracowywanie i testowanie nowych praktycznych narzędzi oraz wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie ich internacjonalizacji. W jej ramach zostały wybrane trzy partnerstwa (projekty) o charakterze sektorowym – ze wskazaniem na biotechnologie, ekoinnowacje oraz efektywność energetyczną, w ramach których są uruchamiane projekty pilotażowe, z których powinny skorzystać firmy z tych sektorów (w tym MŚP). Są one „polami testowymi" dla uruchamiania wyspecjalizowanych i dostosowanych do potrzeb klienta usług na rzecz firm w poszczególnych klastrach.

Kolejnym przedsięwzięciem Komisji Europejskiej jest nowa inicjatywa na rzecz doskonalenia organizacji klastrowych, wychodząca z założenia, że w Europie istnieje potrzeba ucsizenia się w tym zakresie, co potwierdza funkcjonowanie wielu systemów i akademii klastrowych, a także pojawienie się nowego zawodu – menedżera klastrów.

Dla osiągnięcia przez klaster sukcesu ważna jest **jakość zarządzania klastrami**, dlatego za tak ważne uważa się wspieranie doskonalenia się organizacji klastrowych. W Europie nie brakuje więc inicjatyw wspierających rozwój klastrów. Europejskie Obserwatorium Klastrów zidentyfikowało dotychczas ponad dwa tysiące klastrów. Istnieje wiele rozwijających się inicjatyw klastrowych i zainicjowanych polityk klastrowych, jakkolwiek nie wszystkie z nich odnoszą sukces[134].

---

[132] K. Izsak, *Naprzeciw klastrom o znaczeniu światowym w Unii Europejskiej*, [w:] *Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i za granicą – doświadczenia i wyzwania*, IBnGR, Gdańsk 2008, s. 34.

[133] M. Dzierżanowski, S. Szultka (red.), *Wspieranie rozwoju klastrów*…, s. 34–36.

[134] M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów*…, s. 56–59.

9.2. Rozwój klastrów w Polsce

Wiele badań, w tym przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Gospodarki (np. przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową), wskazuje, że skłonność do współpracy polskich przedsiębiorstw zarówno między sobą, jak i ze sferą nauki i otoczeniem biznesu jest niska[135]. Współdziałanie organizacji w formie klastra jest w Polsce strukturą stosunkowo młodą. Inspiracje do ich tworzenia zostały zaczerpnięte z praktyki gospodarczej USA i Unii Europejskiej.

Rozpowszechnianie się inicjatyw klastrowych w Polsce, w literaturze przedstawiane jest na ogół w podziale na trzy etapy: wczesnej transformacji, przygotowania Polski do wejścia do Unii Europejskiej oraz przynależności Polski do UE. Każdemu z tych okresów towarzyszyły inne czynniki wpływające na zainteresowanie tworzeniem klastrów (rys. 1)[136].

Pierwsze przesłanki dotyczące tworzenia klastrów w Polsce sięgają w zasadzie dwóch ostatnich dekad ubiegłego wieku. Był to okres transformacji gospodarki zmierzającej w kierunku prywatyzacji i reprywatyzacji przedsiębiorstw. Zainteresowanie koncentracją przemysłu, a także powstawaniem zlokalizowanych systemów produkcyjnych wzmacniane było przez przykład zachodniej praktyki w prowadzeniu polityki regionalnej, a mianowicie tworzeniu stref ekonomicznych, parków naukowych czy parków technologiczno-przemysłowych.

Kolejny etap to okres przygotowań Polski do wejścia do UE. Wiązał się on z dalszymi poszukiwaniami ścieżek prowadzących do zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw oraz z czerpaniem z najlepszych wzorów działań w Europie Zachodniej. W tym okresie widoczny był intensywny przepływ informacji z krajów UE, a także dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i informatycznych. Zwiększyła się również aktywność Polski na arenie międzynarodowej poprzez uczestnictwo w działaniach różnorodnych organizacji. Wzrastający eksport zmusił natomiast krajowe przedsiębiorstwa do unowocześniania technologii i poprawy konkurencyjności. Wszystkie te czynniki stworzyły sytuację potencjalnie przychylną rozwojowi klastrów.

Po wejściu Polski do UE wszelkie wcześniejsze działania były i nadal są kontynuowane, a przedsiębiorcy coraz częściej doceniają korzyści, jakie płyną ze współpracy w formie klastra. O ile jeszcze w 2005 roku raport OECD na temat klastrów gospodarczych w Europie[137] wskazywał nieobecność struktur klastrowych w Polsce, to już w roku 2006 zespół badawczy pod kierownictwem

---

[135] *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*, Departament Rozwoju Gospodarki Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2009, s. 12.

[136] J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 81.

[137] *Clusters: Promoting Enterprise In Central Europe, Summary in Polish*, OECD, Paris 2005, s. 5.

E. Bojar zidentyfikował 43 inicjatywy klastrowe oraz klastry funkcjonujące w naszym kraju[138].

Obecnie w Polsce funkcjonuje wiele inicjatyw oraz przedsięwzięć odwołujących się do koncepcji klastra i stosujących to słowo w nazwie. Geneza, cele działania i struktura podmiotowa tych przedsięwzięć wykazują jednak duże zróżnicowanie. Nie mamy jednak w zasadzie, jak dotąd, jednego kompleksowego badania, które przedstawiałoby istniejące klastry w rozumieniu statystycznie istotnych skupisk przedsiębiorstw.

Prace w tym zakresie są realizowane przez GUS. Pewnego obrazu dostarcza *European Cluster Observatory*, wskazujący na istnienie w Polsce licznych klastrów (skupisk) o różnym potencjale, oraz wyniki badania benchmarkingu klastrów przeprowadzonego przez PARP w 2010 roku[139], w których punktem wyjścia były istniejące inicjatywy klastrowe. Z badania tego wynika, że pomiędzy rokiem 1997 a 2009 powstało w Polsce 178 inicjatyw klastrowych, z których jednak tylko część pozostaje aktywna – o czym świadczy m.in. fakt, że w badaniu wzięło udział jedynie 47 organizacji klastrowych. Większość z tych aktywnych inicjatyw jest stosunkowo młoda – aż 74,5% z nich powstało po 2006 roku.

Okres wczesnej transformacji	**Przygotowania Polski do wejścia do UE**	**Polska w UE**
• Prywatyzacja i reprywatyzacja • Tworzenie sfer ekonomicznych • Parki naukowe • Parki przemysłowo-technologiczne • Programy wspierające innowacyjność	• Przepływ informacji z krajów UE i zwiększenie zainteresowania innowacyjnością w przedsiębiorstwach • Wzrost eksportu • Przychylność władz regionu • Możliwość wsparcia finansowego w ramach programów UE • Podjęcie pierwszych badań skupisk w zakresie identyfikacji klastrowej (Ministerstwo Gospodarki i Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości)	• Pozyskanie środków z UE finansujących m. in. klastering, wykorzystanie ZPORR i SPO RLZ • Rozwój technologii informatycznych • Kontynuacja akcji promocyjno-szkoleniowych w zakresie klasteringu (np. turystyka wspólna sprawa) • Potrzeba doskonalenia form współpracy klastrowej (w Polsce kilkadziesiąt klastrów) • Niektóre klastry osiągają 3 fazę rozwojową

Rys. 1. Czynniki wpływające na zainteresowanie klastrami w Polsce

Źródło: Opracowanie własne.

---

[138] E. Bojar, J. Bis, *Czynniki zagrażające klasteringowi – efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, [w:] E. Bojar (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Politechnika Lubelska, Lublin 2006, s. 182.

[139] *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania,* PARP, Warszawa 2010.

Na potencjał występowania klastrów przemysłowych w Polsce wskazuje **analiza stopnia przestrzennej koncentracji działalności gospodarczej**. Wysokim stopniem koncentracji w stosunku do pozostałych gałęzi gospodarki charakteryzują się w szczególności sektory wysokich technologii zarówno w przemyśle przetwórczym (przemysł farmaceutyczny, produkcja komputerów i maszyn biurowych, precyzyjny, elektroniczny i lotniczy), jak i w usługach rynkowych (informatyka, prace badawczo-rozwojowe). Sektory te, charakteryzujące się wysoką relacją nakładów na prace badawczo-rozwojowe w stosunku do produkcji sprzedanej, koncentrują się przede wszystkim w silnych ośrodkach akademickich dysponujących odpowiednimi zasobami kapitału ludzkiego oraz zapleczem badawczym bądź w ich bezpośrednim pobliżu. W sektorach tych często wyłaniają się przestrzennie skoncentrowane klastry w obszarze ICT (elektronika, informatyka, technologie komunikacyjne), biotechnologia czy lotnictwo[140].

Prezentowane dane wskazują jednoznacznie na niedojrzałość zjawiska klasteringu w Polsce, co może wynikać z niewłaściwego ukierunkowania polityk regionalnych, które często odgórnie typują branże otrzymujące wsparcie. Rokiem „boomu" w zakresie rozwoju klasteringu w Polsce był rok 2007. To wówczas powołano do życia około 30% zidentyfikowanych inicjatyw. Wydaje się, że przyczyn rozkwitu klasteringu w tym okresie należy upatrywać przede wszystkim we wzrastającym w kraju zainteresowaniu koncepcją klastrów. Nie tyle wśród przedstawicieli przedsiębiorstw i nauki, ale przede wszystkim wśród władz (na poziomie regionalnym i krajowym)[141].

Skutkiem tego były uruchamiane krajowe programy stymulujące rozwój klastrowej współpracy[142]. Wiele inicjatyw zostało wdrożonych na poziomie województw. W efekcie klastry zostały uznane za jeden z kluczowych czynników wpływających na zwiększenie konkurencyjności regionów, stając się komponentem regionalnej polityki gospodarczej.

Wzrost aktywności w zakresie klasteringu w minionych latach wynikał też w dużej mierze ze wzrostu dostępności środków z funduszy strukturalnych przeznaczonych na rozwój klastrowej współpracy[143].

---

[140] T. Brodzicki, P. Tamowicz, *Propozycja instrumentu służącego zwiększeniu stopnia transferu wiedzyi technologii w ramach inicjatyw klastrowych*, opracowanie na zlecenie Instytutu Technologii Eksploatacji dla Ministerstwa Gospodarki, Gdańsk – Radom 2010.

[141] J. Kaźmierski, *Mechanizmy stymulowania rozwoju klastrów w Polsce na tle doświadczeń zagranicznych*, referat wygłoszony na XV Konferencji Logistyki Stosowanej w Zakopanem, 8–9 listopada 2011 r.

[142] Programy ukierunkowane *stricte* na rozwój struktur klastrowych w Polsce to m.in. „Program szkoleń promujących klastering" realizowany na zlecenie PARP oraz program pilotażowy „Wsparcie na rozwój klastra" realizowany przez PARP od roku 2007.

[143] W tym: środki dostępne w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR) w Działaniu 2.6. Waga tego czynnika jest szczególnie istotna wśród inicjatyw odgórnych, wśród których wszystkie zostały zapoczątkowane w projektach finansowanych w ramach ZPORR. Wśród inicjatyw oddolnych znacznie rzadziej wykorzystywano środki

Patrząc retrospektywnie, o ile przed rokiem 2005 powstawały u nas prawie wyłącznie inicjatywy klastrowe o charakterze oddolnym (*bottom-up*), mające postać grup zainteresowanych kooperacją przedsiębiorców, to od roku 2007 coraz bardziej popularne jest powstawanie inicjatyw odgórnych (*top-down*), będących efektem działań podejmowanych przez władze regionalne czy instytucje otoczenia biznesu stymulujących powstawanie klastrów. W strukturze funkcjonujących inicjatyw udział struktur oddolnych i odgórnych w zasadzie równoważy się, choć niewątpliwie, wraz z upływem czasu, „szala" przechyla się na korzyść inicjatyw odgórnych[144].

Reasumując, na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia zainteresowanie różnych podmiotów zrzeszaniem się w struktury klastrowe w Polsce znacznie wzrosło. Zjawisko to jest odpowiedzią na zmianę charakteru konkurencyjności, która w obliczu globalizujących się gospodarek niezwykle mocno zdeterminowana jest przez innowacyjność. Polscy przedsiębiorcy w coraz większym stopniu doceniają korzyści płynące z osiągania efektu synergii, wytworzonego przy współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, a także z organizacjami badawczo-rozwojowymi.

10. Podsumowanie

W rozdziale zarysowano obecny stan wiedzy dotyczącej powstawania i funkcjonowania struktur klastrowych – w kilku obszarach.

Pierwszy obszar wiedzy dotyczy samej genezy koncepcji oraz ram definicyjnych, umożliwiających rozróżnianie pojęć bliskoznacznych, a często mylonych i traktowanych jako synonimy: klaster, inicjatywa klastrowa, koordynator/animator klastra, powiązania sieciowe. W warunkach polskich wiele inicjatyw noszących nazwę „klaster" w istocie nie jest klastrami. Często są to bowiem jedynie zalążki faktycznych gron przedsiębiorczości, albo są to sieci współpracy stworzone odgórnie celem pozyskania środków zewnętrznych na rozwój danej inicjatywy. Koncepcja klastra nie jest więc tworem jednolitym. Jest ona na tyle ogólna, że różne przestrzenne formy organizacji działań gospodarczych

---

strukturalne w finansowaniu swojej działalności. Inicjatywy te, najczęściej funkcjonujące w formie stowarzyszeń, częściej finansowały swoją działalność ze składek opłacanych przez członków inicjatywy. W ogólnodostępnych danych w przypadku większości inicjatyw klastrowych brakuje informacji dotyczących sposobu finansowania działalności inicjatyw. Dane te dostępne są odnośnie do większości struktur odgórnych, wśród których wszystkie finansowane są przez środki publiczne. Większość z nich w ogóle nie angażuje środków członków klastra.

[144] *Wykorzystanie koncepcji klastrów dla kształtowania polityki innowacyjnej i technologicznej państwa. Rekomendacje dla polityki stymulowania rozwoju klastrów w Polsce*, IBnGR, Gdańsk, 2010, s. 27.

akcentujące pewne cechy właściwe tej koncepcji można traktować jako odmiany klastra.

Jakkolwiek by go nie definiować, klaster nie jest jeszcze pojęciem do końca naukowo zbadanym. Wciąż trwają intensywne prace nad opracowaniem kompletnej charakterystyki i typologii klastrów. A wszystko dlatego, że klastry są formami z jednej strony bardzo skomplikowanymi, z drugiej zaś istotnymi dla konkurowania w warunkach globalizującej się gospodarki. Szersze od sektorów – wychwytują różne, bardzo ważne powiązania, komplementarność oraz przepływy technologii, umiejętności, informacji, marketingu i potrzeby klientów przekraczające granice firm i sektorów. Takie zaś powiązania mają fundamentalne znaczenie w odniesieniu do istoty dzisiejszej rywalizacji, do nowoczesnych źródeł przewagi konkurencyjnej, do efektywności, a zwłaszcza do kierunków i tempa tworzenia nowych firm i wprowadzania innowacji. Większość uczestników klastra nie współzawodniczy bowiem ze sobą w sposób bezpośredni, lecz obsługuje inne segmenty sektora, realizując w międzyczasie wiele wspólnych potrzeb oraz pokonując wiele wspólnych przeszkód i ograniczeń efektywności. Tego typu działania dają szansę na lepszą koordynację i wzajemne udoskonalanie w dziedzinach będących przedmiotem wspólnej troski, bez stwarzania zagrożeń lub wypaczania konkurencji i bez ograniczania natężenia rywalizacji.

Drugi obszar wiedzy obejmuje zagadnienia mechanizmu i uwarunkowań procesów powstawania klastrów i ich typologię. W literaturze nie ma konsensusu, ani też empirycznie potwierdzonej tezy wyjaśniającej przyczyny i mechanizm powstawania klastrów. Brak jest takiego objaśnienia mechanizmu rozwoju klastra, które uwzględniałoby *explicite* równorzędną rolę odgrywaną przez czynniki strategiczne i społeczne, a które jednocześnie tłumaczyłoby, dlaczego tylko niektóre klastry potrafią wzrastać i adaptować się do zmian w otoczeniu, podczas gdy dla innych klastrów osiągnięcie fazy dojrzałości oznacza stabilizację i nieuchronny schyłek.

Niewątpliwie istotną kwestią jest podkreślenie, że klastry stanowią struktury niezależnie wykształcające się w ramach obiektywnych relacji rynkowych, w korzystnych warunkach lokalizacyjnych, a wspieranie ich rozwoju powinno koncentrować się na zastosowaniu określonych instrumentów ekonomicznych i usuwaniu barier. Nie może to jednak zastępować obiektywnych mechanizmów rynkowych.

Bogactwo kryteriów klasyfikacyjnych pozwala na wyróżnienie wielu rodzajów klastra. Ich zróżnicowanie dowodzi, że struktury klastrowe są rozmaite i niełatwo poddają się ścisłym klasyfikacjom. Na obecną chwilę brak jest względnie spójnej typologii klastrów. W literaturze przedmiotu i różnego typu opracowaniach opisywane są prawie wyłącznie przykłady z praktyki. Odczuwa się natomiast brak szerzej akceptowanych, zweryfikowanych empirycznie twierdzeń dotyczących procesów funkcjonowania klastrów. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest brak takiego „uniwersalnego" modelu klastra, który umożliwiałby

opracowanie kanonu wiedzy o nim. Niepełne rozumienie koncepcji struktur klastrowych może prowadzić do błędnej interpretacji wyników badań empirycznych, w szczególności dotyczących rozwoju tych struktur.

Trzeci obszar wiedzy dotyczy potencjalnych korzyści związanych z funkcjonowaniem struktur klastrowych. Pozytywny wpływ klastrów na otaczającą je gospodarkę jest – zdaniem wszystkich przytaczanych znawców zagadnienia – niewątpliwy. Korzyści te mają charakter wielokierunkowy – odnosić je można zarówno do (1) przedsiębiorstw (uczestników klastra), jak również (2) regionu (otoczenia), w którym funkcjonują. W niniejszym rozdziale autor rozpatruje zagadnienie korzyści w odniesieniu do pierwszego z tych przekrojów.

Cechą charakterystyczną struktur klastrowych jest osiąganie przez elementy składowe efektu synergii, a więc takiego zwiększenia własnego potencjału, który jest czymś więcej aniżeli sumą wysiłków włożonych w jego powstanie. Jest to możliwe wówczas, gdy efektywnie zrównoważy się dwa typy relacji między przedsiębiorstwami: współpracę i konkurencyjność.

Szczególnie istotnym efektem funkcjonowania klastrów są korzyści zewnętrzne, które w wyniku specyfiki powiązań miedzy uczestnikami – stają się często efektami quasi-wewnętrznymi, przyjmującymi postać dóbr klubowych. Ma to szczególne znaczenie dla tych dziedzin aktywności, które oparte są na kapitale intelektualnym.

Czwarty z omawianych obszarów dotyczy doświadczeń związanych z rozwojem struktur klastrowych – na świecie i w krajach europejskich, a w kontekście opisanych „wzorców rozwojowych" – doświadczeń w warunkach polskich. Przegląd bardziej znanych klastrów o znaczeniu międzynarodowym, które odniosły sukcesy rozwojowe, pozwolił na sformułowanie kluczowych uwarunkowań powstawania i rozwoju klastrów. Najistotniejszą rolę w rozwoju klastrów w gospodarkach europejskich odgrywają organizacje klastrowe, sprawujące *de facto* funkcje zarządcze; to od jakości ich funkcjonowania zależy w dużej mierze poziom współpracy i wymiany wiedzy, jak również wykorzystywanie funduszy publicznych. Dlatego tak istotne stają się obecnie kwestie sprawnego zarządzania w strukturach klastrowych.

Obcojęzyczna i polska literatura poświęcona różnego typu sieciom przedsiębiorstw jest bogata, warto jest jednak wskazać na zagadnienia, które wyróżniają teorię klastra. Zasadnicza kwestia to ograniczenie przestrzenne – współpraca i konkurencja zawężone są terytorialnie, a nie, jak w przypadku innych sieci, brak jest takiego ograniczenia. Należy zauważyć, że granice przestrzenne klastrów są płynne i nie muszą pokrywać się z granicami politycznymi czy też administracyjnymi. Sytuacja taka może mieć natomiast miejsce w przypadku zrzeszania się przedsiębiorców w różnych organizacjach o charakterze regionalnym lub lokalnym i dzięki członkostwu istnieją między nimi różne relacje.

Klaster wyróżnia się pogłębioną współpracą między przedsiębiorcami i sektorem publicznym, która często ma charakter długoterminowy. Równie istotna

jest rozbudowana sieć formalnych i nieformalnych relacji i więzi tego typu łączących członków struktury klastrowej. Można powiedzieć, że są one definiowane poprzez związki partnerskie panujące wzajemnie między przedsiębiorcami oraz innymi uczestnikami struktury, a nie jedynie poprzez członkostwo formalne. Dodatkowo klaster może skupiać wiele branż oraz wzajemnie się inspirujących dziedzin i rodzajów działalności, a jego istotą jest stymulowanie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi oraz kreowanie strategii rozwoju lokalnego, regionalnego i krajowego poprzez definiowanie wspólnych misji, wizji i konkretnych działań.

Szersze rozważania dotyczące samej istoty klastra i tworzących się w nim powiązań skłaniają do kilku refleksji, odnoszących się głównie do teorii klastrów M. Portera, jako najczęściej przytaczanej wykładni pojęciowej.

Po pierwsze, odnosząc się do samej definicji grona, dostrzec w niej można pewien brak precyzji i ogólny charakter. Przykładowo, powiązania mogą mieć charakter zarówno wertykalny, jak i horyzontalny, do grona mogą być zaliczane zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje; współpraca może mieć charakter regionalny, ale także branżowy. Z tego wynika, że definicja grona zaproponowana przez Portera jest zbyt elastyczna i nadmiernie pojemna. Porter widzi grona jako samowzmacniający się system, który stymuluje konkurencyjne strategie firm wewnątrz klastra, podnoszące jego konkurencyjność jako całość. System ten nie może być jednak izolowaną enklawą w gospodarce regionu, ale ma stanowić jej trwały element związany z innymi, takimi jak np. struktury administracyjne, służby ochrony środowiska, infrastruktura.

Po drugie, w teorii klastrów M. Portera brak jest odpowiedzi na pytanie, czy należy odróżniać firmy, które należą do klastra od tych, które do klastra nie należą. Wokół tego problemu prowadzona jest zresztą dyskusja, w której zestawia się zalety i wady struktur klastrowych[145]. W tym kontekście, rozważając za i przeciw tej teorii, nie można na przykład przyjąć, że geograficzna koncentracja dziedzin wysokiej technologii zapewni rozwój danego regionu w warunkach nowej gospodarki wiedzy. Stąd też nie powinno się traktować klastrów jako politycznego, uniwersalnego i jedynego rozwiązania. Autorzy R. Martin i P. Sunley posuwają się nawet do stwierdzenia, że klastry mogą okazać się modną ideą, która – jak każda moda – za jakiś czas może stać się niemodna[146].

Po trzecie, rodzi się pytanie, czy przytaczana definicja klastra według Portera w pełni odpowiada współczesnym klasyfikacjom, które stały się bardziej rozciągliwe. W najnowszych opracowaniach klastrami nazywa się zarówno historycznie ukształtowane skupiska firm, takich jak na przykład Dolina Krzemowa, regionalne systemy innowacji budowane wokół ośrodków naukowych posiadających

---

[145] Por. m.in. R. Martin, P. Sunley, *Deconstructing Cluster = chaotic concept or policy panacea?*, „Journal of Economic Geography" 2003, No 3, s. 5–35.

[146] Tamże, s. 28–30.

strukturę zarządzania (zwane dawniej technopoliami), jak i utworzone spółki zarządzające grupą firm innowacyjnych tworzonych z inspiracji i z pomocą finansową władz.

Po czwarte, wzrasta obecnie rola organizacji międzynarodowych w budowaniu struktur klastrowych, które powstają często z udziałem firm pochodzących z różnych krajów. Struktury te są często dofinansowywane ze środków UE przeznaczonych na podnoszenie poziomu innowacyjności. Zatem tworzenie struktur klastrowych staje się elementem polityki innowacyjnej w skali wielkich regionów.

Teoria klastrów, a także oparta na niej praktyczna działalność uległa pewnej ewolucji, która polega przede wszystkim na przyznaniu większej roli ekonomicznemu oraz organizacyjnemu oddziaływaniu władz gospodarczych na szczeblu Unii Europejskiej, poszczególnych krajów, a także regionów i samorządów. Jednakże samą teorię gron uznawać należy, zdaniem autora, za bardzo konstruktywną, gdyż dotyczy form obiektywnie istniejących. Niewątpliwym jej walorem jest także połączenie teorii klastrów z teorią konkurencji.

Przegląd dostępnych źródeł literaturowych oraz opracowań, począwszy od Portera do najnowszych, wskazuje, że są one przede wszystkim poświęcone układom czy systemom klastrowym traktowanym jako pewien element przestrzennego zagospodarowania regionu, wpływający na regionalną efektywność i konkurencyjność. Znacznie mniej uwagi poświęca się problemom wewnętrznej struktury klastra oraz czynnikom warunkującym rozwój i zarządzanie tymi strukturami. Z przedstawionych w niniejszym rozdziale charakterystyk klastrów wynika, że przyjmowane w tym zakresie rozwiązania są bardzo różne i nie do końca rozpoznane. Zależy to w dużej mierze od stopnia dojrzałości gospodarczej regionu, jego struktury oraz uwarunkowań historycznych. Inna jest przykładowo pozycja firmy w Dolinie Krzemowej czy Cambridge, inna w Telecom City, a jeszcze inna w Brandenburgii.

Dotychczas przeprowadzane badania nie dają też jednoznacznej odpowiedzi, czy obecność firmy w klastrze w długim okresie czasu pozytywnie wpływa na jej konkurencyjność, a także czy nie osłabia naturalnej skłonności przedsiębiorcy do konkurowania na rynku. Brak jest wypracowanych doświadczeń w zakresie tworzenia organizacji typu klastrowego na wzór opisywanych w literaturze, a jednocześnie sprawdzonych w warunkach polskich. Nieliczne są także próby przeprowadzenia pogłębionych analiz wyników działalności organizacji klastrowych, co należy tłumaczyć krótkim okresem ich funkcjonowania, a także brakiem właściwych narzędzi analitycznych.

Rozdział II. Regionalne aspekty rozwoju struktur klastrowych

1. Wprowadzenie

Jak pokazują doświadczenia krajów członkowskich Unii Europejskiej, w ostatnich latach wzrasta rola konkurencyjności w gospodarce regionalnej. Ogólna sytuacja regionów w drugiej połowie XX wieku uległa dosyć istotnym zmianom. Przeszły one długą ewolucję od jednostek przestrzennych, które miały wyłącznie charakter pomocniczo-administracyjny, do pełnego upodmiotowienia. Przyczyny tych zmian są wielorakie; wśród nich znaczący wpływ ma postępująca ekonomizacja przestrzeni i procesów w niej zachodzących[1].

Zmiany zachodzące w rozwoju regionalnym mają charakter jakościowy. Ostatnio coraz wyraźniej krystalizuje się wzorzec rozwoju regionalnego oparty na procesach innowacyjnych. W obecnych warunkach krajów rozwiniętych i postępującej globalizacji na świecie to, co ostatecznie decyduje o rozwoju regionalnym, to zdolność poszczególnych regionów do stałego generowania i adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych, nowoczesnych technologii, wiedzy i nowatorskich form zarządzania.

Warunkiem uczestniczenia we współczesnych globalnych procesach rozwoju jest aktywne kreowanie procesów innowacyjnych rozumianych jako działania mające na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Integracja procesów innowacyjnych postępuje już na poziomie przedsiębiorstwa, jednak możliwości wykreowania tak rozumianych innowacji nie zależą tylko od przedsiębiorstw, lecz od **sieciowo zorganizowanej kooperacji**, która nabiera cech systemów bardziej regionalnych niż branżowych[2].

Zatem cechą współczesnych innowacji jest jej sieciowo zorganizowana lokalizacja. Polega ona na tym, że przepływy (dyfuzja) odbywają się w konkretnej, sieciowo powiązanej przestrzeni. Zjawisko powiązań może przybierać różne formy regionalnych koncentracji, wśród których na szczególną uwagę zasługują **struktury klastrowe**.

Zjawiskom tym towarzyszy pogłębiająca się ustawicznie terytorializacja działalności przedsiębiorstw, czyli uzależnienie sukcesu firmy od jakości powiązań funkcjonalno-przestrzennych podmiotów gospodarczych na określonym

---

[1] S. Korenik, *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 67.

[2] T. Parteka*, Czynnik innowacji w rozwoju regionalnym*, „Biuletyn KPZK PAN" 2003, z. 204, s. 84.

terytorium. Terytorializacja gospodarki i przedsiębiorstw oraz oparte na tym podejściu koncepcje ekonomiczne wskazują na potrzebę nowego spojrzenia na zarządzanie organizacją. W coraz większym bowiem zakresie pozycja konkurencyjna i trwała przewaga konkurencyjna firmy zależy od umiejętnego kształtowania relacji zewnętrznych, tj. kooperacyjnego i partnerskiego tworzenia efektów zewnętrznych o charakterze klubowym (regionalnym).

W tym kontekście **postrzeganie klastrów można interpretować jako nowy sposób analizy regionalnej i lokalnej**. Specyfika tego podejścia polega przede wszystkim na zwróceniu uwagi na wzajemne relacje i nową rolę firm, władz i innych instytucji dążących do wzmocnienia konkurencyjności. Wskazuje ono jednocześnie na fakt, że przewaga konkurencyjna w istotnym stopniu zależy od czynników znajdujących się poza daną firmą, a nawet poza jej sektorem, a zatem jest warunkowana lokalizacją jednostek gospodarczych. W ramach koncepcji rozwoju klastrów przedsiębiorstwa i branże postrzegane są jako elementy większego systemu, a nie jako wyizolowane podmioty.

To nowoczesne podejście implikuje oczekiwania pod adresem polityki regionalnej i lokalnej, która powinna być obecnie nastawiona na zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez identyfikację najbardziej konkurencyjnych klastrów i kształtowanie warunków sprzyjających ich rozwojowi. Można więc przyjąć, że **zarządzanie rozwojem struktur klastrowych będzie stawało się najbardziej efektywną formą prowadzenia regionalnej polityki rozwoju**. Uznanie znaczenia klastrów dla rozwoju gospodarczego regionów prowadzi w konsekwencji do docenienia potrzeby promowania tego typu struktur ekonomiczno-społecznych.

Rolę klastrów jako potencjału rozwojowego regionów należy rozpatrywać z perspektywy dorobku teorii rozwoju regionalnego, a w szczególności z uwzględnieniem ewolucji w zakresie rozumienia głównych determinant rozwoju. Na takie podejście zwraca uwagę Unia Europejska. Komisja Europejska upatruje w klastrach potencjał dla skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych krajów Unii Europejskiej.

Analizując cele prezentowane w naszej Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego (NSRR), nakreślone na lata 2007–2013, którymi są wspieranie konkurencyjności gospodarczej regionów, elastyczne różnicowanie celów i wykorzystanie endogenicznego potencjału regionów oraz wyrównywanie szans rozwojowych, zauważyć można szerokie powiązanie celów NSRR z teoretycznymi podstawami, opisującymi klastry. Jednocześnie w strategii zaznacza się, że proporcje między tymi celami powinny być takie, by wzrost konkurencyjności następował głównie na podstawie „endogenicznych sił regionów, uruchamianych za pomocą zdecentralizowanej polityki intraregionalnej, wspieranej przez rozsądną politykę makroekonomiczną i politykę stymulującą wykształcenie się skupisk biegunów wzrostu w Polsce”[3].

---

[3] Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013.

Transformacja ról aktorów systemu gospodarczego wyznaczyła jednocześnie **nową rolę i kompetencje sfery publicznej** w zakresie angażowania się w procesy rozwoju przedsiębiorczości i kreowania innowacji, co ma ścisły związek z polityką rozwoju klastrów.

Nie sposób jednak dyskutować o zagadnieniu wpływu klastrów na rozwój i konkurencyjność regionu bez wcześniejszego naświetlenia pojęć, którymi się przy tym posługujemy, takich jak: rozwój regionu, polityka regionalna, przewagi konkurencyjne oraz czynniki, które je warunkują.

2. Pojęcie regionu i rozwoju regionalnego

Przegląd dotychczas wydanej literatury poświęconej regionom oraz ich rozwojowi dowodzi, iż zwłaszcza w zakresie teoretycznego podejścia do tych właśnie zagadnień występuje istotne zróżnicowanie[4]. Wzrost i rozwój regionalny należą bez wątpienia do fenomenów o nadzwyczajnym stopniu złożoności. Mimo wielu analogii, dostrzec też można różnice. Z oczywistego faktu, iż „region regionowi nie jest równy", wynika, że w praktyce nie istnieje żadne panaceum, uniwersalny scenariusz gwarantujący sukces każdego regionu, porównywanego niekiedy do swoistej korporacji[5].

Region, jeśli nie jest jednostką administracyjną, jest pojęciem całkowicie płynnym. *Słownik języka polskiego* pod red. M. Szymczaka podaje, że region to umownie wydzielony, możliwie jednorodny obszar odróżniający się od terenów przyległych, sąsiedzkich, określonymi cechami naturalnymi lub nabytymi; geograficznymi, klimatycznymi, gospodarczymi, kulturowymi itd[6].

W *Słowniku współczesnego języka polskiego* pod red. B. Dunaja znaleźć możemy następujące rozwinięcie hasła region: jest to „odznaczający się swoistymi cechami obszar, wyróżniający się zespołem cech krajobrazowych, naturalnych lub wynikających z działalności ludzkiej"[7]. Pojęcie *region* pochodzi od łacińskiego słowa „regio" i oznacza kierunek, linię graniczną, okolicę, obszar, kraj[8]. Właśnie to drugie znaczenie zyskało z czasem powszechną akceptację, choć nie

---

[4] M. Obrębalski, *Rozwój regionalny – identyfikacja, pomiar i ocena*, [w:] E. Sobczak (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2002, nr 939, s. 11.

[5] L. Dorodzik, S. Flejterski, *Regionalne i lokalne bieguny wzrostu. Podejście metodologiczne*, [w:] *Region 2001, Rozwój regionalny Polski a Europejska Polityka regionalna*, Materiały II Ogólnopolskiej Konferencji, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001, s. 29.

[6] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, s. 125.

[7] B. Dunaj (red.), *Słownik Współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo WILGA, Warszawa 2000, s. 125.

[8] W. Kopaliński (red.), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa 1999.

zawsze jednak odnosi się do tego samego desygnatu. Dlatego ważnym czynnikiem jest dobór kryteriów stosowanych przy delimitacji regionu, dzięki czemu można wyróżnić trzy główne z nich[9]: kryterium fizycznogeograficzne, kryterium ekonomiczno-przestrzenne i kryterium administracyjne[10]. W każdym jednak przypadku, niezależnie od dziedziny nauki, region ujmuje się jako obszar o cechach na tyle charakterystycznych, iż pozwalają one na wydzielenie go z większego terytorium[11].

Wśród wielu definicji i klasyfikacji jednostek szczebla regionalnego na uwagę zasługuje klasyczne już sprecyzowanie znaczenia terminu „region" zaproponowane przez K. Dziewońskiego[12]. W jego rozważaniach termin ten ujawnia się jako narzędzie badania, przedmiot poznania i jako narzędzie działania. W pierwszym znaczeniu to część obszaru, dla którego gromadzone są dane statystyczne, w drugim region to część obszaru, na którym obiekty i zachodzące zjawiska wykazują charakterystyczne właściwości. Trzecie rozumienie tego terminu utożsamiane jest z organizowaniem w ramach wydzielonego terytorium działalności społeczno-gospodarczej w przestrzeni i zarządzanie nią[13]. Te trzy ujęcia są ściśle ze sobą powiązane i wszystkie traktują region jako część większego terytorium[14].

Najszersze ujęcie regionu prezentuje Zgromadzenie Regionów Europy, według którego „region to jednostka planistyczno-terytorialno-administracyjna, usytuowana bezpośrednio po centralnej władzy państwowej, wyposażona w wybierane i mianowane przedstawicielstwo polityczne, zabezpieczona istnieniem rady regionalnej, ukonstytuowana przez podległe jej jednostki terytorialne"[15]. Zaprezentowana definicja zasługuje na pełną akceptację, gdyż oddaje geograficzną, polityczną i administracyjną odrębność regionu[16].

Specyfika niektórych regionów jest nie tylko faktem, ale istotną wartością w dobie integracji Europy. Stąd też ogromny nacisk na utrzymanie, a często wręcz rewitalizację tradycji, obyczajów, społecznych więzów decydujących o odmienności danego regionu[17]. Nie bez znaczenia bowiem jest, w dobie integracji europej-

---

[9] K. Secomski, *Ekonomika regionalna*, PWE, Warszawa 1982, s. 228.

[10] J. Heller, *Regionalizacja obszarów wiejskich w Polsce*, IERGZ, Warszawa 2000, s. 125.

[11] Dokument elektroniczny: http://eupolicy-jeanmonnet.sggw.waw.pl/publikacja/5.2.pdf, [data dostępu:12.08.2007 r.]

[12] K. Dziewoński, *Teoria regionu ekonomicznego*, „Przegląd Geograficzny" 2003, t. 39, z. 1, s. 34.

[13] R. Domański, *Zasady geografii społeczno-ekonomicznej*, PWN, Warszawa – Poznań 1993, s. 60.

[14] D. Stawasz (red.), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 56.

[15] M. Rudnicki, *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, Wielkopolska Wyższa Szkoła Bankowości, Poznań 2002, s. 18.

[16] Dokument elektroniczny: http://www.eunia.pl/modules.php, [data dostępu: 10.11.2007 r.]

[17] B. Nischke (red.), *Europa regionów. Tradycje i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2002, s. 21.

skiej, poczucie odrębności kulturowej społeczności zamieszkującej określony teren[18]. Z tego punktu widzenia regionem jest homogeniczna jednostka terytorialna stanowiąca część większej całości terytorialnej, zamieszkiwana przez społeczność wykazującą skłonność do integracji wokół wspólnych wartości etnicznych i kulturowych[19]. Integracja ta prowadzi do wykształcenia świadomości regionalnej.

Ze względu na zróżnicowane uwarunkowania geograficzno-przyrodnicze, historyczne, społeczne i ekonomiczne różny jest poziom rozwoju regionów. Powszechnie wyróżnia się regiony silne i słabe[20], regiony lepiej i gorzej rozwinięte, czy regiony bardziej i mniej dynamicznie rozwijające się[21]. Podział kraju na regiony dokonywany jest na podstawie kryteriów geograficznych, ekonomicznych, społecznych, demograficznych i administracyjnych[22]. Kryteria wyznaczają założenia do delimitacji całego kraju na regiony, czyli stanowią podstawę regionalizacji. Rozróżnia się przy tym trzy podstawowe rodzaje regionalizacji, a mianowicie: fizycznogeograficzną (naturalną, klimatyczną, glebową itp.), gospodarczą (rolną, przemysłową, turystyczną) oraz gospodarczo-administracyjną, będącą przedmiotem planowania i zarządzania[23]. Regiony najczęściej wyodrębnia się za pomocą wykorzystania ustaleń administracyjnego podziału kraju i często określa się jako regiony ekonomiczno-administracyjne.

Każdy wyróżniony region może podlegać analizie z różnych punktów widzenia. Od strony przedmiotowej rozpatrywany być powinien jednocześnie w takich kategoriach, jak otoczenie, rynek, dominujące funkcje, środowisko naturalne, zgromadzony potencjał[24].

Pojęcie **rozwój regionalny** jest często stosowane jako pewnego rodzaju skrót myślowy, obejmujący szersze spektrum zjawisk gospodarczych, społecznych i przestrzennych[25]. Z pojęciem „rozwój regionu" bywa stosowane zamiennie, lecz w literaturze występuje na ogół wyraźne rozróżnienie pomiędzy tymi terminami. Rozwój regionalny to rozwój społeczno-gospodarczy zachodzący w regionie.

---

[18] Dokument elektroniczny: http://raslaska.aremedia.net/pol/jaskolkaslaska/03/10/InsPol.html, [data dostępu: 25.11.2007 r.]

[19] Dokument elektroniczny: http://elblag.janski.edu.pl/biblioteka/uems1.html [data dostępu: 20.12.2007 r.].

[20] A. Kukliński, *Regiony silne i słabe w polityce społeczno-ekonomicznej*, „Studia Ekonomiczne" 1997, t. V., s. 55–68.

[21] G. Gorzelak, *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Instytut Gospodarki Przestrzennej UW, t. 14, Warszawa 1999, s. 31.

[22] M. Wypych, *Regionalna specjalizacjaa w przemyśle polskim*, Acta Universitatis Lodziensis, Łódź 2001, s. 12

[23] K. Secomski, *Teoria regionalnego rozwoju i planowania,* PWN, Warszawa 1987, s. 39.

[24] A. Klasik, *Duże województwo samorządowe: gra o rozwój regionalny*, [w:] R. Broszkiewicz (red.), *Związki polityki gospodarczej z polityką regionalną*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 16.

[25] D. Strahl (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 16.

Traktowany jako wzrost potencjału gospodarczego regionu, cechujący się trwałą poprawą jego konkurencyjności oraz podniesieniem jakości życia mieszkańców[26]. Jest to zatem proces pozytywnych zmian zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, w wymiarze działalności gospodarczej, kulturowej i społecznej oraz na płaszczyźnie interakcji w sferach społeczno-produkcyjnych i polityczno-ustrojowych zachodzących w regionie. Terminu „rozwój regionalny" używa się też dla przedstawienia rozwoju szerszego układu, jakim jest kraj, w jego podziale na jednostki – regiony. Rozwój w odniesieniu do gospodarki kraju, jak również do gospodarki poszczególnych regionów, oznacza wzrost poziomu inwestowania, wzrost produkcji i eksportu, wzrost poziomu życia ludności.

Rozwój regionu odnosi się do ujęcia regionu jako jednostki wyodrębnionej, posiadającej określone zasoby ludzkie i rzeczowe, dane środowisko naturalne oraz mające pewne relacje z otoczeniem. Problemy odnoszące się do rozwoju tak zdefiniowanego regionu koncentrują się wokół zagadnień związanych z wykorzystaniem zasobów ludzkich wewnętrznych oraz kształtowaniem powiązań z otoczeniem w celu optymalizacji struktury i tempa rozwoju danego regionu.

Należy również odnieść się do często stosowanej kategorii pojęciowej, jaką jest **rozwój lokalny**. Pojęcie rozwoju lokalnego nie ma jednoznacznej wykładni. Jest określeniem wieloznacznym i do tego często posiada zabarwienie ideologiczne, przy czym należy pamiętać, że w praktyce, w konkretnym przypadku można dość precyzyjnie określić jego zakres. Koncepcja rozwoju lokalnego weszła do praktyki gospodarczej dopiero w latach 80. ubiegłego wieku. Powstała ona jako alternatywa do wcześniej promowanych, a nie akceptowanych w latach 70. tegoż wieku, modeli rozwojowych (m.in. unifikacji, masowej konsumpcji, państwa) i przeciwstawienie im małej skali, różnorodności, odrębności oraz odkrycie faktu, że „małe jest piękne"[27].

Jednakże dopiero powołanie do życia w roku 1990 samorządu gminnego, a następnie osiem lat później samorządu powiatowego i wojewódzkiego, spowodowało, że pojęcie to nabrało praktycznego znaczenia[28]. Nadrzędnym celem utworzonych wspólnot jest bowiem kreowanie warunków do ich rozwoju, co oznacza zwiększenie możliwości zaspokajania potrzeb wszystkich uczestników wspólnoty.

---

[26] M. Markowska, *Czynniki rozwoju regionalnego*, [w:] E. Sobczak (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu" 2002, nr 939, s. 20.

[27] S. Korenik, *Innowacja jako podstawa rozwoju lokalnego – próba syntezy doświadczeń z budowy strategii innowacji dla wybranych gmin i powiatów województwa dolnośląskiego*, [w:] M. Zalewska (red.), *Miejsce innowacji we współczesnych koncepcjach rozwoju regionalnego – teoria i praktyka*, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, „Prace Naukowe" 2007, nr 7, s. 7.

[28] W. Zasadzki, *Wybrane problemy lokalnej i regionalnej polityki gospodarczej*, [w:] J. Kaja, K. Piech (red.), *Rozwój oraz polityka regionalna i lokalna w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 23.

W wypracowanych modelach rozwoju lokalnego, oprócz aspektów czysto ekonomicznych (w których zgodnie z najnowszym archetypem ekonomii współzawodnictwo **łączy w sobie konkurencję i kooperację** jako podstawowe wymogi rentowności), wymienia się równocześnie elementy społeczne i aspekty ideologiczne. Obecnie występuje wiele różnorodnych definicji rozwoju lokalnego (nawet Komisja Europejska podjęła próbę definicji tego problemu, stwierdzając, że celem rozwoju jest bardziej sprawiedliwa repartycja bogactwa oraz zrównoważenie i rewitalizacja terytoriów)[29].

W procesie rozwoju lokalnego wykorzystywane są zarówno miejscowe zasoby naturalne, ludzkie, jak i instytucjonalne. I tak np. J. Parysek podaje skondensowaną definicję rozwoju lokalnego systemu terytorialnego jako „kompleksu przeobrażeń jakościowych dotyczących danego obszaru, a odnoszących się do poziomu życia ludności oraz warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych"[30]. L. Wojtasiewicz podkreśla istotność zdefiniowania potrzeb, preferencji i hierarchii wartości w procesie zarządzania rozwojem lokalnym[31]. Z kolei M. Klamut twierdzi, że rozwój lokalny powinien być pojmowany w kategoriach transformacji ekonomicznej i społecznej[32]. Ch. Leuven porównuje rozwój lokalny do funkcjonowania gigantycznej firmy wytwarzającej wiele produktów przy wykorzystaniu wielu źródeł zasilania[33]. Interesujące podejście do kwestii rozwoju lokalnego prezentuje R. Brol, który w swojej definicji mówi o zharmonizowaniu i systematycznym działaniu społeczności lokalnej, władzy lokalnej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie, mających na celu kreowanie nowych i poprawę istniejących walorów użytkowych gminy[34]. Warto zwrócić uwagę na wskazanie w tej definicji wielu podmiotów rozwoju lokalnego oraz celu ich działania, odnoszącego się zarówno do poprawy warunków życia i gospodarowania, jak i pozycji konkurencyjnej układu terytorialnego.

Istotna wydaje się też próba zwięzłego określenia efektów, jakie uzyskuje się w procesie rozwoju lokalnego. Są nimi według A. Klasika i R. Brola nowe

---

[29] S. Korenik, *Innowacja jako podstawa…*, s. 8.

[30] J. Parysek, *Gospodarka lokalna w warunkach wolnego rynku i samorządowych struktur społecznych*, [w:] J. Parysek (red.), *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1996, s. 291.

[31] L. Wojtasiewicz, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego*, [w:] B. Winiarski, L. Patrzałek (red.), *Rozwój lokalny…*, s. 18.

[32] M. Klamut, *Innowacje a rozwój lokalny*, [w:] *Promowanie rozwoju lokalnego i regionalnego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1999, s. 97.

[33] Ch. Leuven, *Lokalne inicjatywy na rzecz rozwoju gospodarczego*, [w:] L. Salamon, R. Seidel, P. Bury, T. Markowski (red.), *Gospodarka samorządów terytorialnych w świetle doświadczeń amerykańskich,* Techeko, Łódź 1995, s. 81.

[34] R. Brol, *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*, „Gospodarka Lokalna w Teorii i w Praktyce" 1998, nr 785, s. 115.

wartości w postaci nowych firm i miejsc pracy oraz usług i dóbr zaspokajających popyt lokalny i ponadlokalny[35]. Efekty widoczne są zatem w obszarze funkcji endogenicznych i egzogenicznych pełnionych przez układ lokalny[36].

3. Czynniki rozwoju regionalnego

Zróżnicowanie poziomu rozwoju regionów każe poszukiwać czynników wpływających na intensywny rozwój niektórych z nich, bądź ten rozwój hamujących. Oprócz determinantów charakterystycznych dla całej gospodarki, istnieją zjawiska specyficzne, wynikające z lokalnych uwarunkowań, które należy kształtować indywidualnie, poprzez przemyślane strategie. Powstają zatem pytania: jakie czynniki specyficzne kształtują rozwój konkretnych regionów, jak można te czynniki stymulować w pożądanym kierunku, czy istnieje możliwość absolutnego wyrównania szans rozwoju różnych regionów i ich poziomów gospodarczych[37].

Wielu autorów wśród **czynników rozwoju regionalnego** wskazuje głównie na infrastrukturę techniczną, wykształcenie, postawy, motywacje i przedsiębiorczość. Spotyka się również podział na czynniki zawierające stymulanty i destymulanty, czynniki ekonomiczno-strukturalne obejmujące: rozwój gospodarczy, przedsiębiorczość, infrastrukturę techniczną, własnościową strukturę aktywności gospodarczej oraz czynniki społeczno-kulturowe opisywane przez mobilizację społeczną, edukacyjne zasoby rozwojowe, motywacje i import kulturowy[38].

W literaturze dotyczącej czynników rozwoju regionalnego nawiązuje się do dorobku ekonomii klasycznej. Klasycy ekonomii wyróżniali trzy podstawowe czynniki rozwoju: ziemię, pracę i kapitał. Trzy klasyczne czynniki rozwoju to jednocześnie trzy podstawowe grupy zasobów ekonomicznych: zasoby naturalne (ziemia), zasoby ludzkie (praca) i zasoby kapitałowe. Czynniki klasyczne wprawdzie nadal decydują o możliwościach wzrostu produkcji, ale całościowe rezultaty procesu rozwoju zależą od wielu innych warunków, dzięki którym rozwój może być bardziej dynamiczny i efektywny[39].

---

[35] A. Klasik, *lokalny rozwój gospodarczy i metody jego badania*, „Gospodarka Lokalna w Teorii i w Praktyce" 2003, nr 734, s. 49.

[36] T. Markowski, D. Stawasz (red.), *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 141.

[37] P. Chojnacki, *Determinanty rozwoju regionalnego na przykładzie województwa lubelskiego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2007, s. 165.

[38] J. Hryniewicz, *Czynniki rozwoju gospodarczego*, [w:] S. Bagdziński, M. Marszałkowska (red.), *Gospodarka – przestrzeń – środowisko. Restrukturyzacja transformacyjna i rozwój regionów w perspektywie jednoczącej się Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998, s. 47.

[39] M. Jaroszyńska, *Czynniki rozwoju małych miast*, „Biuletyn KPZK PAN" 2005, z. 220, s. 9.

Zestaw czynników oddziałujących w danym regionie gospodarczym w zależności od ich zasięgu można podzielić na czynniki makroregionalne i mikroregionalne.

Czynniki makroregionalne zwykle należą do elementów niezależnych od danego regionu, czyli takich, które nie mogą być kształtowane przez jego działania lub są kształtowane w ograniczony sposób. Do zjawisk o tym zasięgu zalicza się ogół cech i warunków typowych dla danego regionu (w skali makro) lub dla danego kraju, w tym: warunki ekonomiczne danego regionu, techniczne, prawne, polityczne i kulturowe[40]. Czynniki makroregionalne mogą należeć do sfer:

- gospodarczej – w regionie istotne są zjawiska popytu i podaży rynkowej, poziomu cen i inflacji, możliwości nabywcze klientów, obecność lub brak instytucji wspomagania biznesu (organizacje kredytujące działalność, doradcze), wysokość bezrobocia, struktura zatrudnienia;
- technologicznej – istotne są możliwości wytwórcze w danym rejonie (np. obecność wykwalifikowanych pracowników), środki i sposoby komunikacji z otoczeniem, stopień asymilacji technologii w danym regionie (np. poziom rozwoju bazy teleinformatycznej);
- polityczno-prawnej – dotyczącej uregulowania stosunków prawnych stanowiących podstawy działalności gospodarczej, usankcjonowanych prawnie ograniczeń w dostępie do technologii, świadczenia usług czy wytwarzania określonych dóbr (koncesjonowania), obciążeń podatkowych i kontyngentów produkcyjnych;
- społeczno-kulturowej – zespół wartości i zachowań preferowanych przez dane społeczeństwo, przekładający się na stosunek do zmian, gotowość wprowadzania nowych rozwiązań strukturalnych, postawy konsumenckie, struktura wykształcenia i wieku mieszkańców regionu.

Czynniki mikroregionalne to te, które mogą być stymulowane bezpośrednio przez władze regionu. Chodzi tu przede wszystkim o rodzaj działań, które mogą być podejmowane dla korygowania szerszych procesów – nie są to zatem konkretne cechy. Wśród takich czynników można wskazać programy mające na celu pobudzenie przedsiębiorczości, zachęty dla inwestorów, ułatwienia dla rozwoju małego i średniego biznesu, akcje zwiększające wiedzę o regionie lub podnoszące poprzez promocję jego wartość turystyczną. Jednym z ważniejszych elementów w tej skali regionalnej jest dążenie do jego rozwoju infrastrukturalnego, co bezpośrednio przekłada się na zainteresowanie ze strony inwestorów i jest podstawą zmian strukturalnych.

Czynniki mikroregionalne mogą być również podzbiorem cech typowych dla zjawisk makroregionalnych – chodzi tu o takie kwestie, jak regionalne postawy społeczności mieszkańców, sposób działania władz lokalnych, dynamika lokalnej gospodarki i jej położenie w systemie mezo- i makroekonomicznym[41].

---

[40] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*..., s. 74.

[41] K. Kuciński, *Lokalne uwarunkowania rozwoju regionalnego*, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1999, s. 6.

W charakterystyce czynników rozwoju regionalnego należy również uwzględnić inne klasyfikacje tych czynników. I tak, według klasyfikacji ze względu na pochodzenie czynników, wyróżnia się[42]:

• **Czynniki endogeniczne** – wszystkie zasoby własne regionu (tzn. takie, które znajdują się na obszarze danego regionu oraz są w pewnym stopniu kształtowane przez region)[43]. Wśród tych czynników wymienić można instytucje i urządzenia infrastruktury technicznej o zasięgu lokalnym i regionalnym, inwestycje infrastrukturalne, regionalne zastosowanie nowych technik i technologii importowanych z zewnątrz, narodzenie się nowej przedsiębiorczości, ujawnienie i rozwijanie nowych zasobów, wykształcenie i kwalifikacje zawodowe ludności (obecnie, w najnowszych teoriach rozwoju lokalnego i regionalnego, wskazuje się je jako podstawowe).

• **Czynniki egzogeniczne** – czyli takie, które są zewnętrzne w stosunku do regionu i obejmują zmiany w makrootoczeniu regionu. Zmiany te są konsekwencją m.in. procesów globalizacji, procesów integracji europejskiej, zmian ustrojowych (np. decentralizacja państwa), polityki interregionalnej prowadzonej przez państwo, konkurencyjności otaczających regionów. Prorozwojowy impuls tych czynników przyczynia się do rozwoju oraz kreuje nowe zasoby i instytucje związane z lokalizacją w regionie nowych urządzeń, technologii oraz miejsc pracy.

Według innego podziału (kryterium rodzajowe) rozróżnia się:

• czynniki ekonomiczne – wzrost dochodów ludności i zysków przedsiębiorstw, wzrost zatrudnienia, wzrost kapitału, wzrost popytu i zmiany w jego strukturze itd.;

• czynniki społeczne – przemiany w świadomości regionalnej, wzrost poziomu wykształcenia, wzrost i zmiany w strukturze konsumpcji;

• czynniki techniczne – rozwój zaplecza techniczno-badawczego i wdrożeniowego, poprawa jakości produkcji, doskonalenie infrastruktury technicznej;

• czynniki ekologiczne – postęp w zakresie ochrony środowiska naturalnego, racjonalizowanie gospodarowania zasobami środowiska naturalnego;

• czynniki polityczne – charakter władzy, zakres jej kompetencji oraz sposób sprawowania władzy.

Warto także zwrócić uwagę, że czynniki rozwoju regionalnego mogą być uznawane za korzystne (ich wpływ ma dodatnie, stymulujące oddziaływanie na procesy gospodarcze w regionie) lub niekorzystne (kiedy ich wpływ ma charakter negatywny), określane jako bariery rozwoju.

We współczesnej gospodarce ważną rolę zaczynają odgrywać nowoczesne czynniki rozwoju, do których można zaliczyć naukę, postęp techniczny,

---

[42] D. Strahl (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 16.

[43] S. Korenik, *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 64.

nowoczesne style zarządzania, informatykę, zmiany w strukturze społeczno-gospodarczej oraz przekształcenia w rynku wewnętrznym kraju (gusty i upodobania konsumentów, nowe wzorce konsumpcyjne itp.). Należy jednak zauważyć, że czynniki te są bardzo kapitałochłonne (wymagają ciągłych nakładów finansowych), dlatego nie wszystkie regiony stać na ich zastosowanie[44].

Rozwój regionalny jest w dużej mierze procesem o charakterze ekonomicznym, polegającym na transformacji czynników produkcji i zasobów regionalnych w dobra i usługi. Jego główną cechą jest wzrost gospodarczy regionu, czyli zwiększenie produkcji dóbr i usług wskutek ilościowego zwiększenia wykorzystywanych czynników produkcji (rzeczowych i osobowych) oraz poprawy ich efektywności. Jednak ilościowym zmianom produkcji powinny towarzyszyć również zmiany jakościowe i strukturalne[45].

Istotnym aspektem rozwoju regionalnego jest wspomniany postęp techniczny i technologiczny, wyrażający się w jakości i nowoczesności produkowanych w regionie dóbr i usług, we wzbogacaniu asortymentu, w zmianach rzeczowej struktury produkcji i aparatu wytwórczego, pozwalających na coraz pełniejsze, bardziej racjonalne wykorzystanie czynników i zasobów regionalnych. Zwiększenie ilości oraz poprawa jakości produkowanych dóbr i usług stanowi podstawę zmian w sposobie, poziomie i jakości życia mieszkańców regionu[46]. Efektem tak rozumianego rozwoju regionalnego są powstające w regionie nowe wartości. Są nimi nowe firmy i miejsca pracy, zasoby mieszkaniowe, urządzenia i instytucje sektora usług publicznych, nowe dobra i usługi zaspokajające popyt regionalny i ponadregionalny[47].

Do czynników przyspieszających rozwój regionów dobrze rozwiniętych zalicza się zwykle[48] znaczące dochody mieszkańców i firm, duży popyt konsumpcyjny, zaopatrzeniowy oraz inwestycyjny, wysoką akumulację własną, a także możliwości inwestycyjne firm, rozwinięty rynek bankowy, dostępność kredytu, rozbudowaną sieć firm kooperujących, wykwalifikowanych pracowników charakteryzujących się kreatywnością, wysokim przeciętnym poziomem wykształcenia, innowacyjność firm, warunki do współpracy z placówkami badawczymi,

---

[44] S. Korenik, *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 39.

[45] N. Capanidu, *Kształtowanie nowego paradygmatu rozwoju regionalnego*, [w:] J. Kot (red.), W *kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, ZPORR, Kielce 2006, s. 348–349.

[46] A. Potoczek, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2003, s. 60.

[47] D. Strahl, *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, s. 34.

[48] L. Cybulski, *Konkurencyjność regionów a segmentacja rynków pracy*, [w:] M. Klamut (red.), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 221.

dużą przedsiębiorczość, stale powstające nowe firmy, niskie bezrobocie, kulturę techniczną i ekonomiczną, korzystny klimat dla biznesu, funkcjonowanie przedsiębiorstw, podmioty wspierające przedsiębiorczość i obsługujące firmy, rozwiniętą infrastrukturę (techniczną i społeczną), łączność i komunikację, urządzenia komunalne oraz energetykę, sytuację gospodarczą sprzyjającą napływowi kapitału, urozmaiconą strukturę gospodarczą pozwalającą na uzyskiwanie dochodów z wielu źródeł.

Rozwój regionalny charakteryzuje się różną dynamiką w czasie i przestrzeni, uwarunkowaną potencjałem poszczególnych regionów i oddziaływaniem wielu czynników, wśród których część wynika z bezpośrednich konsekwencji procesu transformacji. Należą do nich m.in.:

- napływ inwestycji zagranicznych, będący rezultatem stworzenia warunków dla rozwoju gospodarki wolnokonkurencyjnej, zwiększający dochody lokalne i kreujący zarówno popyt wewnętrzny, jak i zewnętrzne powiązania eksportowe;
- rozwój małych i średnich przedsiębiorstw będący konsekwencją rozwoju sektora prywatnego, rekompensujący w pewnym stopniu likwidację miejsc pracy w sektorze państwowym i poprawiający sytuację na rynku pracy;
- niedorozwój sektora usług, w tym instytucji otoczenia biznesu, będący rezultatem braków w zakresie jakości kapitału ludzkiego, stanowiący poważne ograniczenie dla rozwoju nowoczesnej, elastycznej i konkurencyjnej gospodarki;
- ograniczona restrukturyzacja rolnictwa i przemysłu, wynikająca przede wszystkim z konsekwencji decyzji politycznych, mających na celu ograniczenie wzrostu bezrobocia, stanowiąca przeszkodę dla optymalnego rozwoju gospodarczego;
- brak mechanizmów transferu kapitału siły roboczej między regionami oraz między obszarami miejskimi i wiejskimi, wynikający z ułomności polityki mieszkaniowej oraz braku skutecznych instrumentów promocji inwestycyjnej obszarów słabiej rozwiniętych;
- bezrobocie i problemy strukturalne rynku pracy, będące rezultatem procesu restrukturyzacji gospodarki, przy jednoczesnej zbyt słabej dynamice przyrostu nowych miejsc pracy;
- obniżenie poziomu życia ludności, zmniejszające popyt wewnętrzny oraz ograniczające możliwość poprawy jakości kapitału ludzkiego.

Drugim ważnym zjawiskiem wpływającym na przemiany uwarunkowań rozwoju regionalnego w państwach Europy Środkowo-Wschodniej jest proces integracji europejskiej. Wejście Polski w maju 2004 roku do Unii Europejskiej i objęcie naszego kraju systemem unijnej polityki regionalnej stanowi nowy, bardzo istotny czynnik dla procesu rozwoju regionalnego. Dotychczasowe działania w ramach projektów współfinansowania ze środków unijnych przyczyniły się co prawda do zmniejszania dysproporcji w rozwoju regionalnym, ale zjednoczona Europa staje przed nowymi wyzwaniami związanymi z nowymi czynnikami rozwoju regionalnego. Do najważniejszych należą:

• znaczne powiększenie różnic społecznych i ekonomicznych będące następstwem poszerzenia Unii Europejskiej, które może prowadzić do upodobnienia dochodów związanych z nasileniem przepływów kapitału, siły roboczej i wiedzy z regionów silnych do słabiej rozwiniętych, albo do dalszej polaryzacji rozwoju poprzez wzmacnianie się „biegunów wzrostu" i stagnację obszarów problemowych;

• prawdopodobne przyspieszenie zmian gospodarczych wynikających z pogłębiającej się globalizacji i w konsekwencji wzrostu konkurencji;

• nowe uwarunkowania rozwoju związane z rewolucją w nowych technologiach i rozwojem gospodarki opartej na wiedzy.

Warto zauważyć, że do połowy lat 70. XX wieku w polityce regionalnej na obszarze Wspólnoty Europejskiej dominowała koncepcja scentralizowanego paradygmatu rozwoju regionalnego, oparta na neoklasycznym modelu wzrostu. Polegała ona na wyłącznym interwencjonizmie państwa, które było głównym podmiotem polityki regionalnej. Najczęściej wykorzystywano dotacje i subwencje dla inwestorów, ulgi podatkowe oraz inwestycje infrastrukturalne. Działania te w większości finansowano z budżetu państwa. Kryzys gospodarczy w połowie lat 70. podważył skuteczność tych działań. Okazało się, że scentralizowany model polityki regionalnej nie był w stanie zapobiec pogłębianiu różnic wewnątrzregionalnych. Wprowadzone zmiany polegały m.in. na wzmocnieniu roli jednostek terytorialnych w kształtowaniu polityki regionalnej oraz na wspieraniu endogenicznych czynników rozwoju. Przeformułowane zostały również cele polityki regionalnej. Główny nacisk położono na wspieranie konkurencyjności regionów. Rola państwa została ograniczona do koordynacji tej polityki. Zmiany polegały również na odejściu od koncepcji dużych projektów infrastrukturalnych i przemysłowych na rzecz wspierania potencjału tkwiącego w małych i średnich przedsiębiorstwach, wdrażaniu innowacji oraz tworzeniu infrastruktury organizacyjno-instytucjonalnej dla parków przemysłowych i technologicznych, inkubatorów, centrów zaawansowanych technologii oraz lokalnych i regionalnych systemów produkcyjno-innowacyjnych.

Jednym z wyznaczników współczesnego modelu rozwoju regionalnego jest jego **metropolizacja**, polegająca na koncentrowaniu w największych ośrodkach miejskich – metropoliach – ważnych funkcji, takich jak tworzenie innowacji, opracowywanie nowych technologii, lansowanie prądów kulturowych i estetycznych, świadczenie wyspecjalizowanych usług, w tym finansowych, oraz – co jest szczególnie ważne – funkcji zarządczych, czyli podejmowanie decyzji o procesach mających często zasięg globalny.

Metropolie – najsilniejsze ogniwa gospodarki globalnej, koncentrujące pracowników o najwyższych kwalifikacjach, twórców, a także polityków – funkcjonują w światowej sieci metropolitalnej. Istotnym zjawiskiem jest „odrywanie się" metropolii od otaczających je obszarów, co oznacza, iż tylko w sieci metropolitalnej wielkie miasta mogą dokonać wymiany zasobów i informacji wysokiej

jakości, których nie może dostarczyć im względnie słabiej rozwinięte otoczenie regionalne[49]. W rezultacie tych zjawisk przestrzeń społeczno-gospodarcza Europy ulega polaryzacji. Mimo znacznych nakładów ponoszonych przez Unię Europejską na wspomaganie rozwoju regionów najsłabiej rozwiniętych, w większości państw członkowskich różnice międzyregionalne rosną.

W znacznie trudniejszej sytuacji znalazły się pozametropolitalne ośrodki przemysłowe oraz obszary wiejskie. Te pierwsze z reguły nie były atrakcyjne ani dla wyspecjalizowanych usług, ani też dla inwestorów zagranicznych, co powodowało, iż restrukturyzacja ich tradycyjnej bazy gospodarczej była dokonywana w wielu przypadkach poprzez upadek, który nie prowadził do powstania nowej działalności gospodarczej. Konsekwencją jest bezrobocie i stagnacja gospodarcza, tylko w niektórych przypadkach przełamane w wyniku udanej restrukturyzacji, wspartej pojawieniem się inwestorów zewnętrznych. Regiony wiejskie, w których dominowało rolnictwo prywatne, nie dokonały istotnej zmiany strukturalnej, co nie poprawiło ich tradycyjnie niekorzystnej sytuacji i nie zwiększyło małej atrakcyjności dla nowej, innowacyjnej działalności gospodarczej. Tylko niektóre z nich zdołały pełniej wykorzystać swoje zasoby, czyniąc z nich kierunki opłacalnej i obiecującej specjalizacji gospodarczej, takie jak turystyka, produkcja mleka i wyrobów mlecznych, uprawa owoców i ich przerób, produkcja wyrobów z drewna.

W szczególnie niekorzystnej sytuacji znalazły się rolnicze obszary zdominowane uprzednio przez państwowe gospodarstwa rolne. Ich peryferyjne położenie oraz specyficznie rozproszone osadnictwo w osiedlach popegeerowskich, a także niskie kwalifikacje pracowników rolnych, powodują, iż stopa bezrobocia na tych terenach jest szczególnie wysoka, także w wyniku szczególnie niskiej motywacji do pracy, w dużym stopniu ukształtowanej przez nieefektywne formy walki z bezrobociem[50].

Rozwój kraju w znaczącym stopniu zależy od tego, w jakim zakresie polskie obszary metropolitalne będą zdolne włączyć się do innowacyjnego segmentu gospodarki światowej. Obszary te, szczególnie we wschodniej części kraju, są jednak – w porównaniu z metropoliami Europy Zachodniej – względnie słabo rozwinięte. Obecnie jedynie Warszawa wraz z otaczającym ją pierścieniem o promieniu ok. 30 km może być uznana za ukształtowany obszar metropolitalny. Kilka wielkich miast Polski – Wrocław, Kraków, Poznań, częściowo także Trójmiasto i Łódź – wykształciło już na tyle mocno funkcje metropolitalne i są one na tyle silnie powiązane z układem międzynarodowym, iż są zdolne do konkurowania w światowej sieci metropolitalnej, eksponując w niej swój innowacyjny potencjał gospodarczy, badawczo-rozwojowy i akademicki, względnie wysoko rozwinięte zaplecze turystyczne. Mimo tego potencjału wiele funkcji jest stale nisko rozwiniętych.

---

[49] *Projekt Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, wrzesień 2005.

[50] Tamże.

Współczesne regiony funkcjonują w otoczeniu nieprzejrzystym i zmiennym. Znaczenie ich własnych zasobów materialnych i niematerialnych w relacji z otoczeniem zmienia się. Wzrasta ilość podmiotów i instytucji w nim zlokalizowanych, a także złożoność sieci powiązań (formalnych i nieformalnych, informacyjnych i rzeczowych) między nimi. Region staje się układem skoordynowanych działań grupowych. Następuje istotna segmentacja nabywców produktu regionalnego, której towarzyszy wzrost oczekiwań interesariuszy związanych bądź zainteresowanych związkami z regionem. Maleje lojalność członków lokalnej wspólnoty wobec dotychczasowych miejsc zamieszkania, zatrudnienia, usytuowania inwestycji, czego wyrazem stają się migracje, zmiany lokalizacji obiektów produkcyjnych i usługowych oraz przepływy kapitałów. Nasila się konkurencja ze strony zagranicznych i krajowych regionów (zwłaszcza będących w tych samych grupach strategicznych, głównie podobnych pod względem funkcjonalnym) o kapitał, zainteresowanie instytucji finansowych, turystów, kuracjuszy, kapitał intelektualny (naukowcy, wynalazcy, twórcy kultury), a także o fundusze pomocowe. Innymi słowy zjawiskom dynamicznych zmian środowiska zewnętrznego i wewnętrznego towarzyszy pogłębiająca się konkurencja. Jest to zjawisko nowe na gruncie regionalistyki[51].

3.1. Rozwój regionalny a koncepcja potrójnej heliksy

Dyskutując o uwarunkowaniach rozwoju regionalnego w kontekście powstawania struktur klastrowych należy podkreślić, że współcześnie czynnikiem szczególnie mocno kształtującym rozwój regionu jest jego zdolność do tworzenia i podtrzymywania wysokiej innowacyjności. Model „gospodarki opartej na wiedzy", wprowadzony zapisami Strategii Lizbońskiej, zakłada odchodzenie od pojedynczego projektu na rzecz kompleksu działań tworzących nowe produkty, wzorce, technologie i usługi, zaś na szczeblu regionalnym wymaga **sieciowej współpracy pomiędzy różnymi podmiotami**, będącej źródłem nowo powstających innowacji[52].

Współpraca w ramach sieci może występować, jak wiadomo, w układzie poziomym (między podmiotami o tym samym lub podobnym profilu działalności), lub pionowym (współpraca w ramach „łańcucha dostaw"), ale również może dokonywać się na linii: przedsiębiorstwa – instytucje naukowe, badaw-

---

[51] E. Zeman-Miszewska, M. Krakowiak, *Konkurencyjność polskich regionów i gmin w otoczeniu międzynarodowym*, www.mf.gov.pl

[52] E. Bojar, M. Kwietniewska-Sobstyl, *Klaster jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie*, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesami*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2011.

cze, rozwojowe, organizacje doradcze i finansowe czy agendy rządowe[53]. W tym ostatnim przypadku organizacje wchodzące w skład danych środowisk działających w określonym regionie, wchodzą we wzajemne interakcje w procesach tworzenia i dyfuzji innowacji. Powiązania tych różnorodnych podmiotów i organizacji mają również wpływ na region, w którym występują.

Omawiane tu relacje pomiędzy władzą, przemysłem a nauką zostały po raz pierwszy zaprezentowane przez L. Leydesdorffa i H. Etzkowitza[54] w postaci wspomnianej wcześniej **koncepcji potrójnej heliksy** (*triple helix*). Polega ona na współdziałaniu rozumianym jako stymulowanie zarówno współpracy, jak i konkurencji. Tworzy model, w którym trzy instytucjonalne sfery wzajemnie się zazębiają, a instytucje z danej sfery mogą przejmować rolę instytucji innych sfer. Model zakłada, że „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"[55].

Strategie innowacji oraz współpraca pomiędzy tymi trzema grupami podmiotów stanowią rdzeń koncepcji „potrójnej heliksy". Przyczyniają się do rozwoju „otoczenia instytucjonalnego" poprzez tworzenie nowych struktur organizacyjnych w celu wspierania procesów innowacji (parków naukowych, inkubatorów przedsiębiorczości itp.). Wynika z tego wysoka użyteczność modelu „potrójnej heliksy", bowiem może być on wykorzystywany w różnych obszarach badawczych, np. do analizowania związków na linii nauka – administracja – biznes, jako formy dynamiki systemu opartego na wiedzy[56].

Omawiany model zakłada, że formalne i nieformalne porozumienia dokonujące się pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym wpływają na kształt i poziom wzrostu gospodarczego na danym obszarze. **Mają zatem ścisły związek z rozwojem regionalnym**. Przyjmuje się bowiem, że bez udziału sektora publicznego, prywatnego i badawczo-rozwojowego nie jest możliwy skuteczny rozwój regionalny i lokalny.

Wzajemne uzupełnianie się tych trzech grup podmiotów w różnorodnych inwestycjach ukierunkowanych na rozwój, nowe technologie i badania w regionie sprzyjają procesowi przekazywania wiedzy oraz wiązania się w formy sieciowe. Jedną z takich form stanowią, jak wiadomo, struktury klastrowe. Należy

---

[53] M. Bojar, *Współpraca wewnątrzregionalna jako czynnik rozwoju regionalnego – doświadczenia z procesu klasteringu*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 257.

[54] L. Leydesdorff, H. Etzkowitz, *The Transformation of University Industry-Government Relations*, Electronic Journal of Socjology, 2001, http://www.socjology.org/archive.html.

[55] Tamże.

[56] M. Bojar, *Współpraca wewnątrzregionalna*…, s. 258.

się też zgodzić z poglądem L. Martina[57], że budowane w ten sposób przez różne instytucje sieci wspierają regionalną innowacyjność i przepływ technologii.

Model budowania relacji w oparciu o koncepcję „potrójnej heliksy" przynosi najwięcej korzyści budowie klastrów, co uzasadnić należy faktem, że interakcje na płaszczyźnie współpracy tych trzech sfer przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy i innowacji, która nie powstałaby nigdy bez wspólnych działań.

Na zakończenie rozważań w tym punkcie pracy należy powiedzieć, że obecnie spotykamy się już z tezą, że w obecnej postmodernistycznej rzeczywistości model „potrójnej heliksy" już nie wystarcza do pełnego opisu wzajemnych relacji współdziałających ze sobą sfer. Dlatego też proponuje się model „poczwórnej heliksy", opisujący relacje nauka – biznes – administracja – społeczeństwo. Wprowadzenie do tego modelu podmiotu określanego jako „społeczeństwo" uzasadnia się tym, że jest ono ostatecznym odbiorcą i weryfikatorem koncepcji tworzonych przez współpracę sfer naukowych, prywatnych i publicznych i jego obecność warunkuje wykorzystanie systemu innowacji opartego na wiedzy[58].

Również sam współtwórca koncepcji „potrójnej heliksy" L. Leydesdorff nie wyklucza, że ze względu na fakt występowania różnic w gospodarkach światowych – z czasem model potrójny może być niewystarczający do opisu powiązań występujących w danym regionie. Uzasadnia to utylitarnym charakterem tego modelu[59]. Takie podejście wydaje się być słuszne, bowiem uwzględnienie dodatkowych podmiotów występujących w regionie może mieć znaczenie dla skuteczności wypracowywanych rozwiązań, natomiast w sensie badawczym pozwoli dodatkowo na uchwycenie dynamiki systemu.

4. Konkurencyjność i tworzenie przewag konkurencyjnych regionu

We współczesnym otoczeniu społeczno-gospodarczym podstawą działań jest konkurowanie, przy czym nie jest to działanie właściwe tylko w odniesieniu do podmiotów gospodarczych. Oczywiście podmioty gospodarcze konkurują ze sobą na rynku, na którym funkcjonują. Niemniej jednak ich pozycja konkurencyjna pośrednio

---

[57] L. M. Martin, *Wspieranie powiązań przemysłu i nauki w Wielkiej Brytanii: charakterystyka i dobre praktyki regionu West Midlands*, [w:] M. A. Weresa (red.), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu – doświadczenia regionu Mazowsze*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 358.

[58] Por. J. Furtak, *Nowe uwarunkowania polityki rozwoju regionalnego*, http://ekonom.univ.gda.pl

[59] L. Leydesdorff, *The Triple Helix…, and an N-tuple of Helices:Explanatory Models for Analyzing the Knowledge–based Ekonomy?*, http://arxiv.org/abs/1012.1937, [za:] M. Bojar, *Współpraca wewnątrzregionalna*…, s. 259.

jest uzależniona od konkurencyjności otoczenia, w jakim funkcjonują. Otoczenie to z kolei jest w istotny sposób kształtowane przez działalność samorządu terytorialnego na poszczególnych jego szczeblach. Obecnie bowiem rozgrywa się także konkurencja w przestrzeni prowadzona m.in. przez władze samorządowe w celu pozyskania nowych, stymulujących rozwój regionalny, elementów systemu społeczno-gospodarczego w postaci podmiotów gospodarczych, mieszkańców czy turystów.

Pojęcie konkurencyjności jest zwykle rozumiane jako zdolność do efektywnego rywalizowania, współzawodnictwa. Na płaszczyźnie ekonomicznej oznacza zdolność do osiągnięcia sukcesu we współzawodnictwie gospodarczym[60]. Różni autorzy różnie definiują pojęcie konkurencyjności. W literaturze znaleźć można zarówno bardzo proste, jak i rozwinięte jej ujęcia. I tak na przykład zdaniem J. Burnewicza konkurencyjność to po prostu zdolność do skutecznego przeciwstawiania się konkurencji[61]. B. Bakier i K. Meredyk piszą zaś, że konkurencyjność to zdolność do długookresowego, efektywnego wzrostu. Z natury rzeczy natomiast jej elementami są efektywność, dynamika oraz elastyczność badanego podmiotu gospodarczego[62].

Z tak postrzeganą konkurencyjnością blisko wiąże się konkurencyjność międzynarodowa rozumiana jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia (proporcjonalnie) większego bogactwa niż tworzone przez konkurentów na rynkach światowych. Jest ona wówczas kombinacją zasobów (naturalnych lub stworzonych przez człowieka), procesów (polegających na przetworzeniu zasobów w ekonomiczne efekty) oraz umiędzynarodowienia działalności gospodarczej[63].

Posuwając się zaś w dociekaniach dalej, definiuje się konkurencyjność międzynarodową jako zdolność kraju (przedsiębiorstwa) do tworzenia wartości dodanej i w ten sposób wzrostu bogactwa narodowego (przedsiębiorstwa) poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami i procesami, atrakcyjnością i agresywnością, uwzględniając wymiar globalny i lokalny oraz integrowanie tego wszystkiego w jednolity, spójny model ekonomiczny i społeczny[64].

W klasycznym rozumieniu, pojęcie konkurencyjności oznacza proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swych interesów przez przedstawienie ofert korzystniejszych od innych. W warunkach rynkowej gospodarki globalnej uczestnikami rynku są zarówno jednostki gospodarcze, jak i terytorialne. Oferty

---

[60] B. Winiarski, *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 9.

[61] J. Burnewicz (red.), *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 23.

[62] B. Bakier, K. Meredyk, *Istota i mechanizm konkurencyjności*, [w:] H. Podedworny, J. Grabowski, H. Wnorowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, s. 38.

[63] T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 10.

[64] *The World Competitiveness Yearbook 1999*, IMD, Lausanne 2000, s. 6, [za:] T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s.10

jednych i drugich są jednakże bardzo różne, co wynika ze specyfiki obu sektorów: publicznego i komercyjnego. Konkurencyjność w odniesieniu do jednostek gospodarczych to zdolność do oferowania dóbr i usług o jakości i cenie odzwierciedlającej potrzeby nabywców, natomiast w przypadku jednostek terytorialnych, konkurencyjność oznacza zdolność do tworzenia warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej i zamieszkania, zaspokajających potrzeby użytkowników (firm, mieszkańców lub gości)[65] danej przestrzeni (kraju, regionu, gminy). Osiągnięcie pozycji konkurencyjnej nie może mieć jednak charakteru efemerycznego. Wysiłek działania organizacji, bez względu na to czy są nią jednostki gospodarcze, czy władze publiczne, musi być ukierunkowany nie tylko na uzyskanie pozycji konkurencyjnej, ale także na jej utrzymanie w długim okresie[66].

W jeszcze inny sposób konkurencyjność może być określana jako zdolność regionu, gałęzi przemysłu lub pojedynczego przedsiębiorstwa do konkurowania na rynkach, których jest uczestnikiem/członkiem. W przypadku regionów, może się to odnosić np. do standardów życia społeczeństwa, a w przypadku przedsiębiorstw – do wyników gospodarowania[67].

W ten sposób konkurencyjność z pojęcia odnoszącego się do przedsiębiorstwa i produktu przerodziła się w wielopłaszczyznowy system działań, którego dostrzeżenie i wykorzystanie stało się wymogiem konkurowania w XXI wieku. System ten powinien być rozpatrywany na trzech poziomach: 1) makro, jako konkurencyjność państw i regionów, 2) mezo, jako konkurencyjność sektorów lub branż, oraz 3) mikro, jako konkurencyjność firm i poszczególnych produktów. Przy czym o konkurencyjności kraju czy regionu decydują warunki, które sprzyjają lub utrudniają rozwój gospodarczy i stanowią podstawę atrakcyjnej lokaty inwestycyjnej[68].

Przewaga konkurencyjna firmy czy regionu nie zawsze jest wynikiem ich konkurencyjności (czytaj: zdolności do konkurowania). Można sobie bowiem wyobrazić firmę o dużej przewadze konkurencyjnej, ale zupełnie nieinnowacyjnej. Podobne stwierdzenie może dotyczyć przewagi konkurencyjnej regionu. Taki stan istniał w gospodarce centralnie planowanej, gdzie przedsiębiorstwa państwowe bardzo często zatracały swoją zdolność innowacyjną, nawet jeśli rząd zainwestował w powstanie firmy produkującej nowoczesne produkty. Zatem przewaga konkurencyjna firmy nie zawsze jest związana z jej zdolnością do konkurowania.

---

[65] P. Bury, *Oceny w planowaniu urbanistycznym a gospodarność w rozwoju miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, s. 25.

[66] A. Adamik, *Związki partnerskie przedsiębiorstw a proces wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu*, [w:] S. Jankiewicz, K. Pająk (red.), *Przedsiębiorczość warunkiem rozwoju regionu i kraju w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

[67] A. L. Alarcon, *Regional Competitiveness; the need for coordination between public and private action*, [w:] S. Rudolf (ed.), *Emerging Markets*. *Social, Political and Economic Challenges*, University Press, Łódź 2004.

[68] A. Kisiel-Łowczyc (red.), *Współczesna gospodarka światowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 31.

Przewagę konkurencyjną możemy wytworzyć w wyniku decyzji politycznej, tworząc np. specjalne strefy ekonomiczne, dotując przedsiębiorstwa bezpośrednio, obniżając lokalne podatki itp., lub też przedsiębiorstwo może ją posiadać dzięki szczególnym cechom środowiska naturalnego czy wysokiej sprawności funkcjonowania szeroko rozumianego otoczenia biznesowego. W przypadku oddziaływania zewnętrznych korzyści politycznych, jak pokazuje historia gospodarcza, w długim okresie obniża się wewnętrzna zdolność innowacyjna firm, co wpływa hamująco na konkurencyjność i innowacyjność gospodarek narodowych i regionalnych[69].

Istota konkurencyjności, która jest elementem napędowym rozwoju[70], polega na zdolności do przystosowywania się podmiotów ekonomicznych do zmieniających się warunków gospodarowania w celu utrzymania i poprawy miejsca na rynku. O konkurencyjności całej gospodarki decyduje zdolność do produkowania i oferowania dóbr i usług o takich walorach i parametrach, że znajdują one nabywców na rynkach krajowych i zagranicznych.

W omawianej kwestii istotne wydaje się być rozróżnienie wprowadzone przez T. Markowskiego, definiujące dwa typy konkurencyjności regionów: przedmiotową i podmiotową[71]. I tak, **konkurencyjność regionów w sensie przedmiotowym** możemy definiować jako zdolność regionów do zaspokojenia potrzeb i popytu na usługi i dobra ze strony rynków lokalnych i globalnych, pod warunkiem, iż regiony mają przez to zapewnioną możliwość wysokiego i trwałego dochodu. Przedmiotowa konkurencyjność regionu i związana z nią przedmiotowa przewaga konkurencyjna w stosunku do innych regionów wynika z konkurencyjnej pozycji materialnych i niematerialnych zasobów regionu oraz jest weryfikowana przewagami konkurencyjnymi jednostek gospodarczych użytkujących te zasoby.

Konkurencja podmiotowa regionów i gmin odgrywa w praktyce większą rolę, niż to się z pozoru wydaje. Władze publiczne występują w wielu rolach: jako jeden z aktorów w regionie, dostarczający usług publicznych, jako podmiot polityki wspierający konkurencyjność przedmiotową regionu (horyzontalne wzmacnianie zasobów) i wspierający bezpośrednio konkretne firmy w regionie (czyli podmiot publiczny wspierający konkurencyjność podmiotową firm), ale także jako instytucja publiczna konkurująca z innymi władzami i instytucjami o różne cele i interesy. Władze publiczne bardzo często występują jako dominujący aktor regionalny lub lokalny reprezentujący interesy własnej społeczności. Jako podmiot takiej konkurencji, uwikłane są w konkurowanie horyzontalne (władze i podmioty publiczne innych regionów) i wertykalne (władze na wyższym

---

[69] T. Markowski, *Przedmiotowa i podmiotowa konkurencyjność regionów*, Materiały dydaktyczne dla Studium Podyplomowego UŁ „Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego", maszynopis, Łódź 2007.

[70] T. Markowski, T. Marszał, *Konkurencyjność regionów jako element polityki przestrzennej*, [w:] T. Marszał, M. Opałło (red.), *Współczesne problemy rozwoju regionalnego*, „Biuletyn KPZK PAN" 1998, s. 133.

[71] Por. T. Markowski, *Przedmiotowa i podmiotowa konkurencyjność…*

poziomie). W konkurencji podmiotowej władze konkurują o inwestorów, dotacje i subwencje, turystów, a także o ponowny wybór do władzy. Większa rola władz publicznych, jako podmiotów konkurencji międzyregionalnej, pojawia się w sytuacji, kiedy konkurowanie ma konfliktowy charakter.

Konkurowanie podmiotowe może się przejawiać w układach horyzontalnych i wertykalnych. Konkurowanie horyzontalne dotyczy władz publicznych i instytucji publicznych tego samego poziomu. Będziemy tu mieli do czynienia z konkurencją w relacjach gminy z gminami, powiatu z powiatami i regionu z regionami, między władzami gmin oraz władzami i instytucjami centralnymi. Formy takiej konkurencji mogą mieć charakter sektorowy. Gminy budujące swój rozwój na dziedzictwie kulturowym czy przyrodniczym będą konkurowały z innymi, wykorzystując do swojej gry poziom centralny, konkurując np. z ministrem przemysłu i poszukując sojusznika w ministerstwie kultury. Najczęściej konkurowanie ma charakter mieszany, tj. horyzontalno-wertykalny, gdy do gry konkurencyjnej włączane są inne poziomy instytucjonalne[72].

Konkurencyjność regionów można też rozumieć jako zdolność regionów do przystosowywania się (w sferze społecznej i ekonomicznej) do zmieniających się warunków. Jej nieodłącznym elementem jest dążenie regionów do poprawy swojej pozycji w rywalizacji międzyregionalnej. Rywalizacja może mieć zarówno charakter bezpośredni, jak i pośredni. W pierwszym przypadku oznacza konkurencję o korzyści zewnętrzne (zwłaszcza o inwestorów), w drugim – działania zmierzające do poprawy warunków życia społeczności lokalnych oraz warunków funkcjonowania i efektywności podmiotów gospodarczych[73].

Konkurencyjność regionu zależy w dużym stopniu, a może przede wszystkim, od sprawności regionalnego systemu innowacyjnego[74]. System ten możemy definiować jako zbiór firm i instytucji wzajemnie powiązanych na wydzielonym terytorium, działających na rzecz (lub sprzyjających) procesu innowacji i postępu technologicznego w gospodarce. Istotnym składnikiem regionalnego systemu innowacyjnego są uwarunkowania społeczno-kulturowe, które przenikają do całego instytucjonalnego i produkcyjnego układu[75]. Konkurencyjność regionu wymaga także identyfikacji obecnych i potencjalnych rywali. Konieczne jest rozpoznanie grup strategicznych, do których należy region. Tworzy je zwykle ograniczona liczba regionów w zależności od tego, o co toczy się rywalizacja[76].

---

[72] Tamże.

[73] J. Kaźmierski, *Logistyka jako instrument determinujący rozwój i konkurencyjność regionu*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2007, nr 471.

[74] Jest to bardzo istotne stwierdzenie, które w dalszej części rozprawy odniesione zostanie do problemu klastrów, będących, zdaniem autora, przejawem powstawania systemu innowacyjnego w regionie.

[75] T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, PWE, Warszawa 2001, s. 386.

[76] D. Stawasz (red.), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 203.

Okazuje się, że definicja konkurencyjności przedsiębiorstwa i regionu jest obecnie w pewnym stopniu zunifikowana. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do konkurowania, uzależniona od posiadanych zasobów, kwalifikacji, wiedzy i umiejętność wykorzystania tych atutów w walce konkurencyjnej w danych warunkach rynkowych. Poziom konkurencyjności firmy zależy od tego, w jakim stopniu potrafi ona konkurować w sposób wydajniejszy, efektywniejszy i bardziej adekwatny niż rywale[77]. Chociaż przedstawiona definicja odnosi się do przedsiębiorstwa, z powodzeniem możemy ją przenieść na grunt konkurencyjności regionu. Spostrzeżenie to potwierdza tezę o rozszerzaniu się pojęcia konkurencyjności i konkurencji, dawniej przypisywanego jedynie przedsiębiorstwom, na regiony, miasta czy całe kraje[78].

Konkurencyjność regionu może być także rozumiana jako osiągnięcie przewagi nad innymi regionami w określonej dziedzinie życia gospodarczego, zdolności do wytwarzania trwałego wzrostu wartości dodanej i wynikającego stąd wzrostu regionalnego dobrobytu[79]. Według Komisji Europejskiej konkurencyjność regionu definiowana jest jako zdolność produkowania dóbr i usług, które zdają egzamin na rynkach międzynarodowych, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego i trwałego poziomu dochodów[80].

Regionem konkurencyjnym jest więc taki region, który jest w stanie przystosować się do zmieniających się warunków szybciej niż inne regiony, przez co osiąga poprawę swojej pozycji we współzawodnictwie między regionami. Region konkurencyjny to zatem taki, w którym poziom wiedzy ludzkiej, rozumianej jako zdolność do wyprzedzania potrzeb i odkrywania nowej kombinacji zastosowań istniejących lub nowych zasobów rzeczowych, pozwala na wytworzenie strukturalnej przewagi[81]. Przy budowaniu przewagi konkurencyjnej regionów stają się przydatne różnego typu strategie[82].

Motywy dążenia do podnoszenia przez regiony ich konkurencyjności wiążą się z procesami globalizacji. Coraz bardziej swobodny przepływ kapitału oraz

---

[77] B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2004, nr 5–6, s. 44.

[78] A. Raszkowski, *Wybrane czynniki konkurencyjności regionów a ich potencjał konkurencyjny*, [w:] *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, ZPORR, Kielce 2006, s. 367–368.

[79] U. Markowska, *Konkurencyjność regionów – nowe spojrzenie na rozwój regionalny w Polsce*, [w:] *Gospodarka przestrzenna IV*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Sudety – Oficyna Wydawnicza Oddziału Wrocławskiego PTTK, Wrocław 2001, s. 35.

[80] B. Winiarski, *Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej*, [w:] M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 74.

[81] W. M. Gaczek, Z. Rykiel, *Konkurencyjność regionów a regionalizm ekonomiczny*, [w:] M. Klamut, L. Cybulski (red.), *Polityka regionalna i jej rola w podwyższaniu konkurencyjności regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 42.

[82] T. Markowski, *Konkurencyjność i współpraca wewnątrzregionalna podstawą nowoczesnej polityki rozwoju regionalnego*, [w:] Z. Mikołajewicz (red.), *Podstawowe problemy polityki rozwoju regionalnego i lokalnego*, PTE, Opole 1997, s. 33– 45.

wzrost mobilności innych czynników produkcji, będące efektem liberalizacji gospodarek narodowych i malejącej roli granic państwowych, zmian politycznych, postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego, powoduje, że powstają coraz to nowe formy organizacji produkcji. Swoboda wyboru lokalizacji firm jest coraz większa i mogą one wybierać miejsce dla prowadzenia działalności nie tylko w obrębie państwa, ale niemal całego świata. Regiony i inne jednostki przestrzenne muszą w tych warunkach zabiegać o lokowanie się firm na ich obszarze, gdyż przekłada się to na rozwój regionu. Władze regionu muszą w związku z tym tworzyć odpowiednie otoczenie dla firm.

Zdobywanie przez region przewagi konkurencyjnej oznacza w istocie uzyskiwanie bardziej dogodnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej w porównaniu z innymi regionami. To także predyspozycje do pełnienia różnorodnych funkcji przesądzających o atrakcyjności tego terytorium – dla obecnych i potencjalnych inwestorów. O przewadze konkurencyjnej jednostki terytorialnej w długim okresie nie decydują pojedyncze zasoby, lecz zdolność terytorialnego układu społeczno-gospodarczego do takiej alokacji, która w sumie pozwala na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej[83]. Uzyskana przewaga konkurencyjna jest czymś, czym terytorium dysponuje w stosunku do innych z tytułu posiadania wyróżniającej cechy. Efekty tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez wysoką użyteczność produktu terytorialnego ostatecznie weryfikuje rynek. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną w stosunku do innych obszarów, jednostka terytorialna musi dysponować zasobami i kompetencjami, które są równocześnie wartościowe dla nabywców i trudne do naśladowania przez inne obszary.

Prowadzenie polityki konkurencyjnej zmusza samorządy, aby obok funkcji administracyjno-wykonawczej pełniły też rolę podmiotów zarządzających rozwojem przy wykorzystaniu planowania strategicznego i marketingu terytorialnego. Ten rodzaj polityki wyznaczył **nowe miejsce władz publicznych w relacjach między podmiotami gospodarczymi**, określając nowe kompetencje sfery publicznej w procesach rozwoju przedsiębiorczości na danym terenie. Władzy publicznej powierzono w ten sposób rolę „pośredniego przedsiębiorcy", którego zadaniem jest m.in. regulowanie wzajemnych relacji, co wiąże się ściśle z polityką wspierania klastrów[84].

Zlokalizowane w regionie przedsiębiorstwa zagraniczne ze względu na sposób prowadzenia walki konkurencyjnej również mogą w istotny sposób kształtować konkurencyjność regionu. Koncentracja przestrzenna bezpośrednich inwestycji zagranicznych traktowana jako źródło wzrostu produktywności jest ważnym czynnikiem korygującym siłę ich oddziaływania na przewagę konkurencyjną

---

[83] T. Markowski, *Stymulowanie i regulowanie konkurencyjności regionów w świetle procesów globalizacji gospodarki*, „Samorząd Terytorialny" 1999, nr 3, s. 32.

[84] Założenia polityki wspierania klastrów (*Cluster based-policy*) zostały omówione w dalszej części rozdziału.

regionu[85]. Wysoka koncentracja przestrzenna może bowiem przynosić liczne **efekty synergetyczne**.

Podsumowując ten aspekt rozważań, konkurencyjność regionu traktować należy jako wypadkową oddziaływania zróżnicowanych czynników i stymulatorów. Ich działanie ma charakter synergiczny i kompleksowy, wywołując skutki we wszystkich sferach funkcjonowania regionu. Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce doprowadziły do zwiększenia różnic między wieloma regionami. Różnorodne uwarunkowania przyczyniły się do powstania słabych oraz silnych regionów. Działania, które zmierzają do podwyższenia konkurencyjności regionów w odniesieniu do prowadzonej polityki regionalnej nabierają obecnie ogromnego znaczenia, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy konkurują ze sobą już nie tylko jednostki gospodarcze, ale także kraje.

5. System logistyczny regionu oparty na koncepcji klastrów

Wśród różnorodnych czynników wpływających na rozwój i konkurencyjność regionalną ogromnego znaczenia nabiera stosowanie w praktyce nowoczesnych koncepcji zarządzania oraz jakość zagospodarowania przestrzennego i adekwatność rozmieszczenia różnorodnych funkcji gospodarowania w przestrzeni. Na czołowe miejsce wśród tych koncepcji wysuwa się **zarządzanie logistyczne**, którego cechą jest uniwersalizm, pozwalający na odnoszenie jego zasad również do układów typu miasto, aglomeracja czy region. Rozwiązania stosowane dotąd z powodzeniem w logistyce biznesowej (przedsiębiorstwa różnego typu nastawione na zysk) można w ten sposób przełożyć na grunt zarządzania regionem i miastem. Metody i techniki wypracowane przez logistykę w sektorze biznesu coraz częściej znajdują zastosowanie w profesjonalnym zarządzaniu w układach przestrzennych[86].

Zarządzanie logistyczne odniesione do regionu czy miasta pozwala w sposób zasadniczy zwiększać efektywność i usprawniać organizację tego obszaru, a co za tym idzie – jego rozwój i konkurencyjność[87]. W odniesieniu do rozwoju regionu związane jest nie tylko z usprawnieniami w przepływie surowców, materiałów i produktów oraz wynikającej z tego obniżki kosztów, ale przede wszystkim otwiera perspektywy dla działań umożliwiających strategiczne i kompleksowe zarządzanie regionem, które poprzez liczne usprawnienia może poważnie

---

[85] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój…*, s. 100.

[86] J. Kaźmierski, *Władze samorządowe a zarządzanie logistyczne w mieście i regionie*, „Współczesne Zarządzanie" 2010, nr 3.

[87] J. Kaźmierski, *Strategiczny wymiar zarządzania logistycznego w układach przestrzennych*, [w:] L. Bukowski (red.), *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2009.

zwiększyć jego konkurencyjność i znaczenie w skali krajowej, a nawet międzynarodowej. Wykorzystanie systemowego podejścia logistycznego do rozwoju ośrodków zurbanizowanych powinno być zatem celem strategicznym przyświecającym zarówno przedsiębiorstwom, jak i władzom samorządowym. Wsparcie logistyczne tych procesów ma ogromne znaczenie w kształtowaniu i funkcjonowaniu współczesnych regionów i miast, w podnoszeniu ich konkurencyjności.

Mówiąc o wykorzystaniu zarządzania logistycznego w gospodarce regionu, stosujemy podejście systemowe. W tym znaczeniu region traktowany może być jako **system logistyczny**, przy czym istotę takiego systemu można zdefiniować jako „celowo zorganizowany i połączony zbiór elementów wraz z relacjami między nimi oraz ich własnościami, warunkującymi przepływ strumieni fizycznych, środków finansowych i informacji"[88]. Budowa tego systemu w regionie jest uwarunkowana wieloma czynnikami, takimi jak polityka regionalna stanowiąca część składową polityki rozwoju odnoszącą się do przestrzennej struktury dynamiki procesów społeczno-gospodarczych, rozwój globalny dokonywany poprzez rozwój oraz wyrównywanie różnic w regionach, istnienie zaplecza transportowo-logistycznego regionu, możliwa do zainicjowania oraz przyjęta przez władze koncepcja rozwoju regionu czy też aktualny stan wiedzy logistycznej[89].

System logistyczny regionu oparty na koncepcji klastrów może zostać zbudowany poprzez rozwój świadczeń logistyki na rzecz przedsiębiorstw tworzących klastry w regionie. Polityka wspierania rozwoju klastrów stanowi bowiem narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw lokalnych. Stymuluje przedsiębiorczość, czyli aktywność na rzecz coraz lepszego poznania możliwości i szans płynących z otoczenia. Ułatwia także usuwanie zagrożeń i pokonywanie trudności dzięki kooperacji podmiotów wewnątrz klastra[90], a tym samym zwiększa zapotrzebowanie na usługi logistyczne.

Zależność pomiędzy omówioną wcześniej koncepcją klastrów a systemem logistycznym wynika również z możliwości wyłonienia klastra logistycznego w regionie. Mianowicie klaster logistyczny opiera się na elementach systemu logistycznego, świadczących specjalistyczne usługi, stosujących procedury wzajemnej współpracy w ramach sieci, oraz na sformalizowanej współpracy ośrodków klastra z instytucjami administracyjnymi. Tym samym wraz z tworzeniem klastra następuje przebudowa istniejącego systemu na potrzeby funkcjonowania nowych powiązań pomiędzy uczestnikami klastra oraz stworzenie nowej wartości dla klienta zewnętrznego[91]. Powstawanie klastrów może wpływać na rozwój

---

[88] T. Nowakowski (red.), *Systemy logistyczne*, cz. 1, Difin, Warszawa 2010, s. 13.

[89] J. Borkowski, *Rola funduszy strukturalnych w polityce rozwoju regionalnego Unii Europejskiej*, www.uw.olsztyn.pl [data dostępu: 20.07.2012].

[90] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*..., s. 211.

[91] A. Rzeczycki, *Możliwości budowy systemu logistycznego regionu w oparciu o koncepcję klastrów*, [w:] J. Buko, M. Frankowska (red.), *Klastry – wiedza, innowacyjność, rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 269.

systemu logistycznego również w negatywny sposób. Nadmierna koncentracja działalności gospodarczej prowadzi do pojawienia się negatywnych efektów zewnętrznych związanych np. z rosnącym zanieczyszczeniem oraz zatłoczeniem infrastruktury. Efektem takiej koncentracji może być w konsekwencji wzrost cen dzierżawy gruntów i nieruchomości, a także w przypadku ograniczonej ilości wykwalifikowanej kadry – wzrost kosztów związanych z zasobami ludzkimi. Wpływać to może negatywnie na konkurencyjność cenową przedsiębiorstw działających w klastrze oraz w jego otoczeniu. Zacieśniające się związki formalne i nieformalne wśród członków klastra mogą prowadzić do różnego rodzaju umów kartelowych, fuzji i przejęć między organizacjami gospodarczymi, co w dłuższym okresie zmniejsza liczbę konkurentów działających w danej branży. Szybki rozwój klastra i jego duża ekspansja niosą ze sobą także zagrożenia związane z brakiem koordynacji działań i problemami w przepływie informacji oraz procesie decyzyjnym w kluczowych zagadnieniach związanych z całą strukturą. Może to doprowadzić w konsekwencji do wejścia klastra w fazę schyłkową[92].

6. Konkurencyjność regionu a klastry

Istnienie i rozwój struktur klastrowych powinno być traktowane jako ważny instrument podnoszenia konkurencyjności i dynamizowania rozwoju nie tylko poszczególnych organizacji, ale także regionów. I tak na przykład Porter podkreśla, iż przypisywanie większego znaczenia w gospodarce klastrom niż indywidualnie funkcjonującym firmom i sektorom pozwala na dostrzeżenie ważnych elementów istoty konkurencji oraz roli lokalizacji w przewadze konkurencyjnej[93].

Jak wykazuje R. M. Kanter, powiązania występujące w klastrze między jego poszczególnymi uczestnikami wpływają na pojawianie się mechanizmów, które mogą napędzać tworzenie nowych idei, innowacji oraz ułatwiać przepływ informacji z firmy do firmy. Dynamika klastrów promuje dany region jako uczący się i innowacyjny, a występujące w ramach tego regionu sieci stają się narzędziem napędzającym i rozprzestrzeniającym idee, informacje i dobre praktyki na obszarze całego skupiska firm[94].

Klastry w pozytywny sposób wpływają również na powstawanie w regionie nowych podmiotów gospodarczych oraz tworzenie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości. Są atrakcyjnym miejscem lokalizacji dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz atrakcyjnym rynkiem pracy przyciągającym wykwalifikowanych pracowników, co dodatkowo zwiększa konkurencyjność danego

---

[92] Tamże, s. 269, 270.

[93] M. E. Porter, *Grona a konkurencja*, [w:] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 48–52.

[94] R. M. Kanter, *World Class*, Simon & Schuster, New York 1995.

regionu. Można więc uznać, że rozwój klastrów wpływa na poprawę konkurencyjności danej lokalizacji poprzez zwiększenie konkurencyjności podmiotów, które działają na danym obszarze.

Jak wynika z analizy funkcjonowania inicjatyw klastrowych na całym świecie,[95] większość określonego typu form współpracy ukierunkowanych jest na rozwój jednego istotnego klastra właśnie na poziomie regionu. Ponadto w obszarze innowacyjności i technologii, tj. czynników współcześnie w największym stopniu decydujących o konkurencyjności, głównym obszarem inicjatyw jest stymulowanie potencjału innowacyjnego, promowanie innowacji i nowych rozwiązań technologicznych, analiza trendów technologicznych, dyfuzja nowych rozwiązań w klastrze i usprawnianie procesów produkcyjnych. Z analizy doświadczeń funkcjonowania inicjatyw klastrowych na całym świecie, które są prezentowane w publikacji *The Cluster Initiative Greenbook* wynika, że inicjatywy, które wypracowały sobie jasną i przejrzystą strategię, opartą na silnych stronach klastra i poświęciły czas na jej rozpowszechnienie, osiągnęły lepsze rezultaty w stymulowaniu konkurencyjności klastra[96].

Należy też zwrócić szczególną uwagę na trzy płaszczyzny pozytywnego wpływu inicjatyw klastrowych na konkurencyjność firm zlokalizowanych w regionie. Pierwsza z nich to korzyść wynikająca z tworzenia wspólnego marketingu i wspólnej ekspansji marketingowo-informacyjnej; poprzez to grupa przedsiębiorstw jest wizerunkowo silna i zdolna do ostrej walki rynkowej.

Płaszczyzna druga – to ekspansja na nowe rynki zbytu, w tym w szczególności ekspansja eksportowa, dzięki m.in. potencjałowi skupionemu w jednym miejscu, wywodzącemu się z wielu firm, często posiadających bagaż doświadczeń z dotychczasowej działalności eksportowej.

Płaszczyzna trzecia – uważana współcześnie za jedną z najistotniejszych – to innowacyjność i dyfuzja wiedzy. Mieści się tu możliwość dostępu do jednostek naukowo-badawczych oraz pozyskiwanie wyspecjalizowanych młodych kadr do struktury klastrowej. Okazuje się, że inicjatywy klastrowe mogą w znacznym stopniu przyczynić się do rozwoju sieci relacji z innymi podmiotami, które są tak istotne w procesie innowacyjnym. Wszystkie wymienione korzyści płynące z tytułu uczestnictwa w inicjatywie klastrowej w znacznym stopniu przekładają się na wzrost konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach określonej struktury klastrowej[97].

Jeżeli dyskutujemy o strukturze gospodarczej, jaką jest klaster, czy też

---

[95] O. Sölvell, G. Linqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003, s. 67.

[96] Tamże, s. 69–71.

[97] B. Plawgo, M. Citkowski, *Wpływ inicjatyw klastrowych na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw – studia przypadków*, [w:] A. Birski (red.), *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2008.

o świadomym działaniu na rzecz rozwoju klastrów, jakimi są inicjatywy klastrowe, to w obu przypadkach mamy na myśli szereg korzyści płynących zarówno dla samych przedsiębiorstw angażujących się we współpracę w ramach struktury klastrowej, jak i korzyści dla regionu, w którym te struktury są zlokalizowane[98].

Reasumując ten aspekt rozważań, należy podkreślić, że zasadniczym celem działań powinno być trwałe podnoszenie konkurencyjności lokalnej i regionalnej, doprowadzenie do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy ich pozycji konkurencyjnej. Działania te powinny się skupiać na wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej klastra poprzez ukierunkowanie rozwoju oraz wzrost specjalizacji kooperujących przedsiębiorstw i instytucji dla osiągnięcia korzyści skali i zakresu, podziału pracy oraz efektywnej kreacji w skali lokalnej wyspecjalizowanych czynników produkcji. Powinny być one jednocześnie wsparte kompleksem innych działań (np. w ramach polityki naukowej lub polityki konkurencji), dlatego też jedną z zasadniczych kwestii jest ich wzajemna koordynacja celem uzyskania efektów synergicznych.

Jak wcześniej zauważono, istnieje wyraźna zależność między poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji funkcjonujących w danym regionie a wzrostem konkurencyjności tego regionu[99]. Klaster jako zalążek współpracy lokalnych firm służy uzyskaniu przewagi konkurencyjnej w długim okresie[100]. Warunkiem jest jednak **istnienie sprzyjającej polityki realizowanej przez władze lokalne i ustanowienie nowoczesnych systemów zarządzania nim**. Na podkreślenie zasługuje tutaj spostrzeżenie M. Bojar, że do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej konieczne wydaje się świadome działanie aktorów tzw. potrójnej heliksy[101].

Koncepcja klastra, jak wskazano, stanowi ważny człon regionalnego systemu innowacyjnego; wypracowana została na gruncie nowego sieciowego podejścia do zagadnień o charakterze społeczno-gospodarczym. W ramach tego podejścia wskazuje się na sieciowy charakter innowacyjnych sektorów gospodarki, w obrębie których wartość dodana tworzona jest przez wykorzystanie efektów synergicznych dwóch podsystemów, tj. sieci przedsiębiorstw oraz sektora naukowo-badawczego, przy poparciu władz samorządowych. Zwraca się także uwagę

---

[98] J. Kaźmierski, *Clusters as a symptom of developing functions of logistics in region*, „Scientific Journal – Service Management" 2010, Vol. VI.

[99] J. Kaźmierski, *Prokonkurencyjna polityka regionalna a rozwój klastrów logistycznych*, „Logistyka" 2010, nr 4 s.52.

[100] Tamże.

[101] Por. M. Bojar, *Współpraca wewnątrzregionalna jako czynnik rozwoju regionalnego – doświadczenia z procesu klasteringu*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 266.

na relacje nieformalne zachodzące pomiędzy firmami i pracownikami podmiotów funkcjonujących w obrębie klastra, które przyczyniają się do multilateralnej transformacji wiedzy i *know-how*.

W świetle koncepcji klastrów za błędne należy uznać działania z zakresu transformacji systemowej w Polsce, powodujące podziały dużych polskich podmiotów gospodarczych, które osłabiły ich pozycję konkurencyjną, zwłaszcza w skali międzynarodowej. Małe w skali europejskiej i światowej firmy polskie zostały skazane na przegraną w konkurencji rynkowej w konfrontacji z dużymi koncernami europejskimi i światowymi, swobodnie wchodzącymi do Polski. Z tych względów koncepcję klastrów potraktować można jako próbę naprawy i odrobienia tych błędów systemowych przez wykreowanie nowych konkurencyjnych organizmów gospodarczych na podstawie już istniejących, lecz zatomizowanych firm i instytucji.

7. Klastry jako potencjał rozwojowy regionu

Omówienie znaczenia klastrów w ich relacji do konkurencyjności regionu nie wyczerpuje zagadnienia. Ważną kwestią jest również rola klastrów jako potencjału rozwoju gospodarki regionu, jako źródło jego korzyści, ale także pewnych potencjalnych efektów negatywnych. Zagadnienie to należy rozpatrywać z perspektywy dorobku teorii rozwoju regionalnego i lokalnego, z uwzględnieniem ewolucji w zakresie rozumienia głównych determinant rozwoju. Jedną z bardziej znanych i często przywoływanych koncepcji rozwoju lokalnego sformułował A. Pichierri, który wyróżnił cztery podstawowe typy rozwoju lokalnego[102]:

• Rozwój egzogeniczny, jako proces, który polega na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych przez zewnętrznych uczestników. Występuje on na obszarach, gdzie brakuje podmiotów lokalnych zdolnych do zmobilizowania miejscowych zasobów pracy, gdzie nie ma odpowiednich zasobów finansowych i surowcowych.

Opiera się na wykorzystywaniu zewnętrznych czynników, takich jak technologia, kapitał, czasami surowce, przy jednoczesnym eksploatowaniu lokalnego rynku pracy, głównie ze względu na niskie koszty. W tym znaczeniu także rynek zbytu ma najczęściej charakter zewnętrzny.

• Rozwój endogeniczny, oparty na maksymalizowaniu wykorzystania zasobów lokalnych przez lokalnych aktorów. Może on być realizowany na obszarze posiadającym możliwości instytucjonalne, organizacyjne do samomobilizowania zasobów ludzkich, finansowych, surowcowych, które występują na danym terenie w odpowiedniej ilości i jakości.

---

[102] A. Pichierri, *Concentration and Local Development*, „International Journal of Regional Research" 2002, Vol. 26, No. 4.

• Rozwój pobudzający zasoby wewnętrzne – to sytuacja, gdy rozwój lokalny wynika z zaangażowania aktorów zewnętrznych, wykorzystujących zasoby danego obszaru. Na przykład zewnętrzne firmy dzięki własnemu kapitałowi i technologii mogą zaangażować miejscowych pracowników o potrzebnych kwalifikacjach, a także lokalne surowce.

• Rozwój przyciągający zasoby zewnętrzne, który polega na zaktywizowaniu miejscowych aktorów, dzięki udostępnieniu zasobów zewnętrznych, którymi najczęściej mogą być środki finansowe oraz *know-how*, czyli wiedza, metody, szkolenie[103].

Występowanie danego klastra branżowego w regionie daje z założenia szereg pozytywnych efektów, zarówno dla całego regionu (tzw. efekt rozlewania – *spillover effect*)[104], jak i dla poszczególnych firm uczestniczących w sieci powiązań tejże struktury. W rezultacie klastry stanowią o sile każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych[105].

Budowa i funkcjonowanie klastrów opiera się na zasadzie wzajemnych korzyści jego członków. Uczestnikami klastra nie są jednak wyłącznie przedsiębiorcy, ale również szeroko pojęte otoczenie lokalne, z którego czerpie on swoją siłę[106]. Zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zajmujących się problemami rozwoju regionalnego panuje zgodność co do tego, iż rozwój struktur klastrowych wyzwala szereg pozytywnych impulsów dla regionu. Efekty te można podzielić na korzyści pośrednie oraz bezpośrednie.

Do grupy **korzyści pośrednich** wynikających z tworzenia klastrów zaliczyć należy przede wszystkim:

• zwiększenie zainteresowania w polityce gospodarczej poziomem mikro- i mezoekonomicznym, jako przeciwwaga wobec prób rozwiązywania problemów gospodarczych wyłącznie na poziomie makroekonomicznym;

• bardziej efektywne gospodarowanie środkami publicznymi w zakresie pomocy publicznej, większy udział pomocy horyzontalnej i regionalnej, przy minimalizacji pomocy sektorowej i indywidualnej;

• uczenie się zarządzania zmianami w sektorze publicznym;

• inicjowanie i wspieranie tzw. kapitałów zalążkowych (*venture capital*) w celu finansowania przedsiębiorstw i wspierania przedsiębiorczości na rzecz odchodzenia od subsydiowania działalności.

---

[103] B. Plawgo, M. Klimczuk, M. Citkowski, *Raport – klastry, województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010.

[104] T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004.

[105] M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, Hampshire–London 1990.

[106] Szerzej: Z. Przygodzki, *Procesy terytorializacji przedsiębiorstw – w poszukiwaniu zasobów specyficznych w regionie łódzkim*, KPZK PAN, Warszawa 2005, s. 172–179.

Wśród **korzyści bezpośrednich** wskazać należy:

• rozwój kapitału ludzkiego;

• przyspieszony rozwój infrastruktury technicznej, społecznej oraz infrastruktury otoczenia biznesu;

• rozwój kapitału społecznego poprzez wspieranie rozwoju sieci między firmami, budowanie zaufania i rzeczywistego dialogu społecznego;

• wspieranie współpracy dużych firm z małymi i tym samym oddziaływanie na procesy terytorializacji firm zagranicznych;

• przyciąganie i lokalizacja bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionie;

• tworzenie nowych, małych i średnich przedsiębiorstw (sukcesy podmiotów działających w klastrze przyciągają naśladowców, imitatorów i konkurentów, a także motywują i wspierają lokalną przedsiębiorczość, prowadząc do powstawania nowych firm)[107];

• budowanie marki regionu;

• wspieranie rozwoju zasobów specyficznych regionu;

• wspieranie tworzenia i efektywności funkcjonowania regionalnych systemów innowacyjnych.

Badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw przeprowadzone w ramach Community Innovation Survey w państwach UE dowiodły, że najwięcej interakcji i współpracy zachodzi między elementami systemu innowacyjnego na poziomie regionalnym[108]. Regionalne systemy innowacyjne, oparte głównie na transferze wiedzy na podstawie bezpośrednich kontaktów z ludźmy, wykorzystują przede wszystkim bliskość geograficzną, która jest kluczowym elementem funkcjonowania struktur klastrowych. Tworzenie i rozwój klastrów w regionie wiąże się z szeregiem zjawisk, które pozytywnie wpływają na konkurencyjność i innowacyjność gospodarki lokalnej.

Korzyści, jakie osiągane są w regionie dzięki funkcjonowaniu klastrów, odczytać można również analizując cele rozwoju poszczególnych klastrów (por. rys. 2). Część z tych celów zaliczyć można do tzw. celów powszechnych – najczęściej realizowanych, inne natomiast podejmowane są rzadziej lub wcale nie są urzeczywistniane. Z tego punktu widzenia łatwo zauważyć, że nie w każdym regionie korzyści te będą identyczne. Ich zakres i liczba będzie sprawą indywidualną lokalnego środowiska.

Omawiając aspekt korzyści regionalnych, należy zwrócić również uwagę na istotną kwestię, jaką jest **zrównoważony rozwój regionu**. Wśród różnych celów

---

[107] S. A. Rosenfeld, *Just Clusters Economic development srateegies that reach more people and places*, A Synthhesis of Experiences, Supported by a grant from the Ford Foundation, September 2002, s. 14.

[108] *Innovative Regions? A Comparative Review of Methods of Evaluation of Regional Innovation Potential*, European Commission, The European Innovation Monitoring System (EIMS) 1995, No 21.

strategicznych uczestnictwo w realizacji zasad zrównoważonego rozwoju należy do ogólnych priorytetów współczesnej polityki gospodarczej na poziomie całej Unii Europejskiej, kraju oraz regionu. Dla przedsiębiorstw i organizacji klastrowych zrównoważony rozwój oznacza kojarzenie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych dla osiągnięcia satysfakcjonującego wyniku dla przedsiębiorstwa oraz otoczenia społecznego i środowiska naturalnego. Jednocześnie, jak wskazuje K. Kuciński, „internacjonalizacja gospodarki i jej globalizacja stanowią przesłanki do realizacji tak rozumianego zrównoważonego rozwoju a zwłaszcza do skłaniania przedsiębiorstw do proekologicznych i prospołecznych zachowań"[109].

Jak wynika z powyższego, przyjęcie idei zrównoważonego rozwoju niesie określone konsekwencje dla strategii rozwoju klastrów i należących do nich podmiotów. Po pierwsze – zrównoważony rozwój może być celem integrującym przyjmowane strategie na poziomie gospodarki jako całości, regionu, klastra oraz przedsiębiorstwa, ułatwiającym harmonizację strategii podmiotów znajdujących się na danym terytorium.

Po drugie – zasady zrównoważonego rozwoju stawiają określone wymagania co do sposobów korzystania z zasobów środowiskowych, jakości produktów, oddziaływania na społeczeństwo, a więc tworzą ramy dla założeń strategicznych przyjmowanych przez organizacje gospodarcze. Po trzecie – w pojęciu zrównoważonego rozwoju zawarte są postulaty rozwoju technologicznego obejmujące wykorzystanie wiedzy i nowych idei technicznych podporządkowane wymienionym celom ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. Jeżeli więc założyć, że strategie klastra i firmy mają być zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju, to muszą uwzględniać wymienione wyżej oczekiwania.

Zrównoważony rozwój można zatem traktować jako nadrzędny cel pozwalający na połączenie celów strategicznych klastra i przedsiębiorstw, które jednocześnie powinny być zbliżone z założeniami polityki regionalnej prowadzonej w krajach UE[110].

Jak wskazują, za Światową Radą Biznesu, J. Adamczyk, T. Nitkiewicz[111], obszary w których może realizować się strategia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa są następujące:

- ekoefektywność, która zobowiązuje przedsiębiorstwo do racjonalności w zużywaniu zasobów naturalnych;
- innowacyjność i rozwój technologiczny ukierunkowane na wprowadzenie nowych rozwiązań zgodnie z zasadami ekologii;
- społeczna odpowiedzialność rozumiana jako wkład przedsiębiorstwa we wprowadzenie reguł zrównoważonego rozwoju do otoczenia.

---

[109] K. Kuciński, *Lokalne uwarunkowania rozwoju regionalnego*, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1999, s. 28.

[110] *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025*, źródła internetowe Ministerstwa Ochrony Środowiska.

[111] J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 78–82.

Cele powszechne		
Wspieranie rozwoju powiązań sieciowych wśród mieszkańców		Promocja rozwoju, ekspansji i funkcjonowania przedsiębiorstw
Wspieranie rozwoju powiązań sieciowych wśród przedsiębiorstw		Ułatwianie przebiegu procesów innowacyjnych
Promocja innowacji i nowych technologii		Przyciąganie nowych firm i talentów do regionu
Kreowanie marki regionu		Promocja eksportu dotycząca działalności i produktów klastrowych
Zabezpieczanie potrzeb biznesu		Zbieranie informacji rynkowych
Analiza trendów rozwoju techniki i technologii		Podwyższanie świadomości dotyczącej klastrów wśród przedsiębiorców
Promocja tworzenia kapitałów zalążkowych (*spin-offs*)		Zabezpieczanie technicznych potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw
Zaspokajanie potrzeb dotyczących szkoleń z zakresu zarządzania		Dyfuzja technologii w klastrze
Wspieranie procesów produkcyjnych		Lobbing na rzecz rozwoju infrastruktury
Poprawianie atrakcyjności lokalizacji dla firm		Podwyższanie jakości legislacyjnej
Wspieranie usług związanych z inkubacją przedsiębiorstw		Lobbing na rzecz udzielania większych subsydiów kierowanych na wspieranie rozwoju
Badanie i analiza funkcjonowania klastrów		Koordynacja rynku nabywców
Realizowanie prywatnych projektów infrastrukturalnych		Określanie/uzgadnianie standardów technicznych
Upowszechnianie wiedzy o klastrach np. w formie raportów		Minimalizacja konkurencji między podmiotami działającymi w klastrze

Rys. 2. Cele inicjatyw klastrowych w odniesieniu do regionu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Jewtuchowicz, Z. Przygodzki, *Rozwój klastrów*…, s. 14, [za:] O. Sölvell, G. Lidqvist, Chr. Ketles, *The Cluster Initiative Greenbook,* Stockholm 2003, s. 10.

Działania przedsiębiorstw w kierunku zrównoważonego rozwoju mogą mieć różny charakter. Z jednej strony mogą to być przedsięwzięcia ograniczające negatywne oddziaływania na środowisko ubocznych efektów produkcji przemysłowej, wydobycia surowców czy transportu, a z drugiej strony działania pozytywne, zmierzające do podejmowania produkcji zdrowej żywności, urządzeń służących

do recyklingu odpadów, oczyszczania wody itp. Również w Polsce notujemy powstawanie nowych przedsiębiorstw zaangażowanych w ten rodzaj działań. Tworzone są w Polsce klastry grupujące firmy pracujące bezpośrednio na rzecz zrównoważonego rozwoju, np. Dolnośląski Klaster Energii Odnawialnej, Klaster Zielone Technologie, Klaster Life Science Kraków. Programowo klastry te mają realizować strategie zrównoważonego rozwoju.

Przyjęcie strategii zrównoważonego rozwoju przez organizację klastrową ułatwia włączenie jej do realizacji polityki proekologicznej prowadzonej przez władze regionalne, pozwalając na korzystanie z środków, które są przez nie przeznaczone na różnego rodzaju ekoprojekty. Władze regionalne z reguły z aprobatą patrzą na aktywną działalność klastra w zakresie wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, co w pewnym stopniu może przyczyniać się do sukcesów w rozwoju klastra i należących do niego przedsiębiorstw[112].

Mimo że strategia organizacji klastrowej, jak wskazywano uprzednio, nie jest i nie musi być sumą strategii poszczególnych firm należących do klastra, a najwyżej stanowi ich wypadkową, to jednak trzeba zabiegać, aby przynajmniej znacząca większość jego członków przyjmowała strategie uwzględniające postulaty i zasady zrównoważonego rozwoju. Tylko w tym przypadku klaster uzyska synergiczny efekt współdziałania przedsiębiorstw w realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Regionalny aspekt funkcjonowania klastrów wiąże się także ze wspólnotą kulturową oraz wyższym poziomem zaufania i kapitału społecznego. Obecnie wskazuje się na coraz większą rolę czynników związanych z kapitałem społecznym, które są niezbędne dla podejmowania wspólnych działań, zwłaszcza w warunkach konkurencji i konfliktu interesów.

Wartość generowana przez sieci społeczne jest jednak uzależniona od trzech czynników: poziomu zaufania w relacjach społecznych, stopnia synergii różnego rodzaju sieci oraz siły podzielanego poczucia tożsamości. Zaufanie i wyższy poziom kapitału społecznego ma pozytywny efekt ekonomiczny w postaci niższych kosztów transakcyjnych i kosztów kontroli, a także akceptowania tzw. efektów zewnętrznych (*externalities*)[113]. W tym kontekście klastry mogą przyczynić się do zmniejszania asymetrii informacji (*information asymmetry*) między podmiotami gospodarczymi, a więc sytuacji, w której jedna ze stron gry rynkowej posiada dostęp do większej ilości i lepszej jakości informacji. Zaufanie, jak również łatwo dostępna w ramach klastra wiedza nt. specyfiki działania należących do niego podmiotów ułatwiają wchodzenie w relacje społeczne, angażowanie się w działania publiczne oraz zwiększają skłonność do kooperacji. Ułatwiają tym samym dostęp do zewnętrznego finansowania w formie kredytów bankowych lub o charakterze kapitału wysokiego ryzyka (*venture capital*). Pozytywny wpływ

---

[112] A. Sosnowska, S. Łobejko, *Zrównoważony rozwój*..., s. 18

[113] Pojęcie efektów zewnętrznych zostało zdefiniowane w pierwszym rozdziale pracy.

specyfiki klastra na produktywność, innowacyjność i przedsiębiorczość przekłada się ostatecznie na wykształcenie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej danej lokalizacji, podnosząc poziom życia mieszkańców regionu oraz zwiększając jego atrakcyjność inwestycyjną, także w kontekście przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Należy mieć jednak świadomość, że funkcjonowanie klastrów może wiązać się także z **potencjalnymi efektami negatywnymi dla regionu**, takimi jak:

• niebezpieczeństwo, że klastry mogą przerodzić się w pewnych warunkach w zmowy kartelowe, dyktujące odbiorcom wyższe ceny;

• możliwość negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze w wyniku wysokiej koncentracji przedsiębiorstw funkcjonujących w specyficznych gałęziach gospodarki;

• niebezpieczeństwo wykształcenia się monokultury gospodarczej w regionie, związanej z nadmierną koncentracją danego sektora gospodarki, co może się przyczynić do problemów strukturalnych w regionie w momencie likwidacji klastra (w tym do trudnego do zredukowania wysokiego poziomu bezrobocia o charakterze strukturalnym);

• postrzeganie danej lokalizacji wyłącznie przez pryzmat określonej branży, charakterystycznej dla danego klastra, co może z kolei zniechęcać innych, potencjalnych inwestorów z branż odmiennych.

Zdaniem wielu ekspertów, zajmujących się problematyką skutków regionalnych wiążących się z klastrami, w praktyczno-politycznym podejściu do rozwoju lokalnego nastąpiły zasadnicze modyfikacje, polegające na położeniu innego akcentu z jednej strony w odniesieniu do czynników, zaś z drugiej w odniesieniu do instytucjonalnych uwarunkowań rozwoju. W tym pierwszym wymiarze za najistotniejsze uważa się obecnie nowe usługi i nowe miejsca pracy, tzw. miękką infrastrukturę, zasoby ludzkie, jakość życia, kulturowy wizerunek, angażowanie środków prywatnych w inwestycje pożytku publicznego. Natomiast w drugim wymiarze znaczenie zyskują działania, które prowadzą do strategicznego powiązania ekonomicznych i społecznych czynników rozwoju, jak również do partnerstwa dla rozwoju, oraz tworzenia klastrów[114]. Takie podejście „nie oznacza samoizolacji, a lokalne partnerstwo wzmacnia i upodmiotawia społeczność lokalną i otwiera ją na zewnątrz”[115].

Na takie podejście zwraca uwagę również Unia Europejska, która upatruje w klastrach potencjał dla skutecznego podnoszenia poziomu rozwoju regionalnego. Już w komunikacie z 2006 roku pt. *Wykorzystanie wiedzy w praktyce: Szeroko zakrojona strategia innowacyjna dla Europy*, Komisja Europejska określiła ramy mające na celu wspieranie innowacji w klastrach. Dokument ten opisuje

---

[114] X. Greffe, *The Role of the Social Economy and Local Development*, [w:] A. Noya, E. Clarence (eds.), *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, OECD, Paris 2007, s. 91–112.

[115] Por. J. Hauser, *Ekonomia społeczna i rozwój*, „Ekonomia Społeczna – Teksty” 2008, nr 12, s. 12.

najważniejsze planowane lub już realizowane inicjatywy klastrowe wpływające na konkurencyjność i innowacyjność MŚP. Zwraca także uwagę na konieczność wykorzystania potencjału klastrów w celu osiągnięcia lepszej współpracy ponadnarodowej na poziomie europejskim[116].

8. Polityka rozwoju oparta na klastrach i jej modele

Dyskutując o polityce regionalnej, należy wpierw zdefiniować ją jako pojęcie. I tak np. według G. Gorzelaka politykę regionalną określić można jako świadomą działalność organów władzy publicznej zarówno państwowej, jak i samorządowej, prowadzącą do rozwoju regionalnego[117]. M. Rudnicki z kolei zwraca uwagę, iż polityka regionalna jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym, kształtowanym zarówno przez czynniki o charakterze prawnym, ekonomicznym, jak też społecznym i politycznym. Jej celem jednostkowym, odnoszącym się do danego regionu, jest jego wszechstronny rozwój. Ten cel oraz suma celów jednostkowych powinna odpowiadać ogólnemu założeniu przyjmowanemu na poziomie unijnym, jakim jest zrównoważony rozwój oraz spójność społeczno-ekonomiczna wszystkich obszarów Unii Europejskiej[118]. W ramach integracji Europy przyjęto dla potrzeb polityki regionalnej Unii Europejskiej ujednoliconą klasyfikację regionów, tzw. *The Nomenclature of Territorial Units for Statistics* (NUTS). Obejmuje ona trzy zhierarchizowane poziomy, tj. NUTS I – 66 regionów najwyższego szczebla, NUTS II – 176 regionów niższego szczebla i NUTS III – 829 regionów najniższego szczebla[119]. Klasyfikacja ta stanowi podstawę analiz procesów społeczno-gospodarczych w przekrojach regionalnych Unii Europejskiej.

Polityka regionalna stanowi formę celowej ingerencji państwa w rozwój poszczególnych regionów kraju. Może być jednak realizowana również na poziomie ugrupowania integracyjnego, jakim jest Unia Europejska.

Mówiąc o wymogach właściwej polityki regionalnej, należy zauważyć, że staje się ona koniecznością zarówno na szczeblu państwowym, jak i regionalnym, gdyż bez niej podmioty gospodarcze nie mają szans na realizowanie swoich podstawowych funkcji gospodarczych i społecznych w dłuższym okresie czasu[120]. W gospodarce regionalnej należy zatem wyodrębniać sektory mające szanse dzia-

---

[116] K. Przybylska, *Polityka rozwoju klastrów*, „Zeszyty Naukowe WSE w Bochni" 2007, nr 6.

[117] G. Gorzelak, *Restrukturyzacja regionalna,* MIRR, Warszawa 1996, s. 49.

[118] M. Rudnicki, *Polityka regionalna…*, s. 9.

[119] J. Szlachta, *Regionalizacja w krajach Europy, Wspólnoty Gospodarczej*, [w:] *Regionalizacja w Polsce w świetle doświadczeń zachodnioeuropejskich*, „Biuletyn KPZK PAN" 1992, z. 160, s. 15.

[120] A. Prusek, *Klastry jako instrument działania samorządów w zakresie kreowania regionalnych i lokalnych specjalizacji gospodarczych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2007, z. 1161, s. 217.

łania w warunkach rynkowych oraz możliwość podniesienia swej konkurencyjności. Bardziej ambitny program może zakładać wykształcenie sektorów gospodarczych będących nośnikami innowacyjności i postępu naukowo-technicznego, tworzących gospodarkę opartą na wiedzy, czyli sektor tzw. *new economy*[121]. Z tych sektorów mogą być na przykład kreowane regionalne, lokalne, a także krajowe i międzynarodowe klastry przemysłowo-innowacyjne.

Skuteczność realizacji polityki regionalnej zależy bezpośrednio od rodzaju stosowanych instrumentów, przeznaczonych do wprowadzania jej w życie. Można tu wyróżnić trzy rodzaje instrumentów polityki rozwoju regionalnego[122]: administracyjne, promocyjno-informacyjne oraz finansowe. **Instrumenty administracyjne** to przede wszystkim różnego rodzaju decyzje urzędowe, które mogą być podejmowane przez samorządy wszystkich szczebli, a także przedstawicieli władz państwowych. Instrumenty administracyjne to głównie nakazy i zakazy, plany przestrzenne, plany regionalne. **Instrumenty promocyjno-informacyjne** to informacje płynące z regionu na zewnątrz, w celu stworzenia wizerunku regionu, a także przepływ informacji o przebiegu procesów realnych w regionie. Jednak największe znaczenie dla rozwoju i polityki regionalnej mają **instrumenty finansowe**; są one realizowane ze szczebla centralnego, regionalnego, lokalnego. Szczebel rządowy (centralny) zasila finanse regionów i gmin.

W literaturze przedmiotu znajdujemy różne ujęcia rodzajów instrumentów, specyficznych dla określonych strategii polityki regionalnej. Przy polityce regionalnej zorientowanej na wzrost będą to głównie odpowiednie środki polityki inwestycyjnej, wpływające na regionalną alokację czynników produkcji. Przy polityce regionalnej zorientowanej na stabilizację chodzi głównie o środki oddziaływające na regionalne struktury gospodarcze. W strategii polityki regionalnej zorientowanej na zabezpieczenie bytu, za podstawowe uznaje się wyposażenie w urządzenia infrastrukturalne. W polityce regionalnej instrumenty skupiają się na uwarunkowaniach zapewniających funkcjonalność regionalnych rynków pracy.

Generalnie, różnicuje się instrumenty według ich bezpośredniego i pośredniego oddziaływania na rozwój regionalny, choć jest to kwestią dyskusyjną, gdyż zastosowanie niektórych instrumentów przynosi zarówno efekty bezpośrednie, jak i pośrednie. Do instrumentów bezpośredniego oddziaływania zalicza się przede wszystkim inwestycje infrastrukturalne w zakresie transportu i komunikacji, energetyki, gospodarki wodnej, zdrowia, szkolnictwa i badań naukowych, kultury, sportu, wypoczynku, administracji państwowej i inne. Tego rodzaju inwestycje zwiększają atrakcyjność regionu dla potencjalnych inwestorów. Przynoszą efekty dochodowe, jak również przyczyniają się do wzrostu jakości życia. Infrastruktura

---

[121] *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2006, s. 58.

[122] M. Klamut, *Polityka budowy regionu konkurencyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 276.

tworzy bowiem podstawę rozwoju i funkcjonowania każdej gospodarki, w tym gospodarki regionalnej.

Do środków pośredniego oddziaływania zalicza się głównie instrumenty imperatywne oraz instrumenty indykatywne. Pośrednie oddziaływanie następuje poprzez wpływanie na zachowania ludzi, np. wprowadzenie niskiego podatku w danym regionie stwarza przedsiębiorstwom i gospodarstwom domowym bodźce do osiedlania się na tym obszarze. Instrumenty imperatywne tworzą przede wszystkim nakazy, zakazy, pozwolenia wywłaszczenia, prawa sprzedaży.

Inną grupę stanowią instrumenty informacyjne, do których zalicza się reklamę, banki danych, wystawy, materiały informacyjne, doradztwo indywidualne, publikacje naukowe i inne. Plany i programy przestrzenne, zintegrowane plany rozwoju, w tym programy regionalne, należą do podstawowych instrumentów rozwoju regionalnego.

Tworzone obecnie instrumentarium polityki regionalnej w Polsce powinno być kompatybilne z zasadami i rozwiązaniami obowiązującymi w Unii Europejskiej[123], przy czym szczególne znaczenie po wstąpieniu do UE mają instrumenty związane z programowaniem rozwoju regionalnego jako podstawa w uzyskiwaniu środków z Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności.

Mówiąc o formach wspierania rozwoju regionalnego, należy zauważyć, że za jedną z najlepszych form uważa się obecnie, wspomnianą już wyżej, politykę promującą powstawanie klastrów (*Cluster-based Policy* – CBP)[124]. Tym samym rozwój regionalny uzależnia się od wykształcenia lokalnych systemów innowacyjnych opartych na systemach produkcyjnych. Koncepcja pobudzania rozwoju gospodarczego poprzez rozwój klastrów i regionalnych systemów innowacyjnych wychodzi z istotnego założenia, iż lokalna polityka ekonomiczna ma charakter wtórny do rynkowo zainicjowanych procesów rozwoju. W swojej istocie polityka ta ma, jak dotychczas, przede wszystkim charakter śledzący i polega na przewidywaniu, usuwaniu i wzmacnianiu tych elementów otoczenia i zasobów, które zwiększają konkurencyjność zgrupowanych w regionie firm, a przez to również samego regionu.

Panuje pogląd, że efektywna i konsekwentnie wdrażana CBP może prowadzić do efektywnej absorpcji i tworzenia innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych[125]. Determinantą konkurencyjności jest oczywiście współpraca

---

[123] W. Miemiec, *Dochody budżetu JST pochodzące ze źródeł zagranicznych, w tym także z budżetu UE*, „Finanse Samorządowe" 2005, s. 238.

[124] J. Szlachta, *Programowanie rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*, [w:] J. De la Mothe., G. Paquet, (ed.), *Local and Regional Systems of Innovation*, London 2005. Zagadnienie polityki rozwoju opartej na klastrach (CBP), jako bardzo istotne z punktu widzenia rozwoju i zarządzania w strukturach klastrowych, zostanie podjęte w sposób bardziej wnikliwy w dalszej części niniejszego rozdziału.

[125] J. Kaźmierski, *Prokonkurencyjna polityka regionalna a rozwój klastrów logistycznych*, „Logistyka" 2010, nr 4.

z Unią Europejską, ale chociaż wszystkie polskie regiony mają teoretycznie równy dostęp do środków unijnych, to często ich decydenci nie posiadają odpowiedniej wiedzy lub umiejętności, by pomoc tę uzyskać.

W chwili obecnej można już mówić o powszechnie realizowanej strategii regionalnej opartej na klastrach[126]. Podejście to upatruje właśnie w strukturach klastrowych motor napędowy rozwoju gospodarczego, a w konsekwencji i społecznego regionu. Proponuje wykorzystanie metod oceny klastrów do oceny poziomu rozwoju regionalnego. Badania tego typu są coraz częściej prowadzone przez agendy rządowe. Przykładowo, jeden z takich projektów przeprowadził amerykański Departament Handlu wspólnie z Information Design Associates i ICF/Kaiser International[127]. Raport przez nie sporządzony zwraca m.in. uwagę, że strategia oparta na klastrach nie tylko jest przykładem kooperacyjnego podejścia do strategii, ale również lepiej funkcjonuje właśnie na poziomie regionalnym niż krajowym[128]. Autorzy raportu mocno akcentują rolę, jaką przywiązuje się obecnie do zagadnienia kreowania i funkcjonowania klastrów jako elementu strategii regionalnej.

Omawiana koncepcja jest również obiektem dużego zainteresowania zarówno organizacji międzynarodowych, takich jak UE czy OECD, jak i władz poszczególnych państw. Duża liczba krajów i samorządów regionalnych sformułowała i wdrożyła już ten nowy typ polityki. Sprawdza się on w wielu krajach; widzą one w niej instrument do trwałego podniesienia poziomu konkurencyjności lokalnej, regionalnej i narodowej gospodarki. Polityka rozwoju regionalnego w oparciu o klastry polega na skoordynowaniu działań w różnych dziedzinach życia gospodarczego, ekonomicznego, politycznego, naukowego. Dzięki temu tworzy się spójny system i swoisty mechanizm naczyń połączonych – nauka wspiera technologię produkcyjną, edukacja odpowiada na rzeczywiste zapotrzebowanie rynku pracy, wspieranie konkurencyjności lokalnych firm pomaga przyciągnąć inwestycje zagraniczne etc.

Zasadnicza różnica między opisywaną koncepcją a klasycznym modelem rozwoju regionalnego polega na odejściu organów władzy regionalnej od tradycyjnego bezpośredniego, czy też, mówiąc wprost, ręcznego sterowania lokalną gospodarką, na rzecz działań pośrednich i stymulujących. Klastry stają się więc tutaj narzędziem wsparcia i aktywizacji, służą uwolnieniu naturalnej przedsiębiorczości. To jedna z najważniejszych zalet prowadzenia CBP – korzyści są odczuwalne dla całego regionu, a nie tylko zaangażowanych w projekt podmiotów.

---

[126] R. J. Stimson, R. R. Stough, R. H. Roberts, *Regional Economic Development. Analysis and Planning Strategy*, Springer, Berlin 2006, s. 235 i nast.

[127] Zob. *Information Design Associates i ICF Kaiser International*, *Cluster-based economic development; a key to region al competitiveness*, Report to US Departament of Commerce, Washington D.C. [za:] R. J. Stimson, R. R. Stough, R. H. Roberts, *Regional Economic Development…*, s. 270 i nast.

[128] Tamże, s. 274.

Chcąc zdefiniować CBP poprzez odwołanie się do jej cech konstytutywnych, można by powiedzieć, że polityka ta:

- opiera się na kooperacji i wspólnych działaniach;
- jej siłą napędową jest rynek;
- łączy różnych aktorów w układzie tzw. *triple helix* (zwykle jest to biznes, nauka i lokalna administracja);
- ma charakter strategiczny, a tym samym pomaga w stworzeniu ogólnej strategii/wizji rozwoju danego regionu;
- kreuje nowe wartości.

Właściwie rozumiana i realizowana polityka rozwoju w oparciu o klastry powinna wykazywać ww. cechy; warto jednak pamiętać, że nie istnieje jednolity, uniwersalny model CBP. Poszczególne państwa i regiony muszą dokonywać wyboru najlepszych dla siebie strategii, narzędzi i rozwiązań, uwzględniając swoją lokalną specyfikę, uwarunkowania, szczególne okoliczności. Dlatego też Unia Europejska, promując ideę klasteringu i rozwoju w oparciu o sieci współpracy, nie narzuca żadnego modelu realizacji tej koncepcji. Przeciwnie, zachęca się do poszukiwania własnych oryginalnych rozwiązań, które byłyby odpowiedzią na problemy lokalnych gospodarek. Niemniej jednak, abstrahując od tego rodzaju odmienności, ostatecznym celem CBP zawsze powinno być podniesienie poziomu konkurencyjności systemu gospodarczego, choć ową konkurencyjność należy rozumieć stosunkowo szeroko.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z funkcjonowania klastrów i w wyniku pogłębionych badań oraz analiz, określić można cztery zasadnicze obszary CBP:

- polityka nastawiona na kreowanie przewagi konkurencyjnej w zakresie kluczowych sektorów gospodarki;
- polityka nastawiona na wzrost konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw;
- polityka rozwoju regionalnego, której celem jest stymulowanie poszczególnych regionów, zwiększanie ich konkurencyjności i atrakcyjności;
- polityka koncentrująca swoją uwagę na intensyfikacji współpracy przemysłu ze sferą badań w celu kreowania innowacji.

Polityka oparta na klastrach może być realizowana na dwóch szczeblach – centralnym (polityka narodowa) i samorządowym (polityka regionalna). Możliwy i często najbardziej efektywny jest jednak model mieszany. Polega on na tworzeniu narodowych ram dla realizacji polityki szczebla regionalnego. Rolą władz publicznych w strukturze klastrowej jest wytyczanie ram działania, tworzenie ogólnych regulacji. Tam jednak, gdzie zaangażowanie organów władzy jest duże, często przejmują one funkcje nawet lidera powiązania klastrowego. Wydaje się jednak, że bliższe istocie idei klasteringu jest pozostawienie roli głównego animatora przedsiębiorcom i stworzenie jak najlepszych warunków do powstawania inicjatyw typu *buttom-up*.

W Unii Europejskiej możemy znaleźć przykłady realizacji koncepcji CBP w każdym z wymienionych modeli. Francja i Luksemburg preferują model centralny z dominująca rolą organów państwa jako inicjatorów życia klastrowego, liderów, animatorów innowacji i nowych rozwiązań. Belgia i Hiszpania realizują model regionalny z silną rolą lokalnych samorządów i przedsiębiorstw. Model mieszany, zwany także pośrednim, przyjęły takie państwa, jak Austria, Niemcy, Włochy, Szwecja, Wielka Brytania. Wiele krajów unijnych, w tym i Polska, ciągle szuka własnej drogi i jest w fazie wypracowywania najbardziej adekwatnego do swoich uwarunkowań modelu klasteringu[129].

W każdym kraju inaczej również rozkłada się akcenty, przypisując klastrom różne funkcje, zadania, cele strategiczne. W Niemczech i Finlandii główny wysiłek położony jest na stymulowanie systemowych interakcji w ramach potrójnej helisy (przedsiębiorstwa – władza publiczna – ośrodki naukowo-badawcze). Inne państwa, np. Francja, Belgia i Holandia, koncentrują się na wsparciu sektora B+R i powiązaniu go z biznesem. Efektem ma być lepsze wykorzystanie osiągnięć naukowych w praktyce gospodarczej (*vide* komercjalizacja innowacji).

Są też kraje, w których priorytety w zakresie CBP zakreśla się stosunkowo szeroko, zakładając, że polityka rozwoju oparta na klastrach ma służyć przede wszystkim budowaniu ogólnych powiązań przedsiębiorstw z różnymi uczestnikami systemu gospodarczego: instytucjami publicznymi, otoczeniem biznesu, jednostkami badawczymi, konkurencją etc. (np. Włochy, Wielka Brytania). Warto też zauważyć, że za element tej polityki można również uznać tworzenie parków naukowo-technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, a nawet specjalnych stref ekonomicznych. W Polsce potwierdza to chociażby ostatni pomysł Ministerstwa Gospodarki – przekształcenia (przyszłościowo) działających w Polsce specjalnych stref ekonomicznych w klastry.

Wyraźną specyfiką polityki wspierania klastrów jest to, że **nie można mówić o jednym modelu takiej polityki**. Przykładowo, raport sporządzony dla holenderskiego Ministerstwa Gospodarki wyróżnia cztery modele polityki wspierania klastrów. Są one nastawione na:

- kreowanie przewag konkurencyjnych w zakresie kluczowych sektorów gospodarki;
- stymulowanie rozwoju regionalnego;
- wzrost konkurencyjności sektora MŚP;
- intensyfikowanie współpracy przemysłu z sektorem badawczo-rozwojowym[130].

W praktyce gospodarczej krajów UE wdrażany jest najczęściej model tzw. *policy mix*, który obejmuje z reguły wszystkie wymienione wyżej obszary

---

[129] M.-P. Menzel, D. Fornahl, *Cluster Life Cycles-dimensions and Rationales of Cluster Evolution*, „Industrial and Corporate Change" 2009, Vol. (advance access), s. 11–34.

[130] P. Boekholt, B. Thuriaux, *Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale and Policy Practices in International Perspective*, OECD, Paris 2009.

jednocześnie. Ponadto w różnych krajach i lokalizacjach niezbędne jest stosowanie odmiennych, odpowiednio dostosowanych instrumentów. Związane to jest z faktem, że mamy do czynienia z różnymi typami klastrów – znajdującymi się na innych etapach rozwoju (embrionalny, wzrostowy, dojrzałości, schyłkowy). Jest to istotna obserwacja dla kształtowania polityki wspierania klastrów, gdyż wymusza podejście procesowe, zmierzające do określenia optymalnego modelu i instrumentów wsparcia.

Duża grupa polityk klastrowych zakłada koordynację i ukierunkowanie działań administracji – w tym kierunków alokacji środków publicznych – na podstawie aktywnej współpracy i dialogu z uczestnikami danego klastra (sektora priorytetowego). Celem takiej polityki jest także stymulowanie aktywności i współpracy pomiędzy uczestnikami klastra (mobilizacja aktorów klastra). Inicjatywy klastrowe są uruchamiane niejako odgórnie (*top down approach*) z poziomu administracji i są koordynowane przez administrację, jakkolwiek może ona przekazać realizację tego zadania podmiotowi zewnętrznemu, organizacji branżowej itp. Istotnym elementem tego podejścia jest wybór kluczowych klastrów poprzedzony najczęściej analizami statystycznymi i jakościowymi (tzw. mapowanie)[131] oraz przygotowanie dla nich – we współpracy z uczestnikami klastra – strategii rozwoju. Selekcja klastrów jest także przejawem koncentracji działań administracji.

W tym podejściu dużą wagę przywiązuje się do zapewnienia odpowiednich warunków ramowych i infrastruktury dla funkcjonowania przedsiębiorstw danego klastra, wykorzystania polityki zamówień publicznych, a także do sieciowania i stymulowania interakcji. Tego typu polityka jest prowadzona przede wszystkim w Szkocji, jakkolwiek aktywna, odgórna koordynacja rozwoju kluczowych klastrów była także realizowana w Danii, Szwecji[132] i Finlandii. W Szkocji podejście klastrowe stosuje się obecnie w odniesieniu do ośmiu wyróżnionych tzw. branż priorytetowych[133]. W ramach Scottish Enterprise funkcjonują tzw. *cluster teams,* których pierwszym zadaniem było wypracowanie wspólnie z podmiotami danego klastra strategii jego rozwoju, a następnie koordynacja wdrażania – ze strony administracji – uzgodnionych działań oraz bieżące monitorowanie potrzeb klastra.

Inne rozwiązanie organizacyjne w ramach tego typu polityki klastrowej jest stosowane w angielskim regionie East Midlands, gdzie w przypadku niektórych klastrów aktywnym podmiotem koordynującym jego rozwój jest zewnętrzne stowarzyszenie branżowe, z którym aktywnie współpracuje zespół klastrowy (*Cluster team*) zatrudniony w ramach regionalnej agencji rozwoju (EMDA).

---

[131] Możliwa jest także selekcja kluczowych klastrów w drodze konkursów. Przykłady tego typu działań spotykamy np. we Francji.

[132] Szwedzka Agencja ds. Systemów Innowacji wyróżnia tzw. obszary wzrostu (*growth areas*) i dokonuje dla nich ewaluacji branżowych systemów innowacyjnych.

[133] Równolegle stosuje się także klasyczne podejście polityki przemysłowej (zindywidualizowane interwencje) oraz wspiera się wyróżnione branże regionalne.

Agencja ta pełni wówczas rolę raczej partnera niż lidera i koordynatora inicjatywy klastrowej (tak jak ma to miejsce w Szkocji). Rozwiązanie to jest spójne z generalnymi wytycznymi dla polityki klastrowej, które rekomendują, iż wiodącą rolę w ukierunkowaniu inicjatywy klastrowej (czy też rozwoju klastra) powinien pełnić sektor prywatny, przejmując także z czasem jej finansowanie. Również Szkoci starają się zmierzać w kierunku takiego modelu[134].

W kontekście typologii polityki klastrowej warto zwrócić uwagę na zróżnicowane sposoby selekcji klastrów i inicjatyw klastrowych. W wielu przypadkach są one wybierane odgórnie (*top-down approach*) – w wyniku analiz ilościowych (statystycznych) i jakościowych oraz procesu politycznego. Słabością tego podejścia jest jednak ryzyko wyboru zbyt ogólnie zdefiniowanych klastrów, pominięcie potencjalnie ciekawych klastrów, które znajdują się na wczesnym etapie rozwoju, presji politycznej oraz słabego zaangażowania podmiotów prywatnych. Z uwagi na powyższe słabości, klastry i inicjatywy klastrowe są coraz częściej wybierane w drodze konkursów (patrz przykład Francji i Szwecji), co zapewnia większą selektywność, wsparcie bardzo konkretnie zdefiniowanych inicjatyw oraz mobilizację podmiotów prywatnych. Takie podejście można określić jako oddolne (*bottom up*), ponieważ bezpośrednimi inicjatorami inicjatyw są prywatni aktorzy klastra startujący w konkursie. Określenie to pasuje także do programów zakładających wspieranie różnego rodzaju projektów kooperacyjnych, w tym w zakresie B+R[135].

Podsumowując doświadczenia międzynarodowe, należy zauważyć, że przedstawione wyżej podejścia – tj. odgórne i oddolne – mogą zazębiać się w tym sensie, że funkcję koordynacji rozwoju danego priorytetowego klastra może przejąć oddolna inicjatywa klastrowa, czy też podmiot prywatny (w tym kierunku idą także generalne zalecenia dla polityki publicznej). Selekcja klastrów kluczowych może odbywać się poprzez różnego rodzaju analizy (mapowanie), jak również poprzez konkursy dla inicjatyw klastrowych (przykład Francji), przy czym w przypadku konkursów przeprowadzone analizy (mapowanie) mogą być ważną wskazówką dla selekcji inicjatyw klastrowych w procesie kwalifikowania do wsparcia. Warto także zauważyć, że w wielu krajach realizowanych było kilka programów wspierania klastrów o różnym charakterze (np. Visanu i Vinnvaxt w Szwecji). Z kolei w Norwegii program klastrowy przewidywał trzy różne ścieżki finansowania dla inicjatyw znajdujących się w różnym stadium rozwoju.

Istotną kwestią dla realizacji CBP jest tworzenie dla niej **ram legislacyjnych**. Jednoznaczne, precyzyjnie sformułowane regulacje prawne bardzo ułatwiają tworzenie powiązań gospodarczych o charakterze klastrów. Dają podmiotom, które chcą zaangażować się w tego rodzaju projekty, poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa, pokazują, że państwo poważnie traktuje inicjatywy klastrowe i sprzyja ich realizacji. W niektórych krajach, np. we Włoszech i na Węgrzech, obowiązują już

---

[134] Por. M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, IBnGR, Gdańsk, Szczecin 2011, s. 59.

[135] Tamże, s. 61–62.

ustawy normalizujące funkcjonowanie klastrów. Można się spierać co do formy poszczególnych zapisów (np. zdaniem części ekspertów w dziedzinie klasteringu, regulacje włoskie są zbyt restrykcyjne), niemniej jednak istnienie prawa, które świadomie i w sposób przemyślany porządkowałoby rynek klastrów wydaje się stanem pożądanym, mogącym przynieść pozytywne efekty[136]. Odnosząc się do tej kwestii, przede wszystkim należy zauważyć, że problem wspierania struktur klastrowych jest w Polsce stosunkowo nowym obszarem interwencji publicznej[137].

Na zakończenie rozważań w tym punkcie należy podkreślić, że **określenie właściwego modelu polityki wspierania klastrów** ma znaczenie kluczowe, ponieważ może okazać się, iż kopiowanie czy imitacja rozwiązań zagranicznych bez uwzględnienia polskich specyficznych realiów doprowadzi do poniesienia niepotrzebnych kosztów w dłuższym okresie. Jednocześnie, w celu uniknięcia ewidentnie błędnych rozwiązań, należy brać pod uwagę pozytywne i sprawdzone doświadczenia zebrane w innych państwach.

9. Wspieranie rozwoju klastrów w świetle badań i dokumentów rządowych

Za punkt wyjścia do dyskusji nt. przyszłej polityki klastrowej w Polsce należy uznać m.in. materiały informacyjne Ministerstwa Gospodarki pt. *Kierunki rozwoju klastrów w Polsce*, w których stwierdza się, że wskazane propozycje rozwiązań instytucjonalnych i instrumentów będą stanowiły podstawę dalszych prac międzyresortowych związanych z kształtowaniem polityki rozwoju klastrów w Polsce.

Drugim istotnym dokumentem zawierającym wskazania dla przyszłej polityki klastrowej jest raport *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*[138] przygotowany w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Istotny punkt odniesienia dla przyszłej polityki klastrowej stanowi raport *Polska 2030*, który tworzy ramy dla długookresowej strategii rozwoju kraju[139], oraz przyjęta w lipcu 2010 r. *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie*[140], a także Krajowy Program Reform na rzecz

---

[136] U. Westerberg, *The Public Sector – one of three Collaborating Parties. A Study of Experiences from the VNNVAXT programme*, VNNOVA, 2009.

[137] W. Pander, M. Stawicki, *Wytyczne i kierunki wspierania klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce w nowej perspektywie finansowej (2007–2013)*, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.

[138] *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.

[139] *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.

[140] *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie*, dokument przyjęty przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 13 lipca 2010.

realizacji Strategii *Europa 2020*[141], jak również projekt *Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki*[142].

Duże znaczenie raportu *Polska 2030* dla przyszłej polityki klastrowej wynika głównie z faktu, iż dostrzega on potrzebę wspierania tzw. biegunów wzrostu w celu zwiększania konkurencyjności polskiej gospodarki oraz uniknięcia dryfu rozwojowego. Jednocześnie raport podkreśla, że podstawowym zadaniem państwa jest wspieranie procesów dyfuzji – tworzenie i ciągła aktualizacja skutecznych i efektywnych narzędzi wyrównywania poziomów potencjału rozwojowego i warunków życia w regionach. „Bieguny wzrostu" w raporcie to przede wszystkim metropolie, jakkolwiek definicja ta odnosi się także do klastrów, które mogą występować zarówno na terenach metropolii, jak i poza nimi.

Bardziej bezpośrednie odwołanie do klastrów w raporcie *Polska 2030* zawiera się we wstępnej rekomendacji odnośnie do potrzeby wypracowania nowych form wspierania integracji środowisk naukowych, biznesowych i kulturalnych na poziomie regionalnym i lokalnym. W tym zakresie wskazuje się na potrzebę zapewnienia wsparcia dla klastrów (a także „tworzenia się sieci społecznych i wspólnych przedsięwzięć"). Raport podkreśla także znaczenie klastrów kreatywnych dla rozwoju regionów i metropolii.

Na poziomie krajowym kluczowym dokumentem strategicznym jest *Strategia rozwoju kraju 2007–2015*, która jest podstawowym dokumentem określającym politykę rozwojową Polski. Dokument ten, przyjęty przez Radę Ministrów w listopadzie 2006 r., zakłada jako cel strategiczny polityki regionalnej państwa „tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności wszystkich regionów w taki sposób, aby sprzyjać spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej oraz dążyć do wyrównywania szans rozwojowych województw". W dokumencie tym ponadto wskazane jest, że w okresie objętym *Strategią…* państwo będzie wspomagało regiony słabiej rozwijające się gospodarczo, między innymi poprzez:

- wspieranie procesów modernizacyjnych na obszarach problemowych i peryferyjnych;
- budowanie ich wewnętrznego potencjału rozwojowego we współpracy z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami badań i innowacji;
- wspieranie rozwoju sieci osadniczej i miejskiej, w tym tworzenie warunków dla rozwoju silnych ośrodków miejskich – pozostających w naturalnych związkach funkcjonalnych z otaczającymi obszarami rolniczymi i mniejszymi miastami.

Dla przyszłej polityki klastrowej w Polsce istotne są także zapisy *Krajowej strategii rozwoju regionalnego 2010–2020*: *Regiony, miasta, obszary wiejskie* (KSRR), która jest dokumentem określającym cele i sposób działania podmiotów

---

[141] *Krajowy program reform Europa 2020*, Warszawa, kwiecień 2011.

[142] *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki* (projekt), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, luty 2011.

publicznych, a w szczególności rządu i samorządów województw – w odniesieniu do polskiej przestrzeni dla osiągnięcia strategicznych celów rozwoju kraju. Zakłada ona **wspomaganie rozwoju gospodarczego opartego na specjalizacjach regionalnych i lokalnych**, szczególnie w ramach inicjatyw klastrowych. Zgodnie z założeniami KSRR, wsparcie będzie skierowane szczególnie do klastrów o największym potencjale konkurencyjnym – wykazujących się obecnie konkurencyjnością międzynarodową – bądź dających realną szansę na zbudowanie takiej konkurencyjności w niedalekiej przyszłości.

Polityka regionalna w ramach polityki klastrowej będzie niewątpliwie oddziaływać na wzmacnianie potencjału konkurencyjnego i **przekształcanie skupisk firm w dynamiczne klastry** z wysokim poziomem konkurencji i współpracy (*coopetition*), interakcji i efektów zewnętrznych.

W myśl prezentowanych wyżej założeń, przedmiotem polityki regionalnej będzie ponadto wspieranie organizacji klastrowych bądź innych podmiotów prawnych zajmujących się **zarządzaniem w zakresie klastra**, w tym opracowywaniem zasad uczestnictwa i dostępu do wspólnej infrastruktury lub działań. Utworzenie organizacji klastrowej lub sieci współpracy powinno być wspierane przez władze na szczeblu regionalnym przez pogłębianie współpracy między środowiskami gospodarki, administracji i nauki[143].

Istotne znaczenie dla myślenia o przyszłej polityce klastrowej w Polsce ma wymieniony wyżej Krajowy Program Reform na rzecz realizacji Strategii *Europa 2020* przyjęty przez Radę Ministrów 26 kwietnia 2011 r. W założeniach do projektu tego dokumentu wskazuje się m.in. na potrzebę poprawy zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw związanych z realizacją innowacyjnych inwestycji, dywersyfikacji gospodarki i reorientacji w kierunku opartej na wiedzy produkcji i usług, poprzez wzmocnienie powiązań miedzy szkolnictwem wyższym, sektorem badań i sferą gospodarki. Służyć temu mają między innymi:

- wspieranie współpracy i powiązań kooperacyjnych w gospodarce;
- rozwój klastrów, w tym stworzenie systemu ewaluacji inicjatyw klastrowych (selekcja klastrów i wspieranie najlepszych, mogących pełnić funkcje biegunów wzrostu);
- wspieranie internacjonalizacji inicjatyw klastrowych, w tym budowa sieci długoterminowych projektów partnerskich dla koordynatorów klastrów z „bliźniaczymi" koordynatorami klastrów zagranicznych.

Na podstawie powyższej analizy sformułować można zatem wniosek, że obecnie dla rozwoju regionalnego właściwą ścieżką jest rozwój endogeniczny, a więc taki, który przyczynia się do wzmacniania potencjału rozwoju opartego na jego zasobach wewnętrznych. Stwierdzenie to wzmacnia fakt, iż szczegółowe propozycje rozwiązań zawarte w projekcie *Krajowej strategii rozwoju*

---

[143] *Polskie klastry i polityka klastrowa. Raport otwarcia*, PARP, Warszawa 2011.

regionalnego 2010–2020 dotyczą przede wszystkim odejścia od polityki regionalnej nakierowanej na wyrównywanie dysproporcji pomiędzy regionami na rzecz wykorzystania potencjałów endogenicznych wszystkich regionów[144]. Nowe podejście regionalne oparto tutaj na założeniu, że potencjał wzrostu istnieje we wszystkich typach regionów, nawet jeśli wydajność ekonomiczna znacząco rośnie w poszczególnych regionach ze względu na niektóre czynniki, takie jak geografia, specjalizacja, produktywność, kapitał ludzki i rzeczowy, infrastruktura czy zdolność innowacji[145].

Analizując treść RPO na lata 2007–2013, należy zauważyć, że największe możliwości wsparcia uzyskały projekty związane z inicjowaniem powiązań kooperacyjnych, koncentrujące się na wyznaczaniu klastrów, tworzeniu struktury organizacyjnej oraz zarządzaniu nią, działaniach marketingowych mających na celu pozyskanie nowych uczestników, wspieraniu najlepszych praktyk oraz tworzeniu kooperacji pomiędzy członkami w celu transferu technologii.

W myśl tych założeń wsparcie mogą uzyskać ponadto projekty inwestycyjne służące zapewnieniu niezbędnego zaplecza technicznego dla powiązania kooperacyjnego, w tym zakup wyposażenia, zakup sprzętu dla działalności badawczo-rozwojowej, wspieranie działalności promotorów kooperacji, doradztwo z zakresu opracowywania planów rozwoju. Katalog wydatków kwalifikowanych, które mogą podlegać refundacji, w każdym z programów regionalnych jest nieco inny. Jednak w każdym przypadku są one zgodne z krajowymi wytycznymi dotyczącymi kwalifikowania wydatków w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie 2007–2013.

Treści regionalnych programów operacyjnych wskazują, że polskie regiony przyjęły **cztery ścieżki w zakresie wsparcia klastrów i inicjatyw klastrowych**:

1. Najliczniej reprezentowanym sposobem jest ścieżka, w której region bezpośrednio wskazuje na możliwość wspierania klastrów ze środków strukturalnych i dedykuje temu wsparciu osobne działanie.

2. Najbardziej racjonalnym i podyktowanym efektywnością ekonomiczną (oraz koniecznością pogodzenia sprzecznych interesów w walce o ograniczone środki programowe) jest rozwiązanie, w którym regiony łączą działania wspierające klastry z innymi działaniami mającymi na celu wspieranie przedsiębiorczości, instytucji otoczenia biznesu lub mającymi na celu budowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a sferą B+R.

3. Inne rozwiązanie (obecne np. w RPO województwa podlaskiego) polega na braku odrębnego działania poświęconego wsparciu klastrów, przy jednoczesnym

---

[144] *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie – projekt*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 9 września 2009.

[145] *Krajowa strategia rozwoju regionalnego*…, s. 8.

nadaniu odpowiedniego priorytetu realizowanym działaniom sprzyjającym rozwojowi klastrów poprzez umieszczenie odpowiednich zapisów w kryteriach wyboru projektów dofinansowanych w ramach programu.

4. Ostatnie rozwiązanie polega na pominięciu możliwości wsparcia inicjatyw klastrowych, co zmusza potencjalnych beneficjentów do aplikowania o środki krajowe[146].

Działaniem, o którym należy wspomnieć w kontekście wspierania struktur klastrowych, jest projekt systemowy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) pt. *Program szkoleń promujących clustering*, którego głównym założeniem było ukazanie przedsiębiorstwom i jednostkom samorządu terytorialnego możliwości współpracy w formie klastrów. Za cele projektu uznano przede wszystkim budowanie świadomości na temat klasteringu, zdefiniowanie obszarów potencjalnej współpracy między przedsiębiorstwami, pomoc przedsiębiorcom w podejmowaniu decyzji o możliwości współpracy w formie klastra oraz realizację wspólnych przedsięwzięć ważnych dla rozwoju firm i regionów. Wszystkie działania projektu skierowane były do współdziałających ze sobą grup przedsiębiorstw i wspierających je samorządów.

Innym przykładem programu ukierunkowanego na rozwój i wzmocnienie konkurencyjności istniejących struktur klastrowych był projekt pilotażowy, mający służyć pobudzeniu i uaktywnieniu istniejących klastrów w celu skutecznego i efektywnego wykorzystania środków finansowych pochodzących z Funduszy Strukturalnych[147].

Celem strategicznym nowej polityki regionalnej powinno być efektywne wykorzystanie przez regiony specyficznych terytorialnie potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności terytorialnej w horyzoncie długookresowym[148].

Kluczowa rola czynników endogenicznych wymaga identyfikacji wewnętrznych potencjałów rozwoju w poszczególnych regionach i skoncentrowania się na ich rozwoju. **Takim potencjałem rozwoju są niewątpliwie struktury klastrowe.** Mają one wiele cech, które pozwalają na lepsze wykorzystanie wewnętrznych zasobów regionu. Wzajemne zaufanie podmiotów tworzących klaster sprzyja tworzeniu tak ważnej – przedstawionej wyżej – instytucjonalizacji uwarunkowań rozwoju. Ich bliska geograficzna lokalizacja sprzyja zarówno dobremu poznaniu, jak i lepszemu wykorzystaniu znajdujących się w regionie zasobów.

---

[146] W. Pander, M. Stawicki, *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, „Prace Naukowe" 2010, nr 47.

[147] *Kierunki rozwoju klastrów w Polsce* – materiał informacyjny Ministerstwa Gospodarki, październik 2010.

[148] Tamże, s. 50.

10. Rola sektora publicznego

Niezwykle istotną rolę w kształtowaniu warunków dla rozwoju klastrów odgrywają władze samorządowe, które decydują o skali i zakresie wsparcia ukierunkowanego na rozwój współpracy w regionie. Według Michaela Portera, uważanego powszechnie za prekursora klastrów, możliwe jest i wręcz zalecane działanie czynnika publicznego (władz samorządowych) w kreowaniu i stymulowaniu rozwoju klastrów[149]. Angażowanie się bowiem administracji regionalnej czy lokalnej w tego typu inicjatywy dodaje im z jednej strony prestiżu – co ma spore znaczenie zwłaszcza w momencie podejmowania działań promocyjnych i marketingowych – z drugiej strony może się również przełożyć na większą skuteczność samego klastra. Wzmacnia jego oddziaływanie, czyni go istotnym elementem gospodarczego krajobrazu regionu, kraju, a w najbardziej optymistycznej wersji – nawet makroregionu i/lub całego kontynentu[150].

W Unii Europejskiej większość menedżerów firm zrzeszonych w klastrach przyznaje, że władze publiczne odgrywają ważną, jeśli nie fundamentalną, rolę we wsparciu klastrów. Zaledwie 15% z nich jest zdania, że władze publiczne nie spełniają żadnej funkcji we wspieraniu klastra. Krajowa ingerencja jest tutaj postrzegana jako mniej odczuwalna w nowych krajach członkowskich UE, a zwłaszcza w tych, które do niej aspirują. Jednak nawet w tych państwach zdecydowana większość firm oczekuje od władzy publicznej przynajmniej ograniczonej roli we wspieraniu klastrów[151].

Poszukując optymalnego modelu polityki rozwoju opartego na klastrach, należy rozstrzygnąć charakter i intensywność relacji między poszczególnymi aktorami powiązania gospodarczego. W szczególności między sektorem prywatnym reprezentowanym przez przedsiębiorców a sektorem publicznym, który reprezentują urzędnicy i politycy szczebla samorządowego. W modelu narodowym udział organów władzy w inicjatywach klastrowych jest widoczny i niejako naturalny. Niemniej jednak, także w innych modelach CBP – regionalnym i mieszanym – obecność, choćby symboliczna, sektora publicznego uznawana jest za wskazaną.

Jak pisze A. Grycuk, „[…] duża część podejmowanych przez nie [klastry – przyp. J.K.] działań pokrywa się z szeroko pojętym programem tworzenia jak najlepszych warunków do rozwoju przedsiębiorczości, takich jak usuwanie ograniczeń w rozwoju firm czy rozwijanie potrzebnej infrastruktury. Samorządy, które pozostają w ścisłym kontakcie z lokalnymi przedsiębiorcami, wspierają także dostosowywanie programów kształcenia w szkołach różnych szczebli pod kątem

---

[149] M. E. Porter, *Funkcjonowanie gospodarki regionów* (*The Economic Performance of Regions*), „Badania Regionalne" 2003, t. 37, s. 549–478.

[150] J. Kaźmierski, *Generatory innowacji*, „Eurologistics" 2011, nr 3, s. 18–21.

[151] B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2009, s. 40.

obecnych i przyszłych kwalifikacji potrzebnych w klastrze. Na przykład dla firm z sektorów produkcyjnych, kluczowe znaczenie mają wykwalifikowani pracownicy o profilu technicznym. Ta duża grupa zawodowa charakteryzuje się niską mobilnością, stąd też ci pracownicy muszą być kształceni na miejscu"[152]. Kwestią sporną pozostają jednak proporcje poziomu zaangażowania i udziału w życiu klastra jego poszczególnych aktorów.

W pewnych obszarach rola władz publicznych może mieć znaczenie kluczowe. Są to głównie obszary działań związanych z dostarczaniem dóbr publicznych lub występowaniem ułomności rynku (np. rozwój tzw. miękkiej i twardej infrastruktury w otoczeniu klastra). Władze publiczne powinny prowadzić promocję koncepcji rozwoju klastrów na swoim terytorium i przekonywać (zwłaszcza przedsiębiorców małych i średnich) do zaangażowania poprzez pokazywanie realnych korzyści z uczestnictwa.

Co do zasady, przyjmuje się na ogół, że **administracja publiczna nie powinna tworzyć klastrów, ale przede wszystkim stymulować i wspierać rozwój istniejących lub powstających skupisk**. Uważa się, że polityka klastrowa powinna koncentrować się na tych skupiskach, które mają największe szanse na uzyskanie globalnej konkurencyjności.

Rozwój inicjatyw klastrowych, co podkreślają niemal wszyscy badacze i praktycy tej problematyki, jest silnie skorelowany z jakością otoczenia lokalnego. Wypływa z tego ważny wniosek, iż władze publiczne nie powinny organizować takich inicjatyw na terytoriach, gdzie lokalne środowiska przedsiębiorczości nie są do nich przygotowane[153]. Podstawową zasadą polityki w tym zakresie powinno być wspieranie istniejących inicjatyw na różnym poziomie ich organizacji. Istotne jest wspieranie rozwoju projektów opierających się na już istniejącym potencjale organizujących się środowisk przedsiębiorczości, zamiast inicjowania sieci od podstaw, na tzw. jałowym gruncie. Argumentem w tym zakresie jest efektywność i skuteczność podejmowanych działań, choć można oczywiście mówić o wyjątkach[154].

Rola partnera publicznego w kreowaniu i stymulowaniu rozwoju klastra może być znacząca. Wynika to z faktu, iż rozwój klastrów na określonym obszarze zależy od wielu czynników, wśród których należy wymienić[155]:

• czynniki podażowe, a więc dostępność na danym obszarze pierwotnych czynników produkcji (kapitału, odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej, odpowiedniej infrastruktury technicznej i komunikacyjnej);

• czynniki popytowe, wielkość rynku w danym regionie, możliwość konkurowania na rynkach zewnętrznych;

---

[152] A. Grycuk, *Klastry jako instrument polityki regionalnej*, „Infos" 2010, nr 13.

[153] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu…*, s. 328

[154] J. Kaźmierski, *Generatory innowacji*, s. 20–21.

[155] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu…*, s. 329.

• obecność na danym obszarze sektorów pokrewnych i wspomagających, tworzących na obszarze regionu sieć współpracy i rywalizacji;

• strategię gospodarczą firm, która powinna odpowiadać warunkom światowej konkurencji oraz strukturze ekonomicznej regionu.

Najczęściej dominujące znaczenie mają działania podejmowane przez podmioty funkcjonujące na poziomie regionalnym czy lokalnym[156]. Przykłady dowodzą, że na koncepcji klastrowej mogą opierać się strategie rozwoju regionalnego czy lokalnego.

Jakość oddziaływania władz publicznych w ramach przyjętej polityki wiąże się ściśle z **zakresem i formami udzielanej pomocy publicznej**. W sposób naturalny będzie to przede wszystkim oddziaływanie na ramowe warunki funkcjonowania klastra (edukacja, infrastruktura, B+R, czy inne działania władz lokalnych i regionalnych). Znajduje tu też uzasadnienie publiczne wspieranie wspólnych projektów kooperacyjnych kilku podmiotów, czy doradztwa, a także wspieranie działań mających na celu szerokie stymulowanie interakcji i koordynowanie współpracy między nimi.

Bardzo istotnym problemem w tym kontekście jest kwestia podejmowania przez władze różnych form interwencji; w szczególności zaś samej **zasadności interwencji publicznej**. Wielu komentatorów podkreśla bowiem, że potencjalne korzyści z funkcjonowania klastrów nie są dostatecznym uzasadnieniem dla podejmowania interwencji publicznej na rzecz ich tworzenia, tym bardziej, że powstawanie klastrów postrzega się głównie jako proces oddolny, jakkolwiek nie pozbawiony związków (czasami niezamierzonych) z polityką publiczną. Uzasadnienie dla polityki publicznej w zakresie wspierania klastrów sięga jednak głębiej i znajduje konkretne argumenty w trzech podstawowych obszarach:

• niedoskonałości rynku (*market failure*);

• niedoskonałości polityki publicznej (*government failure*);

• niedoskonałości systemowej (*systemic failure*)[157].

Problem *market failure* dotyczy sytuacji, w której rynek i działające na nim podmioty nie są w stanie zapewnić optymalnych czy też efektywnych rozwiązań. Wynika to często ze zjawiska asymetrii informacji (tj. nierównego lub ograniczonego dostępu do informacji), występowania efektów zewnętrznych (*externalities*), czy korzyści skali prowadzących do występowania konkurencji niedoskonałej oraz tzw. problemu „jazdy na gapę" (*free rider problem*).

W przypadku procesów tworzenia się klastrów, pojedyncze podmioty mogą nie mieć dostatecznych impulsów do podejmowania współpracy z uwagi na brak odpowiedniej informacji oraz świadomość, że indywidualne koszty takich działań (w tym zdobycia odpowiednich informacji) będą niewspółmiernie wysokie w stosunku do korzyści, które wystąpią, rozkładając sie na większą liczbę uczestników.

---

[156] P. Raines, *The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy – making*, The University of Strathclyde and Glasgow, „Regional and Industry Policy Research" 2006, No. 47, s. 9–10.

[157] Szczegółowo patrz: *The Cluster Policies Whitebook*, 2004.

Ponadto podmioty korzystające w danym momencie z inwestycji mogą nie brać pod uwagę przyszłych, długoterminowych korzyści związanych z tymi inwestycjami, a wymagającymi poniesienia kosztów w chwili obecnej.

Innym argumentem na rzecz polityki wspierania klastrów mogą być niedoskonałości polityki publicznej (*government failure*), przy założeniu, że jest ona w stanie korygować wcześniej stosowane, nieefektywne działanie. Nieefektywność polityki publicznej może pojawiać się, gdyż władza publiczna ma określone własne interesy i priorytety: z jednej strony poddana jest cyklowi politycznemu, z drugiej zaś biurokratycznym procedurom kontrolnym lub może działać pod wpływem silnych interesów grupowych (tzw. zjawisko ulegania wpływom – *government capture*). Polityka wspierania klastrów, z uwagi na swój horyzontalny i przekrojowy charakter, może posiadać funkcje korygujące; pod warunkiem jednak, że sama będzie tak skonstruowana, aby była odpowiednio przejrzysta i bazowała na odpowiednich instrumentach.

Niedoskonałości systemowe (*systemic failure*) mogą być jednym z ważniejszych argumentów na rzecz polityki wspierania klastrów. Błędy te pojawiają się w przypadku niedopasowania lub niespójności pomiędzy powiązanymi instytucjami, organizacjami czy zasadami gry. Z uwagi na systemowy charakter zjawisk ekonomiczno-społecznych (dobrze obrazowany przez koncepcje klastrów) polityka próbująca oddziaływać na słabości w jednym obszarze może być nieskuteczna bez podjęcia działań także w innych obszarach. Należy tu podkreślić, że aktywna polityka publiczna w zakresie wspierania klastrów powinna uwzględniać ryzyko związane z *government failure* (*vide* finansowanie „modnych" sektorów w celu pozyskania poklasku czy też oddziaływanie silnie osadzonych grup interesów na alokacje środków publicznych – np. na badania naukowe). Powinna także uwzględniać różne rodzaje ryzyka wpisane w pewnym sensie w fenomen klastra, w tym: zbytnią specjalizację, zamknięcie się i usztywnienie klastra, zmniejszenie się presji konkurencyjnej. W tym zakresie wskazane jest wspieranie zewnętrznych interakcji klastra – współpracy transgranicznej oraz różnego rodzaju porównań międzynarodowych (benchmarking).

Zdaniem ekspertów i praktyków zajmujących się problematyką klastrową w Polsce, istotnym problemem, z jakim wiąże się zwiększenie aktywności samorządów we wspieraniu klastrów, jest brak lub ograniczona świadomość korzyści, jakie region może czerpać z ich rozwoju. Władze samorządowe powinny dostrzegać we wspieraniu klastrów szansę na rozwój lokalnej gospodarki, np. poprzez przyciągnięcie nowych firm do regionu, powstanie nowych miejsc pracy itp., a także dobry sposób na kształtowanie i wzmacnianie marki danego miasta lub regionu jako centrum kompetencji w danej specjalizacji[158].

---

[158] Na podstawie wypowiedzi uczestników VI panelu dyskusyjnego pt. „Rola polityki publicznej w stymulowaniu rozwoju klastrów", zorganizowanego przez PARP w Krakowie, w dniu 13 czerwca 2012 r.

Podsumowując rozważania na temat roli i zadań władz publicznych w omawianej kwestii, można sprowadzić je do następujących kluczowych wniosków:

1. Władze często nie są świadome korzyści, jakie może przynieść rozwój klastrów lokalnej/regionalnej gospodarce.

2. Władze samorządowe mogą być katalizatorem działań podejmowanych z inicjatywy środowisk gospodarczych.

3. Warto jest budować płaszczyznę dialogu pomiędzy władzami samorządowymi a inicjatywami klastrowymi działającymi w regionie.

4. Wsparcie władz publicznych może przybierać postać nie tylko finansową, ale także bardziej bezpośrednią (np. w zakresie promocji) lub służącą lepszemu wykorzystaniu istniejących zasobów i kompetencji (np. parków technologicznych).

5. Warto jest szukać efektów synergii pomiędzy promocją regionu i promocją klastra. Klastry lub regionalne specjalizacje można wykorzystać również jako element marki miasta lub regionu.

6. Istotne jest wspieranie rozwoju inicjatyw opierających się na już istniejącym potencjale organizujących się środowisk przedsiębiorczości.

11. Rozwój klastrów a specjalne strefy ekonomiczne

Pojawienie się w Polsce specjalnych stref ekonomicznych (SSE), jako instrumentu polityki regionalnej, było związane z potrzebą aktywnego stymulowania rozwoju poszczególnych regionów poprzez nakierowanie na ich obszar strumieni inwestycji. Z tego punktu widzenia specjalne strefy ekonomiczne powinny być traktowane jako wyraz interwencjonizmu państwa, którego założonym efektem ma być wyrównywanie dysproporcji w rozwoju poszczególnych regionów poprzez aktywne wpływanie na uwarunkowania gospodarcze i społeczne. Funkcjonowanie SSE w Polsce, jako forma pomocy publicznej, praktycznie od samego ich powstania było zagadnieniem, które miało także swoje znaczenie w gospodarczych relacjach międzynarodowych naszego kraju. Jednym z rezultatów działalności SSE jest rozwój obszarów branżowo wyspecjalizowanych, mogący stawać się początkiem tworzenia klastrów przemysłowych o wyraźnie sektorowym charakterze[159].

Formalnie rzecz biorąc, polskie specjalne strefy ekonomiczne (SSE) to wyodrębnione administracyjnie obszary Polski, w ramach których inwestorzy mogą prowadzić działalność gospodarczą na preferencyjnych warunkach. W sensie ekonomicznym SSE to jeden z instrumentów polityki gospodarczej państwa[160]. Jak

---

[159] J. Kaźmierski, *Rozproszone atomy*, „Eurologistics" 2012, nr 3 (70), s. 20, 22.

[160] Szerzej na temat definicji SSE, ich historii, form, funkcjonowania na świecie itp. w polskiej literaturze przedmiotu m.in. w: A. Durski, *Strefy uprzywilejowane w gospodarce światowej*, „Sprawy Międzynarodowe" 2008, z. 10, s. 93–104; A. Bazydło, M. Smętkowski, *Specjalne strefy*

wskazuje się w literaturze przedmiotu, pierwsze takie obszary funkcjonowały już w starożytności[161].

Celem funkcjonowania SSE jest przyspieszenie rozwoju gospodarczego wybranych obszarów kraju, w szczególności poprzez[162]:

- rozwój określonych dziedzin działalności gospodarczej;
- rozwój nowych rozwiązań technicznych i technologicznych oraz ich wykorzystanie w gospodarce narodowej;
- rozwój eksportu;
- zwiększenie konkurencyjności wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług;
- zagospodarowanie istniejącego majątku przemysłowego i infrastruktury gospodarczej;
- tworzenie nowych miejsc pracy.

SSE funkcjonują w wielu krajach. Przedsiębiorcy korzystają w nich przede wszystkim z tzw. „wakacji podatkowych", ale dostępne są w nich również inne przywileje, jak na przykład uproszczone procedury administracyjne lub dostęp do rozwiniętej infrastruktury. Zgodnie z Raportem ONZ[163], tworzenie lub rozwój specjalnych stref ekonomicznych jest jednym z najnowszych, powszechnych trendów w promowaniu napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zauważalną tendencją w krajach wysoko rozwiniętych jest bowiem wykorzystywanie ulg podatkowych jako narzędzia stymulowania działalności innowacyjnej. Działania te mają na celu promowanie działalności badawczo-rozwojowej oraz wdrażania innowacyjnych technologii, które są postrzegane jako narzędzie budowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Zasady oraz warunki tworzenia SSE, zarządzania nimi oraz ich funkcjonowania w Polsce określone zostały w Ustawie z 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych[164]. Akt ten był później kilkakrotnie nowelizowany – 16 listopada 2000 roku[165], 2 października 2003[166], 23 czerwca 2006[167] oraz 30 maja 2008 roku[168]. Pozostałe kwestie dotyczące funkcjonowania SSE

---

ekonomiczne – światowe zróżnicowanie instrumentu, [w:] E. Kryńska (red.), *Polskie specjalne strefy ekonomiczne*, Warszawa 2000, s. 17–33; M. Kozaczka, *Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce 1995–2007*, Lublin 2007, s. 12–28; K. Mazur, *Specjalne strefy ekonomicznej jako nowe obszary przemysłowe*, Gliwice 2004, s. 13–65; E. Sajdłowska-Martini, R. Calak, *Specjalne strefy ekonomiczne w wybranych krajach i w Polsce*, „Wspólnoty Europejskie" 2002, nr 5, s. 14–17.

[161] A. Durski, *Strefy uprzywilejowane*..., s. 93.

[162] Ustawa z 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz. U., 1994, nr 123, poz. 600.

[163] *World investment report 2011*, United Nations Conference on Trade and Development.

[164] Dziennik Ustaw 1994, nr 123, poz. 600.

[165] Dziennik Ustaw 2000, nr 117, poz. 1228.

[166] Dziennik Ustaw 2003, nr 188, poz. 1840.

[167] Dziennik Ustaw 2006, nr 141, poz. 997. Tekst jednolity po tych zmianach: Dz. U. 2007, nr 42, poz. 274.

[168] Dziennik Ustaw 2008, nr 118, poz. 746.

w Polsce określone zostały w rozporządzeniach Rady Ministrów – dotyczących wszystkich SSE oraz w kilkudziesięciu rozporządzeniach dotyczących każdej z SSE z osobna[169].

Specjalne strefy ekonomiczne zaczęły powstawać w Polsce po roku 1995, przy czym magnesem przyciągającym inwestorów do tych obszarów była nie tyle odpowiednia lokalizacja i dobrze rozwinięta infrastruktura, co w głównej mierze zachęty fiskalne w postaci zwolnień z podatku dochodowego. Ponieważ podstawowym celem ustanowienia specjalnej strefy ekonomicznej jest przyśpieszenie rozwoju gospodarczego części terytorium kraju, warunkiem uzyskania pomocy publicznej w takiej strefie było poniesienie odpowiednio wysokich nakładów inwestycyjnych, utworzenie wymaganej liczby nowych miejsc pracy, a także prowadzenie działalności gospodarczej przez okres nie krótszy niż 5 lat[170].

W chwili obecnej w Polsce funkcjonuje 14 SSE. Według informacji zawartych w dokumencie pt. *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*[171] (wg danych na dzień 31 grudnia 2010 roku) opublikowanym przez Ministerstwo Gospodarki RP w maju 2010 roku, SSE obejmują tereny położone w 129 miastach i 174 gminach, łączna powierzchnia SSE to ponad 12,6 tys. hektarów. Około 69% zainwestowanego w SSE kapitału pochodzi z pięciu krajów: Niemiec (17,92%), Polski (17,22%), USA (13,36%), Japonii (12,21%) i Włoch (7,97%). Następne pięć państw, z których pochodzi najwięcej zainwestowanego w SSE kapitału, to Holandia, Francja, Korea Płd., Szwecja i Cypr.

Specjalne strefy ekonomiczne stały się dość atrakcyjne (zarówno dla inwestorów zagranicznych, jak i przedsiębiorstw krajowych) zwłaszcza po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Inwestorów przyciągały niewątpliwie wspomniane ulgi podatkowe[172] oraz możliwość skorzystania z pomocy publicznej, jednak w wielu przypadkach bodźcem do podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności w SSE była nieodległa już (zapowiedziana przez Ministerstwo Gospodarki) perspektywa likwidacji tego typu obszarów inwestycyjnych. Oprócz zachęt o charakterze fiskalnym, do najczęściej wymienianych przyczyn inwestowania w polskich strefach należą: atrakcyjne położenie geograficzne, chłonny rynek wewnętrzny, relatywnie niskie koszty pracy, wysoko

---

[169] Wykaz tych rozporządzeń wraz z odsyłaczami do ich treści: http://www.mg.gov.pl/Przedsiebiorcy/Specjalne+strefy+ekonomiczne/Prawo

[170] Okres ten ulega skróceniu do 3 lat w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw.

[171] *Informacja o realizacji ustawy* o *specjalnych strefach ekonomicznych.* Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa, maj 2010 r. http://www.mg.gov.pl/files/upload/7809/rapo.pdf

[172] Zwolnienie z podatku CIT, czyli powód, dla którego firmy najczęściej inwestują w specjalnych strefach ekonomicznych, to – jak twierdzą niektórzy menedżerowie SSE – również znaczne utrudnienie. Bowiem gdy firma część działalności prowadzi w strefie, a część poza nią, musi oddzielać opodatkowane koszty i przychody od nieopodatkowanych. Podobne procedury mogą zacząć obowiązywać w przypadku korzystania z usług kooperantów („Puls biznesu" z dnia 8.08.2012).

wykwalifikowana kadra kierownicza i inżynierska, duże zaangażowanie lokalnych władz oraz ich pomoc dla inwestorów[173].

Na podstawie danych opublikowanych przez Ministerstwo Gospodarki można wnioskować, że w ostatnich latach specjalne strefy ekonomiczne wprawdzie negatywnie odczuły wpływ kryzysu finansowego oraz spowolnienia gospodarczego w Polsce, to jednak najważniejsze efekty ich funkcjonowania w skali kraju można podsumować następująco[174]:

1. W ciągu 15 lat istnienia specjalne strefy ekonomiczne znacznie zwiększyły swój zasięg, obejmując niekiedy obszary leżące w dużej odległości od „macierzystego" województwa; za rekordowe pod tym względem można uważać Tarnobrzeską SSE i Starachowicką SSE, które mają swoje podstrefy aż w pięciu województwach.

2. Łączne nakłady inwestycyjne poniesione do końca 2010 roku wyniosły ponad 73 mld zł, z czego najwięcej przypadło na Katowicką SSE (23%), Wałbrzyską SSE (16,5%) i Łódzką SSE (11%). Warto także zwrócić uwagę na fakt, że w latach 2002–2007 średnioroczne tempo przyrostu inwestycji w SSE wynosiło 31%, natomiast w latach 2008–2010 – zaledwie 8%.

3. Według danych z końca grudnia 2011 roku, łączne zatrudnienie we wszystkich strefach wynosiło ponad 225 tys. osób (z czego 74% przypadało na nowe miejsca pracy, a niespełna 26% na utrzymane), przy czym największy udział w tworzeniu miejsc pracy w ostatniej dekadzie miały strefy: katowicka, wałbrzyska i tarnobrzeska.

4. Obszar udostępniony przedsiębiorcom to ponad 12,5 tys. ha uzbrojonych terenów inwestycyjnych, przy czym obszar poszczególnych stref kształtował się w przedziale od kilkuset do ponad 1600 ha. Jeśli chodzi o stopień zagospodarowania gruntów, to mieścił się on w przedziale między 51 a 79% (średnia na koniec 2009 roku wynosiła 67,5%).

5. Na jeden hektar terenu zagospodarowanego przez inwestorów, mających zezwolenie na prowadzenie działalności na terenie specjalnej strefy ekonomicznej, przypadało średnio 10 mln zł zainwestowanego kapitału i 31 miejsc pracy.

6. Biorąc pod uwagę strukturę branżową, największy strumień inwestycji napłynął do branży motoryzacyjnej (prawie 17,5 mld zł, co stanowiło ponad 26% wszystkich nakładów inwestycyjnych w specjalnych strefach ekonomicznych), przy czym najwięcej dużych inwestycji tego typu ulokowano w strefach: legnickiej, katowickiej i wałbrzyskiej. Inne licznie reprezentowane rodzaje działalności to produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (9,6%), wyroby

---

[173] Na podstawie informacji opublikowanych na internetowych stronach Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, http://www.paiz.gov.pl/dlaczego_polska [data dostępu: 20.04.2011].

[174] *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach…*

z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (9%) i wyroby gotowe z metali, z wyłączeniem maszyn i urządzeń (7,4%).

7. Prawie 70% kapitału zainwestowanego w specjalnych strefach ekonomicznych pochodziło z pięciu krajów, a mianowicie z Niemiec, Polski, Stanów Zjednoczonych, Japonii i Włoch. Inwestycje niemieckie dominują w strefach legnickiej i kamiennogórskiej (ich udział w całkowitych nakładach inwestycyjnych wyniósł odpowiednio 75 i 70%), natomiast najwięcej inwestycji krajowych ulokowano w strefach: suwalskiej, starachowickiej, słupskiej i krakowskiej.

Doceniając dotychczasowe efekty funkcjonowania w naszym kraju wszystkich czternastu specjalnych stref ekonomicznych, w sierpniu 2008 roku wydłużono okres ich działalności do 2020 roku i rozszerzono łączny obszar dostępny dla inwestorów o dodatkowe 8 tys. hektarów. Co więcej, w przedstawionej na początku 2009 roku przez Ministerstwo Gospodarki *Koncepcji rozwoju specjalnych stref ekonomicznych*, jako jeden z głównych kierunków rozwoju tych obszarów wskazano inwestycje przyczyniające się do rozwoju klastrów oraz parków przemysłowych i technologicznych[175].

Zdaniem Ministerstwa Gospodarki, specjalne strefy ekonomiczne mogą stać się jednym z elementów realizacji regionalnych strategii innowacji i instrumentem wspierającym rozwój klastrów na poziomie regionalnym. Klastry mogą przy tym stanowić dla samorządów lokalnych istotny element strategii przyciągania inwestorów – specjalizacja branżowa może bowiem wyróżniać gminę, powiat, województwo na tle ofert lokalizacyjnych innych regionów. Inicjowanie i wspieranie rozwoju klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych może zatem przyczynić się do utrwalania długookresowych korzyści wynikających ze stworzenia atrakcyjnych warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej w strefach, także po formalnym zakończeniu ich funkcjonowania.

Do czynników, które mogą sprzyjać rozwojowi klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych, należą korzystne warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej, tworzone przez władze samorządowe i rządowe oraz spółki zarządzające strefami. Szczególne znaczenie mają tu działania ukierunkowane na kreowanie atmosfery przedsiębiorczości i współpracy między podmiotami gospodarczymi, naukowymi oraz sektora publicznego.

Jak dowiodły m.in. badania przeprowadzone przez firmę Ernst & Young, działalność w ramach SSE niezaprzeczalnie sprzyja powstawaniu powiązań kooperacyjnych w regionie objętym strefą, zarówno w odniesieniu do działalności podstawowej (dostaw materiałów, komponentów do produkcji itp.), jak i pomocniczej (ochrona, serwis sprzątający, catering itp.)[176]. Dodatkowo, występowanie w „otoczeniu" SSE silnych powiązań o charakterze klastrowym może

---

[175] *Koncepcja rozwoju specjalnych stref ekonomicznych*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, s. 12; *Specjalne strefy ekonomiczne*, Raport KPMG, Warszawa 2009, s. 11.

[176] *Specjalne strefy ekonomiczne po 2020 roku*, Ernst & Young, Warszawa 2011, s. 61 i nast.

w znaczący sposób wspomagać strefy w przyciąganiu inwestycji do danego regionu. Występowanie powiązań klastrowych stanowi bowiem dodatkową „infrastrukturę" danego regionu, która w znaczący sposób może sprzyjać prowadzeniu działalności gospodarczej na danym terenie.

Należy jednak zauważyć, że pomimo licznych zachęt specjalne strefy ekonomiczne nie przyciągnęły dotąd zbyt wielu inwestycji z sektorów zaawansowanych technologii (z wyjątkiem branży lotniczej i teleinformatycznej) ani związanych z nowoczesnymi usługami, a ośrodki obsługi działalności gospodarczej oraz nieliczne centra badawczo-rozwojowe są tworzone w dużych aglomeracjach (Warszawa, Wrocław, Kraków, Poznań, Trójmiasto) lub w ich najbliższym otoczeniu[177].

12. Podsumowanie

Klastry stanowią obiektywną strukturę, która może generować pozytywne efekty rozwojowe, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla regionu, w którym funkcjonują, a tym samym stanowić szczególnie silny wewnętrzny potencjał rozwoju regionalnego.

Koncepcja klastra ma kapitalne znaczenie w kreowaniu i utrzymywaniu konkurencyjności nie tylko małych i średnich podmiotów gospodarczych, ale również gospodarek regionalnych, a także gospodarki narodowej. Korzyści z funkcjonowania klastrów są różnorodne; wyrażają się wzrostem produktywności, przedsiębiorczości i innowacyjności, co przekłada się w rezultacie na konkurencyjność uczestników klastrów oraz może tworzyć szereg pozytywnych efektów dla najbliższego otoczenia, a więc regionu, w którym działają klastry. Rozwój struktur klastrowych powinien być więc traktowany jako ważny instrument podnoszenia konkurencyjności i dynamizowania rozwoju nie tylko poszczególnych organizacji, ale także regionu, w którym funkcjonują.

Koncepcja pobudzania konkurencyjności i rozwoju gospodarczego poprzez rozwój klastrów (*Cluster-based Policy* – CBP) powinna być niewątpliwie elementem mądrej i planowo prowadzonej polityki regionalnej, promującej powstawanie tego typu struktur – na wzór doświadczeń zachodnich gospodarek. Polityka regionalna powinna wpisywać się w założenia ogólnej polityki rozwoju struktur klastrowych w Polsce, dążąc do przekształcania skupisk firm w dynamiczne klastry, charakteryzujące się wysokim poziomem konkurencji, współpracy, interakcji i efektów zewnętrznych.

Odnosząc się do polityki klastrowej w Polsce na **poziomie krajowym**, widzimy, że nie jest ona zdefiniowana jako samodzielna polityka i zasadniczo stanowi

---

[177] A. Masłowski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w sektorze usług w Polsce*, [w:] J. Chojna (red.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, Raport roczny Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2008, s. 175–182.

element polityki innowacyjnej, sformułowanej w dokumencie *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*. Pojęcie klastra jest w gruncie rzeczy traktowane w dokumentach rządowych w sposób narzędziowy – jako jeden z wielu instrumentów osiągania określonych celów polityki innowacyjnej, obok parków naukowo-technologicznych, inkubatorów i centrów transferu technologii. Struktury klastrowe i klastry są definiowane jako element infrastruktury dla innowacji. Ze względu na funkcjonalny sposób zdefiniowania klastrów, trudno jest mówić o istnieniu w Polsce krajowej polityki rozwoju gospodarczego bazującej na klastrach (CBP).

Biorąc pod uwagę **poziom regionalny**, podobnie jak na poziomie krajowym, mamy generalnie do czynienia z wąskim zdefiniowaniem polityki klastrowej, z zastrzeżeniem, że w wypadku niektórych województw w Polsce można mówić o wprowadzaniu elementów polityki rozwoju opartej na klastrach.

Doświadczenia ostatnich kilkunastu lat wskazują dość jednoznacznie na konieczność redefiniowania roli administracji publicznej jako katalizatora współpracy w ramach sieci oraz budowania przewag konkurencyjnych. To właśnie administracja, na poziomie zarówno krajowym, jak i regionalnym, dysponuje kompetencjami niezbędnymi do tego, by opracowywać i wdrażać programy i instrumenty, które zniwelują niedoskonałości rynku w funkcjonujących obecnie systemach innowacyjnych. W większości przypadków instrumenty stosowane w ramach polityki wspierania struktur klastrowych ukierunkowane są na stworzenie warunków sprzyjających współpracy i oferują różnego rodzaju zachęty skierowane do poszczególnych uczestników klastra.

Obecnie jesteśmy świadkami procesu odchodzenia od interwencji bezpośrednich na rzecz wsparcia pośredniego. O ile wsparcie bezpośrednie (w formach bezzwrotnych, takich jak subsydia, ulgi podatkowe, granty na inwestycje, czy zwrotnych, takich jak pożyczki i kredyty) ma na celu przede wszystkim obniżenie kosztów użytkowania kapitału, o tyle wsparcie pośrednie polega w dużej mierze na poprawie warunków funkcjonowania. Zazwyczaj obejmuje ono zmianę przepisów związanych z ochroną własności intelektualnej, usługi dla przedsiębiorców, tworzenie struktur takich jak sieci współpracy czy platformy wymiany wiedzy.

Wydaje się, że podstawą polityki klastrowej powinno być selektywne wspieranie powstających struktur, ale również ograniczenie interwencji władz. Zdarza się bowiem, że określone interwencje mogą być szkodliwe dla rozwoju klastra i firm, które w nim działają. Dzieje się tak zazwyczaj, gdy zostaną zastosowane zbyt szczegółowe narzędzia wsparcia, bądź narzędzia niedostosowane do charakteru klastra[178]. Szkodliwa może być także zbytnia aktywność władz na terenie kla-

---

[178] W. Putkiewicz, D. Stokowska, *Klastry a rozwój regionalny i lokalny – wzajemne uwarunkowania*, [w:] E. Bojar (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 228.

stra prowadząca do nadmiernej zależności danego obszaru od pomocy publicznej oraz utrwalenia postaw nastawionych wyłącznie na pomoc zewnętrzną[179].

Klastry pełnią przy tym często rolę inicjatora dialogu, stanowiąc pomost między poszczególnymi aktorami procesów innowacyjnych i promując transfer wiedzy. Dzieje się tak w przypadku klastrów w fazie wzrostowej oraz fazie dojrzałości. Biorąc pod uwagę fakt, że w Polsce mamy jeszcze do czynienia z wczesnym etapem rozwoju klastrów, należałoby zwrócić szczególną uwagę na stworzenie im takich warunków, aby mogły one tę rolę odgrywać w przyszłości jak najlepiej. Nie należy przy tym zapominać, ze klastry oraz inicjatywy klastrowe mogą korzystać z jednej strony ze wsparcia przeznaczonego tylko i wyłącznie dla nich, a z drugiej – także z innych programów i instrumentów wspierających innowacyjność, konkurencyjność i przedsiębiorczość, skierowanych do wszystkich przedsiębiorców. Ze względu na specyfikę klastrów największe znaczenie będą tu miały oczywiście te instrumenty, które mają na celu konsolidowanie partnerów, wspieranie transferu i dyfuzji wiedzy i realizowanie wspólnych przedsięwzięć.

Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej w zakresie polityki prowadzonej odnośnie do klastrów, kompetencje władz powinny ograniczać się w zasadzie do trzech podstawowych obszarów działania: tworzenie regulacji korzystnych dla przedsiębiorczości, współuzupełnianie się polityki narodowej i regionalnych, co pozwoli na uzyskiwanie efektów synergicznych (dotyczy to zwłaszcza polityki innowacyjnej i technologicznej) oraz wsparcie rozwoju przemysłu w polityce sektorowej.

Kluczowe znaczenie ma tu **określenie właściwego modelu polityki wspierania klastrów w Polsce**, ponieważ może okazać się, iż kopiowanie czy imitacja rozwiązań zagranicznych bez uwzględnienia polskich specyficznych realiów doprowadzi do poniesienia niepotrzebnych kosztów w dłuższym okresie. W szczególności należy rozstrzygnąć charakter i intensywność relacji między poszczególnymi aktorami powiązań gospodarczych oraz między sektorem prywatnym reprezentowanym przez przedsiębiorców a sektorem publicznym. Szczególnie ważną rolę w tym zakresie powinny odgrywać lokalne i regionalne władze samorządowe (jako gospodarze terenu, na którym powstają i rozwijają się klastry), a także organizacje klastrowe – pełniące z założenia różnorodne funkcje organizacyjne i koordynujące.

Prezentowane w literaturze tematu oraz różnego typu dokumentach założenia polskiej polityki klastrowej są wskazaniami ogólnymi. Nie definiują dokładnej roli poszczególnych aktorów klastra, organizacji klastrowej czy rządu; jesteśmy w tym zakresie zapóźnieni, nawet w stosunku do niektórych krajów z regionu Europy Środkowej i Wschodniej (np. Węgier czy Słowenii). Skłania to do wstępnego wniosku, że polityka klastrowa w Polsce nie została dotychczas dostatecznie wypracowana. Obserwujemy jednak rosnącą liczbę badań skupiających się na

[179] Tamże, s. 229.

identyfikowaniu potencjalnych klastrów oraz analizie potencjału i szans rozwoju struktur klastrowych w polskiej gospodarce.

Poruszone w niniejszym rozdziale kwestie skłaniają ponadto do stwierdzenia, że koncepcja klastra stanowi ważny krok na drodze wyjaśnienia przyczyn nierównomiernego rozmieszczenia działalności w przestrzeni gospodarczej i zróżnicowanego przebiegu procesów rozwojowych na poziomie regionalnym. W szczególności objaśnia relacje zachodzące między różnymi podmiotami w miejscach koncentracji przestrzennej z uwzględnieniem jednoczesnej współpracy i konkurencji.

Podejście to stanowi zarazem nowy sposób myślenia o konkurowaniu podmiotów, odbiegający od klasycznej szkoły zarządzania strategicznego. Klastry postrzega się w nim jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz gospodarek regionalnych i zarazem międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej, dzięki czemu obserwujemy powstawanie nowego typu polityki rozwoju regionalnego – tzw. polityki klastrowej. Polityka ta wpływa na wzrost konkurencyjności firm poprzez zwiększanie ich produktywności i innowacyjności, poprzez koordynację odpowiednich działań na poziomie władz centralnych i samorządowych, przedsiębiorców oraz różnych grup interesu.

Zarządzanie rozwojem klastrów jest traktowane jako budowanie świadomego partnerstwa nie tylko między przedsiębiorstwami, ale również przedstawicielami sfery naukowo-badawczej oraz władz lokalnych (tzw. model „potrójnej heliksy"). Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że sprawne funkcjonowanie tego modelu w regionie stanowić może koło zamachowe procesów rozwojowych regionu. Model ten wyznacza zarazem nowy porządek zacierania się granic działania organizacji, sprzężeń wiedzy między środowiskiem nauki, biznesem i administracją.

Rozdział III. Specyfika rozwoju struktur klastrowych

1. Wprowadzenie

Rozwój klastrów jest procesem złożonym i bardzo zróżnicowanym. Można z całą pewnością stwierdzić, że nie ma dwóch identycznych klastrów, które rozwijałyby się w taki sam sposób. Różnią się one wielkością (potencjałem), obszarem działania, składem podmiotów, branżą, w której działają te podmioty itp. Zróżnicowane są także inicjatywy klastrowe i podejmowane przez nie działania – wpływ na to ma zarówno potencjał klastra, jak i skład podmiotów i liderów tworzących daną inicjatywę.

Od początku zainteresowania problematyką klastrów, w literaturze opisano liczne przypadki dobrych praktyk w tym zakresie, lecz nie wypracowano uniwersalnego wzorca zawiązania i rozwoju inicjatywy klastrowej. Nie wskazano także, który z „aktorów" klastra jest najlepszym kandydatem do przyjęcia na siebie roli lidera takiej inicjatywy[1].

Z tego też względu kwestie związane z działaniami koordynatora/animatora inicjatywy klastrowej należy uznać za szczególnie istotne z punktu widzenia procesów zarządzania nimi. Należy tu mieć na uwadze, iż to właśnie koordynator i podejmowane przez niego działania są istotnym elementem inicjatywy klastrowej rozumianej jako proces (lub wiązka działań).

Dyskutując o specyfice zarządzania strukturami klastrowymi, zasadne wydaje się podejście typu procesowego, bazujące na analizowaniu ich faz rozwojowych, ze szczególnym uwzględnieniem tych faz (etapów), w których uwydatniają się funkcje koordynacyjne.

W ostatniej dekadzie lat pojawiło się kilka metodologii zarządzania procesami rozwoju klastrów, promowanych przez różnego typu instytucje. Do najważniejszych należą:

- kompleksowy program od analizy poprzez planowanie strategiczne i wdrożenie działań do monitoringu i oceny, stworzony przez The Competitiveness Group, Hiszpania;
- program rozwoju klastrów oparty na pięciu fazach i 12 krokach, stworzony przez Cluster Navigators Ltd, Nowa Zelandia;
- metodologia zarządzania wokół tzw. pięciu obszarów interwencji, przygotowana przez Clusterland Oberosterreich GmbH, Austria, która stanowiła główny

[1] Por. E. Bojar, M. Kwietniewska-Sobstyl, *Klaster jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie*, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka, (red.), *Przełomy w zarządzaniu*. *Zarządzanie procesowe*, TNOiK, Toruń 2011, s. 196–198.

element opracowania pt. *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*[2].

Ponadto, agencje rządowe (m.in. w krajach skandynawskich, we Francji, w Belgii, we Włoszech, w Czechach) i instytucje otoczenia biznesu (m.in. w Wielkiej Brytanii, w Polsce) opracowały własne metodologie. W każdej z wyżej wymienionych metodologii centralną rolę odgrywa koordynator/animator. Ponad 90% badanych na świecie inicjatyw klastrowych jest inicjowanych lub zarządzanych przez animatorów[3]. W Polsce, jak dotąd, roli animatora oraz kwestiom związanym z animowaniem klastrów, niesłusznie, nie poświęca się dużej uwagi.

Na wstępie należy podzielić się pewną refleksją. Klastry są, jak wiadomo, strukturami „luźnymi", mającymi charakter stowarzyszeniowy, gdzie czynnik wzajemnego zaufania i rozwoju dobrych więzi współpracy zastępuje sformalizowany układ zależności typowy dla przedsiębiorstwa czy urzędu. Również działania podejmowane w organizacjach klastrowych przeważnie nie są sformalizowane. Każdy projekt klastrowy musi mieć charakter indywidualny (choćby ze względu na odmienność przedmiotu działania oraz zróżnicowanie środowiska, w którym jest podejmowana inicjatywa klastrowa). Traktowanie więc struktur klastrowych w sposób typowy dla podmiotów gospodarczych nie znajduje pełnego merytorycznego uzasadnienia.

Z drugiej jednak strony, formy organizacyjne tego typu (tak ważne z gospodarczego punktu widzenia) nie powinny być pozostawione wyłącznie prawom rynku. Interes gospodarki kraju czy też danego regionu wymagają, aby procesy tworzenia i funkcjonowania inicjatyw klastrowych były właściwie koordynowane i wspomagane. Nie powinny to jednak być formy zarządu typowe dla struktur sformalizowanych.

2. Rozwój struktury klastrowej

Niezależnie od założonej intensywności współpracy dokonującej się w ramach klastra, kształtowanie powiązań klastrowych, czyli pogłębianie więzi między jego uczestnikami, to pewien proces. Jest on rozłożony w czasie i dzieli się na pewne etapy.

Należy w tym miejscu zauważyć, że w literaturze poświęconej zjawiskom klastrowym nie ma jednoznaczności w kwestii etapów powstawania i rozwoju klastrów. Analiza tego problemu prowadzi do wyodrębnienia kilku różnych

---

[2] Dostępny w języku polskim na stronie internetowej Portalu *Innowacje.*

[3] W literaturze angielskojęzycznej można się spotkać z pojęciem: *cluster facilitator*, *cluster manager*.

podejść, z których dwa są szczególnie interesujące i zasługują na zaprezentowanie, gdyż ma to istotne znaczenie z punktu widzenia sposobu analizowania procesów zarządzania strukturami klastrowymi.

2.1. Podejście oparte na krzywej cyklu życia

Pierwsze podejście, oparte głównie na Raporcie Komisji Europejskiej, przyjmuje za podstawę analizy klasyczną, czteroetapową krzywą cyklu życia, zgodnie z którą możemy wyróżnić: etap narodzin klastra, jego dynamiczny rozwój, osiągnięcie dojrzałości oraz etap schyłkowy[4].

Przyjęcie czterofazowej krzywej cyklu życia wydaje się uzasadnione, choć wielu autorów opisujących teorię cyklu życia produktu wprowadza dodatkowo fazę nasycenia, etap miedzy fazą dojrzałości a fazą spadku (schyłku). Po rozszerzeniu analizy o obserwacje wielkości sprzedaży, poziomu zysku, przepływu gotówki czy zachowania podmiotów (konsumentów i konkurentów), nasycenie wydaje się tylko jednym z elementów tego opisu. W momencie nasycenia produkt przechodzi z fazy dojrzałości do fazy spadku, nie następują natomiast żadne nowe procesy. Jedynie dotychczasowe funkcje ulegają stopniowej stabilizacji, następnie stagnacji, a w końcu wyhamowaniu. Zatem omawiając etapy rozwojowe dotyczące klastrów, można pozostać przy czterech etapach: narodzinach, wzroście, dojrzałości i schyłku.

1. **Etap narodzin klastra.** W początkowym stadium rozwoju klastra następuje koncentracja geograficzna podmiotów, zwykle związanych z określoną dziedziną, branżą bądź sektorem. Wybór miejsca lokalizacji działalności opiera się na endogenicznych cechach regionu. Na tym etapie ważne są zatem stymulanty lokalizacyjne służące do usytuowania klastra w określonym miejscu – klimat inwestycyjny dla biznesu, na który składają się klimat ekonomiczny i społeczny oraz administracyjny i polityczny.

Klimat inwestycyjny typu ekonomicznego składa się z dwóch elementów. Klimat ekonomiczny typu A obejmuje aktualną i oczekiwaną sytuację gospodarczą potencjalnego miejsca lokalizacji i warunkuje wstępne podjęcie decyzji o tworzeniu klastra. Klimat ekonomiczny typu B oceniany jest na podstawie stanu infrastruktury materialnej (np. transportowej, telekomunikacyjnej) oraz przewidywanych długookresowych zmian sytuacji gospodarczej, mających istotny wpływ na efektywność przyciągania kapitałów. Klimat społeczny kształtowany jest przez sytuację na rynku pracy oraz uwarunkowania społeczno-kulturowe wpływające na jakość i bezpieczeństwo pracy, a także kwalifikacje lokalnej siły roboczej.

---

[4] European Trend Chart Report on Innovation, Thematic Report – Cluster Policies, European Commission, Brussels 2003, s. 11.

Stanowi on istotny element oceny możliwości rozwojowych klastra. Skłonność do uwypuklania się niektórych cech wynika bowiem z tradycji, kultury, systemu wartości, czyli swoistej atmosfery miejsca powstawania[5]. Klimat administracyjny – to z kolei zakres wpływu władz (państwa) na życie gospodarcze, czego wyrazem jest np. polityka podatkowa, kontrola transferu dochodów, procedury dotyczące zakładania przedsiębiorstw. Za elementy składowe klimatu politycznego uznaje się zaś poglądy polityczne elit, dążenia ekonomiczne kół rządowych oraz rolę prywatnego biznesu w gospodarce.

Należy zauważyć, iż zwykle podstawowym czynnikiem powodzenia przedsięwzięcia jest poparcie lub nawet czynne uczestnictwo władz publicznych. Bezpośrednie zaangażowanie wpływowych decydentów zwiększa zaufanie inwestorów i przyspiesza rozwój klastra. Przedsiębiorcy wyraźnie preferują przedsięwzięcia będące inicjatywą rządową, regionalną czy samorządową. Lobbing na rzecz niezbędnej dla klastra infrastruktury, naciski na poprawę regulacji administracyjnych czy subsydiowanie ze środków publicznych mają bowiem wówczas znacznie większe szanse powodzenia[6].

Pierwszy etap charakteryzują procesy koncentracji przedsiębiorstw z tej samej lub pokrewnych branż w bliskiej przestrzeni geograficznej, co prowadzi do geograficznej koncentracji danego przemysłu. Powstają zarówno nowe firmy zakładane przez lokalnych przedsiębiorców, jak i lokalizują się przedsiębiorstwa spoza regionu. Następnie rozwijają się firmy towarzyszące na zasadzie *spin-off*. Przedsiębiorstwa często opierają się na wiedzy specyficznej dla danego regionu. Następstwem powstania takiej aglomeracji przemysłowej jest lokalna konkurencja, która z kolei jest siłą napędową rozwoju innowacji i przedsiębiorczości.

Początek rozwoju klastra może wynikać z uwarunkowań historycznych (możliwości wykorzystania wiedzy wynikającej z tradycji regionalnych) lub dostępności zasobów powszechnych (generycznych), takich jak np. dostępność surowców naturalnych czy taniej siły roboczej. Może również wiązać się z istnieniem na danym terytorium wykwalifikowanych kadr, jednostek naukowo-badawczych, specyficznych potrzeb określonej (skoncentrowanej geograficznie) grupy klientów, lub lokalizacją firm wprowadzających innowacje technologiczne, stymulujące rozwój innych firm. Oczywiście nie należy też wykluczyć przypadku jako czynnika wpływającego na powstanie klastra i rozwój. Panuje jednak zgodność co do podstawowych warunków charakteryzujących powstawanie klastrów:

- koncentracja podmiotów działających w pokrewnych branżach na określonym terytorium (jak wynika z raportu *The Cluster Initiative Greenbook,* z reguły członków klastra cechuje bliskość przestrzenna, w około 50% przypadków

---

[5] M. Gotz, *Atrakcyjność inwestycyjna Polski dla kapitału zagranicznego*, [w:] *Przegląd Zachodni*. *Miejsce Polski w Europie*, Wydawnictwo Instytutu Zachodniego, Poznań 2004, s. 163.

[6] M. Bielska, *Klastry*, „Monitor Unii Europejskiej" 2004, nr 5.

odległość między przedsiębiorstwami w klastrze nie przekracza godziny, jeśli miarą odległości jest czas potrzebny na dojazd)[7];

- względna jednorodność produkcji;
- wspólnie podzielane systemy wartości, normy, zwyczaje, kultura;
- pozarynkowa koordynacja działalności gospodarczej (wzajemne zaufanie);
- silne i stosunkowo trwałe relacje między firmami na zasadzie zarówno współpracy, jak i konkurowania: kooperacja dużych przedsiębiorstw z mniejszymi, kooperacja firm i producentów w zakresie działalności komplementarnych, współpraca wielostronna między firmami oraz środkami badawczymi w zakresie stosowania nowych technologii[8].

Koncentracja regionalna wyspecjalizowanych podmiotów sprawia, iż tworzy się za ich sprawą, a także w wyniku działalności władz lokalnych, zainteresowanych stymulowaniem rozwoju w danym regionie, profesjonalna baza infrastrukturalna. Następuje zgrupowanie infrastruktury produkcyjno-technicznej, transportowo-logistycznej, ale także naukowo-edukacyjnej i rozwojowo-badawczej, czyli czynników zarówno tzw. twardych, jak i miękkich. Bliskość terytorialna ułatwia obserwację działań konkurencji i wzmaga rywalizację, co stanowi silny impuls pobudzający innowacyjność.

2. **Etap wzrostu klastra**. Kolejna wyodrębniona faza rozwoju obejmuje pogłębianie współpracy w ramach wspólnej sfery działań. Charakteryzuje się wysoką dynamiką zachodzących zmian. Klaster przyciąga wielu nowych dostawców dóbr i usług komplementarnych, upatrujących w nim potencjalnego odbiorcę swoich produktów. Następuje wzrost liczby uczestników grona, a wejście do niego jest jeszcze stosunkowo łatwe, gdyż nie jest obarczone konkretnymi wymogami.

Koncentracja wyspecjalizowanych dostawców, firm i instytucji usługowych, często wywodzących się z pionowej dezintegracji przedsiębiorstw oraz wyspecjalizowanego rynku pracy, powodują wzrost przejrzystości warunków, a tym samym poprawiają efektywność dokonywanych wyborów. Konsekwencją dla odbiorców jest obniżanie kosztów pozyskiwania surowców i usług specjalistycznych. Osiągane są korzyści, jakie nie są dostępne dla podobnych firm, których lokalizacja jest mniej skoncentrowana. Dostawcy zaś, licząc na wykorzystanie efektu skali i obniżenia kosztów transakcyjnych (np. transportowych lub ubezpieczenia) gotowi są do negocjacji warunków w ramach stałych kontraktów. Dynamiczny rozwój dotyczy także tzw. infrastruktury miękkiej, czyli rynku badań i rozwoju (B+R) czy szkoleń oraz podnoszenia kwalifikacji siły roboczej. Perspektywa rozwoju rynku stymuluje dalsze działania innowacyjne.

---

[7] O. Sölvell, G. Lidqvist, Chr. Ketles, *The cluster Initiative Greenbook*, Stoholm 2003, s. 11.

[8] A. Jewtuchowicz, Z. Przygodzki, *Rozwój klastrów w regionie łódzkim*, Katedra Gospodarki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 15–16.

3. **Etap dojrzałości**. W ten etap klaster wkracza w momencie, kiedy staje się wyraźnie identyfikowalnym obiektem na mapie gospodarczej i można określić jego granice. Wyodrębnienie z otoczenia częstokroć wiąże się już z instytucjonalizacją zarządzania i określeniem warunków uczestnictwa. Pojawiają się liczne podmioty aplikujące; w ten sposób dokonywana jest ich naturalna selekcja[9]. Ten (trzeci) etap rozwoju klastra charakteryzuje się powstawaniem nowych organizacji wspierających działalność przedsiębiorstw, funkcjonujących w ramach rozwijającego się klastra (np. stowarzyszeń biznesowych, centrów szkoleniowych, jednostek badawczo-rozwojowych). Organizacje te wspomagają lokalną współpracę, proces kształcenia, transfer wiedzy technicznej oraz budowę lokalnego potencjału wiedzy pracowników danego przemysłu.

W etapie dojrzałości produkty klastra posiadają na rynku ugruntowaną pozycję, co pozwala na ekspansywny rozwój udziału w rynku. Cechą charakterystyczną oferty jest identyfikacja marki. Dobra i usługi kreowane w ramach współpracy klastrowej postrzegane są zwykle jako nośniki najnowszych rozwiązań w danej dziedzinie. Specjalizacja oraz dyfuzja wiedzy pozwalają firmom osiągnąć przewagi kosztowe i jakościowe, co przyczynia się do wzrostu zapotrzebowania na produkty wytwarzane za pośrednictwem układu klastrowego i jego dalszej ekspansji na rynku.

Uczestnictwo w strukturze klastra niesie za sobą widoczne korzyści. Główne motywy skłaniające firmy do przeniesienia swojej działalności na ten obszar to możliwość korzystania z wewnętrznych baz danych, dostęp do specjalistycznej wiedzy i nowych rozwiązań organizacyjnych oraz technicznych i technologicznych. Uczestniczenie w szybkiej wymianie informacji daje efekt w postaci poprawy własnej pozycji konkurencyjnej podmiotu. Obserwujemy tu wszystkie zewnętrzne korzyści występujące jako efekt aglomeracji: korzyści specjalizacji, korzyści informacji i komunikacji oraz korzyści powstania rynku wyspecjalizowanej siły roboczej. Klaster powoli osiąga swoją „masę krytyczną"[10]. Nastąpiła bowiem koncentracja pewnej liczby firm i innych instytucji stymulujących rozwój klastra.

Po przekroczeniu tej wielkości widoczny staje się jednak spadek dynamiki wzrostu, czyli spowolnienie efektów rozwojowych. Zatrzymanie efektywności klastra i ustabilizowanie jego produkcji na pewnym stałym, zadowalającym poziomie oznacza sukces strategii rozwoju. Według analizy BCG jest to tzw. faza „dojnej krowy", czyli etap niewymagający nadmiernych nakładów, dający równocześnie duży wolumen sprzedaży i maksymalną masę zysku. Krzywa cyklu

---

[9] M. Rosińska, *Wykorzystanie koncepcji klastra jako narzędzia poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw lokalnych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2007, Gospodarka Lokalna i Regionalna w Teorii i Praktyce, nr 1161, s. 415.

[10] A. Grycuk, *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania,* „Organizacja i Kierowanie" 2003, nr 3.

życia zbliża się jednak nieuchronnie (chyba, że nastąpi ograniczenie np. liczby uczestników) do punktu przegięcia, czyli momentu nasycenia.

4. **Etap schyłkowy** rozpoczyna się zwykle po przekroczeniu przez klaster „masy krytycznej". Zahamowanie postępowania wszystkich negatywnych konsekwencji tego faktu winno być podstawowym celem instytucji wpływających na rozwój lokalny. „Masa krytyczna" to pewna nieokreślona i trudno mierzalna wielkość klastra stanowiąca optimum. Nieelastyczność mechanizmów kierowania klastrem powodująca „skostnienie" struktur i usztywnienie powiązań uczestników prowadzi zwykle do „uśpienia" konkurencji wewnętrznej, a tym samym do spadku skłonności do innowacji. Brak presji innowacyjnej wewnętrznej obniża konkurencyjność klastra. Spada atrakcyjność produktów wytwarzanych przez klaster. Następuje obniżenie udziałów w rynku, a w konsekwencji wygaśniecie efektów skali, wzrost kosztów, czyli utrata przewagi konkurencyjnej. Etap ten nazywany jest schyłkowym, niedostosowanie bowiem do zmian powoduje spadek efektywności i w skrajnym przypadku może doprowadzić do zakończenia współpracy i rozpadu (śmierci) klastra.

2.2. Podejście oparte na pięciofazowym rozwoju inicjatywy klastrowej

Charakteryzując drugie podejście do problemu rozwoju struktury klastrowej, należy wskazać na istotny postęp w ich badaniu. Został on wykorzystany w etapowaniu procesu rozwoju inicjatyw klastrowych, zaproponowanym przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową[11], które wyodrębnia pięć faz, czy też części składowych, procesu rozwoju inicjatywy klastrowej. Są nimi (rys. 3):

- faza analizy;
- faza mobilizacji;
- faza formułowania strategii;
- faza wdrożenia;
- faza ewaluacji.

Poszczególne fazy są ze sobą powiązane. Przykładowo, faza formułowania strategii może i powinna rozwijać się równolegle z fazą mobilizacji, która ma bardzo duże znaczenie dla integracji zaangażowanych podmiotów. Faza wdrożenia jest kluczowa dla osiągnięcia założonych celów i zbudowania wiarygodności inicjatywy, natomiast ewaluacja jest niezbędna dla monitorowania stopnia realizacji założonych celów i w razie potrzeby ich redefiniowania.

---

[11] A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, IBnGR, Gdańsk 2009, s. 20–32.

Rozwój inicjatywy klastrowej traktować należy jako proces ciągły, co oznacza, że po zakończeniu danego etapu nie można przejść do następnego i zapomnieć o poprzednim. W praktyce etapy te mogą występować często równolegle, zaś przy realizacji poszczególnych zadań może zachodzić potrzeba powtórzenia lub uzupełnienia działań analitycznych.

Należy mieć na uwadze, że każda inicjatywa klastrowa ma unikatowy charakter, budowany na lokalnych zasobach i zachowaniach społecznych. Sukces dalszych projektów uzależniony jest od tego, jak będziemy zarządzać kolejnymi fazami tworzenia i rozwoju klastra[12].

Nie we wszystkich przypadkach poszczególne etapy będą następowały w zaprezentowanej sekwencji. Może wystąpić sytuacja, że np. jednostka samorządu terytorialnego, czy instytucja naukowa, przeprowadzi badanie potencjału i potrzeb rozwojowych określonej branży. W kolejnym etapie, na podstawie przeprowadzonych analiz, opracuje strategię rozwoju klastra i dopiero równolegle z procesem wdrażania przystąpi do budowania zaangażowania i mobilizacji podmiotów. Z kolei w sytuacji gdy inicjatorem przedsięwzięcia są przedsiębiorcy, może zostać pominięty etap analiz czy formułowania strategii. Nawet jednak, jeżeli jakiś etap zostanie początkowo pominięty, to prędzej czy później ten brak zostaje zazwyczaj uzupełniony.

Prezentowany pięciofazowy model etapowania rozwoju inicjatywy klastrowej, zdaniem autora, stosunkowo najlepiej oddaje specyfikę jej organizowania, funkcjonowania i oceny.

2.2.1. Faza analizy

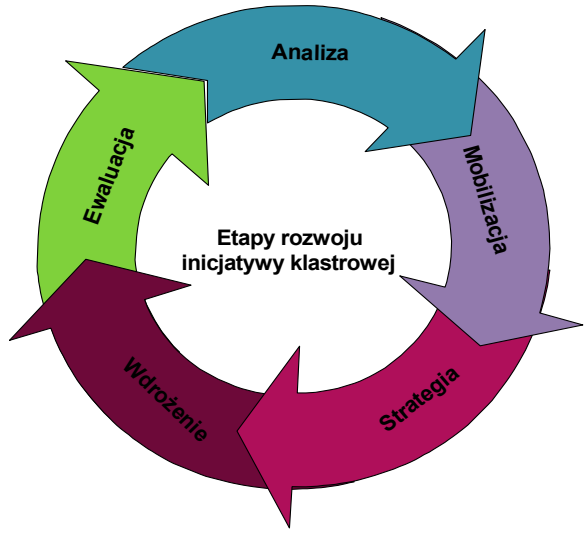
Podstawę podjęcia decyzji o rozpoczęciu budowania nowego (bądź rozwijania istniejącego) klastra powinna stanowić analiza uwarunkowań ekonomiczno-społecznych regionu dla stwierdzenia, czy może on stanowić odpowiednio korzystne środowisko biznesowe. W analizie tej można wykorzystać wskazówki zawarte w teorii gron Portera[13] dla oceny warunków działania firm w kontekście tzw. czterech sił składających się na romb, tj.:

- warunków czynników produkcji;
- warunków popytu;
- układu sektorów pokrewnych i wspomagających;
- kontekstu strategii i rywalizacji firm działających w danym regionie.

---

[12] L. Knop, S. Olko, *Model procesu tworzenia klastra*, [w:] E. Bojar, J. Stachowicz (red.), *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem*, Politechnika Lubelska, Lublin 2008, s. 54.

[13] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 317.



Rys. 3. Etapy rozwoju inicjatyw klastrowych

Źródło: A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, IBnGR, Gdańsk 2009, s. 2.

W efekcie tego rozpoznania istotne jest ustalenie, czy inicjatywa uzyska przychylne opinie środowiska przedsiębiorców oraz środowiska naukowego, co jest podstawą stworzenia odpowiedniego klimatu i dalszych działań.

Jako istotny element tej fazy rozwoju inicjatywy klastrowej wyszczególnić należy mapowanie potencjalnego klastra, które powinno prowadzić do wskazania podmiotów i instytucji funkcjonujących w istniejącym lub potencjalnym klastrze (jak również tych, których jeszcze nie ma, a wydają się potrzebne), a także występujących powiązań i łańcuchów wartości. Zidentyfikowanie wszystkich podmiotów (w szczególności tych kluczowych dla funkcjonowania klastra) jest bardzo istotne dla dalszych etapów rozwoju inicjatywy klastrowej, zwłaszcza zaś do mobilizacji jej uczestników. Dobre rozpoznanie pozwala na zwrócenie się z propozycją współpracy do wszystkich zainteresowanych podmiotów. Pozwoli to w dalszym etapie uniknąć zarzutu, że dana inicjatywa klastrowa służy jedynie wąskiemu gronu podmiotów, które włączyły się do niej jako pierwsze[14].

Mapowanie klastra powinno również służyć lepszemu poznaniu kompetencji i zasobów, jakimi dysponują zaangażowane i zainteresowane inicjatywą podmioty. Opracowanie takiej „mapy kompetencji" posłuży do lepszego wzajemnego

[14] Z wypowiedzi działaczy gospodarczych: M. Kuberki – Pleszewski Klaster Kotlarski oraz J. Drożdżala – Klaster Zielona Chemia, www.klasterkotlarski.pl; www.chemia.rsi.org.pl

poznania się członków inicjatywy, a w dalszych etapach będzie przekładać się na realną kooperację i współpracę poszczególnych podmiotów.

Prawie wszystkie analizy statystyczne opierają się na poziomie specjalizacji (liczba podmiotów gospodarczych działających w klastrze na tle liczby na poziomie kraju, udział przychodów z eksportu w sprzedaży ogółem, liczba pracowników) regionu w określonych branżach. Niejednokrotnie zapomina się jednak o tak ważnych czynnikach, jak kapitał społeczny i zdolność do generowania innowacji. W raportach przedstawiających wyniki mapowania klastrów ich autorzy zwracają często uwagę na słabość metodologii z powodu ograniczonej porównywalności danych ze względu na zróżnicowanie regionów oraz braku dostępu do zaktualizowanych informacji[15].

Wyniki mapowania klastrów nie powinny jednak stanowić klucza, na podstawie którego dokonuje się wyboru projektów w ramach programów wsparcia publicznego. Wyniki te mogą wskazywać jedynie zjawiska, które powinny zostać uwzględnione w dalszym pogłębionym badaniu. Dlatego też na przykład M. E. Porter zaproponował połączenie badań statystycznych z procedurą[16], zgodnie z którą najpierw należałoby przeanalizować koncentrację firm podobnych do siebie lub duże przedsiębiorstwo, a następnie zbadać co dzieje się w łańcuchu wartości (analiza wertykalna). Następnie należy sprawdzić w poszczególnych fazach łańcucha wartości, które sektory są powiązane (bezpośrednio lub pośrednio) z obszarem naszego zainteresowania (analiza horyzontalna).

Faza analityczna powinna również obejmować dogłębną analizę SWOT danego klastra – tj. silnych i słabych stron (*strenghts and weeknesses*) oraz potencjalnych szans i zagrożeń (*opportunities and threats*). Dla nadania analizie SWOT przejrzystości i klarownego charakteru, można ją przeprowadzić w układzie kilku najważniejszych grup problemowych – np. aspektów technologicznych, infrastruktury, zasobów ludzkich itp. Warto zaznaczyć, iż w niektórych przypadkach przeprowadzenie analiz potencjału gospodarczego może być przyczyną zainicjowania działań mających na celu rozwój inicjatywy klastrowej w określonej branży. Przykładem takim jest chociażby Wielkopolski Klaster Motoryzacyjny.

Należy dodać, że potrzeba realizacji analiz nie kończy się po przejściu do kolejnej fazy, ale jest ona procesem ciągłym; jest wykorzystywana również jako

---

[15] Największe przedsięwzięcie związane z mapowaniem klastrów zostało zainicjowane na początku XXI wieku przez Instytut ds. Strategii i Konkurencyjności przy Harvard Business School w Stanach Zjednoczonych. Do dzisiaj w tamtejszej bazie danych są rejestrowane inicjatywy klastrowe, a agencje rządowe przekazują informacje o zidentyfikowanych klastrach. Z badań w tym zakresie znane jest także Ministerstwo Rozwoju, Handlu i Przemysłu w Wielkiej Brytanii, które w roku 2001 zidentyfikowało 154 klastry. W 2006 roku na zlecenie Komisji Europejskiej powstał raport *Klastry w nowych krajach członkowskich,* przedstawiający obraz klastrów w podziale na 38 kategorii.

[16] *Strategic Intelligence and Innovative Clusters*, A regional Policy Blueprint Highlighting the Uses of Strategic Intelligence in Cluster Policy, STRATINC, 2006.

istotny uzupełniający element w realizacji pozostałych etapów. Analizy przeprowadzane w dalszych fazach mogą przybierać dwojaki charakter, tj.:

- służyć jako monitoring i ewaluacja rozwoju klastra i stanowić podstawę do uaktualnienia strategii i działań klastra;
- stanowić wsparcie w realizacji innych działań służących rozwojowi klastra.

Przykładem działań w tym drugim przypadku może być badanie zapotrzebowania na wiedzę specjalistyczną przeprowadzone w ramach Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie.

2.2.2. Faza mobilizacji

Cele tej fazy, to przede wszystkim pozyskanie partnerów zainteresowanych realizacją wspólnych przedsięwzięć służących rozwojowi klastra i do zbudowania wzajemnych relacji i zaufania. Działania te są szczególnie istotne w początkowym etapie rozwoju inicjatyw, gdy z jednej strony nie można jeszcze pokazać uzyskanych efektów (korzyści), które przyciągałyby zainteresowanie potencjalnych uczestników, a z drugiej potrzebne są osoby, które zaangażują się w działania lub będą wspierały ich realizację.

Ważnym aspektem fazy mobilizacji jest budowanie wzajemnych relacji i zaufania oraz poszukiwanie korzyści i wspólnoty interesów. Istotne jest jasne zdefiniowanie i prezentowanie celów, jakim ma służyć dana inicjatywa, oraz korzyści, jakie odniosą podmioty, które zdecydują się w niej zaangażować. Zadanie to jest o tyle trudne, iż interesy te, szczególnie na początku, wydają się rozbieżne (czasem pozornie). Duże znaczenie ma więc tutaj zrozumienie sposobu postrzegania rzeczywistości i bodźców wpływających na różnych uczestników inicjatywy. Jest to niezbędne, ponieważ zakres działań inicjatywy powinien być tak zdefiniowany, żeby przynosić korzyści różnym uczestnikom, co wymaga wzajemnego zrozumienia i kompromisu interesów[17].

Mobilizację do udziału w inicjatywie klastrowej warto oprzeć na istniejącej tożsamości lokalnej czy branżowej i umiejętnie prowadzić do ich wzmacniania. Należy wzmacniać to co łączy, co wskazuje na wspólne korzenie[18]. Najprostszym i najczęściej wykorzystywanym sposobem realizacji fazy mobilizacji jest organizacja różnego rodzaju spotkań, w tym o charakterze mniej formalnym. Bardzo często okazuje się bowiem, że przedsiębiorcy działający na tym samym terenie oraz przedstawiciele administracji i innych instytucji rzadko się spotykają.

---

[17] A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie i zarządzanie…*, s. 24.

[18] Jako przykład może tu posłużyć Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie, gdzie silne tradycje poligraficzne istniały już wcześniej. Inicjatywa klastrowa powstała dla rozwijania tradycji regionalnej, przedsiębiorczości oraz dla obrony rynku lokalnego przed ekspansją silnych sąsiadujących ośrodków przemysłowych – Poznania i Wrocławia.

Narzędziami wspierającym fazę mobilizacji mogą być również seminaria informacyjne przybliżające samą ideę klastrów oraz warsztaty symulujące rozwój inicjatywy klastrowej, w trakcie których można uzyskać większy stopnień zrozumienia różnych punktów widzenia podmiotów występujących w klastrze. Istotnym warunkiem sukcesu fazy mobilizacji może być też zaangażowanie odpowiednich autorytetów (np. liderów biznesowych, marszałka województwa, rektora uczelni itp.), którzy będą przyciągać zainteresowanie innych podmiotów oraz budować wiarygodność uruchamianej inicjatywy i działań wdrożeniowych[19].

Z punktu widzenia pozyskiwania zaangażowania kolejnych uczestników bardzo ważna jest obecność liderów biznesowych oraz przedstawicieli administracji i innych podmiotów otoczenia, którzy mogą uruchomić określone działania przynoszące realne korzyści firmom działającym w klastrze[20]. Często w ramach inicjatywy klastrowej tworzy się grupę inicjatywną najbardziej zaangażowanych podmiotów, a następnie pozyskuje się do inicjatywy kolejnych uczestników.

Elementem fazy mobilizacji może być także podpisywanie różnego rodzaju listów intencyjnych i porozumień o współpracy. Tego typu wydarzenia odbywają się najczęściej z udziałem przedstawicieli mediów, mogą więc przynosić również dodatkową korzyść w postaci promocji tej inicjatywy jak i samego klastra jako kluczowej części gospodarki danego regionu.

Rozwój inicjatywy klastrowej to proces ciągły i mobilizacja podmiotów musi przebiegać w sposób ciągły. Fakt, że jakiś podmiot – przedsiębiorstwo, jednostka naukowa itp. raz zaangażowało się w działania, nie znaczy, że to zaangażowanie zostało zagwarantowane raz na zawsze. Z tego względu kluczowe jest ciągłe podtrzymywanie relacji opartych na partnerstwie, zrozumieniu i zaufaniu pomiędzy poszczególnymi uczestnikami inicjatywy oraz pomiędzy nimi a animatorem, którego rola jest w tym procesie kluczowa.

Ważne jest także stworzenie odpowiednich kanałów komunikacji oraz przyjęcie właściwej formy organizacyjno-prawnej inicjatywy. Jest to istotne zwłaszcza w przypadku inicjatyw odgórnych, uruchamianych przez administrację lub podmioty z sektora B+R, które mogą być odbierane jako niemające realnego znaczenia dla firm działających w klastrze[21].

---

[19] Przykładem może być tutaj Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski, gdzie koordynatorem klastra został wieloletni prezydent Kalisza, były senator – czyli osoba mająca autorytet w środowisku i potwierdzająca swoją osobą sensowność i realność tego przedsięwzięcia, czy też Klaster Logistyczny i Klaster AGD w Łodzi – przy inicjowaniu których zaangażowano byłego prezydenta Łodzi oraz wybitnego specjalistę firmy doradczej Mac Kinsey.

[20] Por. L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, InnoCo sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 76–77.

[21] Por. Z. Stuart, A. Rosenfeld, *Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions, European Union – Regional Innovation Strategies*, April 2002; *Regional Clusters in Europe, Observatory of European*, SMEs 2002, No. 3, European Communities, 2002.

2.2.3. Faza formułowania strategii

Przyjęcie sformalizowanej strategii i planu działania na rzecz rozwoju klastra jest formą zobowiązania poszczególnych partnerów inicjatywy do podjęcia określonych zadań. Czasami jednak planowanie działań inicjatywy klastrowej nie wpisuje się w formalną strategię jej rozwoju. Planowanie powinno jednak poprzedzać proces jej formalizacji.

W większości przypadków inicjatywy klastrowe w Polsce powstawały, nie posiadając sformalizowanej strategii. Po prostu zbierała się grupa podmiotów, która odczuwała podobne wyzwania i podejmowała decyzję o uruchomieniu formalnych struktur organizacyjnych w celu rozpoczęcia współpracy. Niektóre inicjatywy klastrowe były wynikiem „interwencji" (konferencje, warsztaty, doradztwo) instytucji otoczenia biznesu lub firm doradczych.

Jednakże, zanim inicjatorzy inicjatywy klastrowej zabiorą się do działań operacyjnych, powinni zastanowić się, dlaczego chcą podjąć współpracę. Bowiem w przeciwieństwie do umów konsorcjum lub konwencjonalnych, „codziennych" umów o współpracy, w których przedmiot współpracy jest jasno określony i zdefiniowany w czasie, inicjatywa klastrowa jest tworzona z myślą o tym, że ma funkcjonować przez dłuższy czas. Powinna zatem pojawić się wizja, która pokazuje wszystkim zainteresowanym dokąd zmierzać będzie klaster. Jednocześnie misja powinna wskazywać na to, czym jest inicjatywa klastrowa, jakie są jej najważniejsze cechy i sens istnienia. Wizja i misja powinny oddziaływać na wyobraźnię i inspirować[22].

Misja dotyczy inicjatywy klastrowej i jej roli w procesie rozwoju klastra, ale tak jak wizja, strategia powinna dotyczyć klastra. Ważna jest świadomość tego, po co się tworzy inicjatywę oraz do czego się dąży. Mając na uwadze, że w Unii Europejskiej powstały w ostatnich latach setki inicjatyw klastrowych, to każda kolejna inicjatywa musi zdefiniować swoją specyficzną tożsamość, określić źródło przewagi konkurencyjnej klastra, a także wyznaczyć scenariusze związane z jego przyszłą pozycją rynkową[23].

Analiza doświadczeń rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce pozwala wskazać na dwa zasadnicze modele formułowania i przyjmowania strategii.

Model pierwszy postępowania (w którym opracowanie strategii pojawia się stosunkowo szybko) najczęściej ma miejsce w przypadku inicjatyw odgórnych, rozwijanych przez administrację publiczną bądź jednostkę naukową. Niewątpliwie model ten jest bardziej zgodny z metodologią planowania strategicznego i pozwala wziąć pod uwagę uwarunkowania i możliwości, które bez

---

[22] L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw*..., s. 123.

[23] Tamże, s. 124.

dogłębnej analizy mogłyby zostać pominięte. Z drugiej jednak strony, strategie takie mogą być trochę oderwane od rzeczywistości – tj. potrzeb przedsiębiorstw i możliwości instytucji otoczenia. Wówczas rozwój inicjatywy klastrowej może zakończyć się na etapie sformułowania strategii, ponieważ trudno będzie zmobilizować podmioty działające w klastrze do jej wdrożenia.

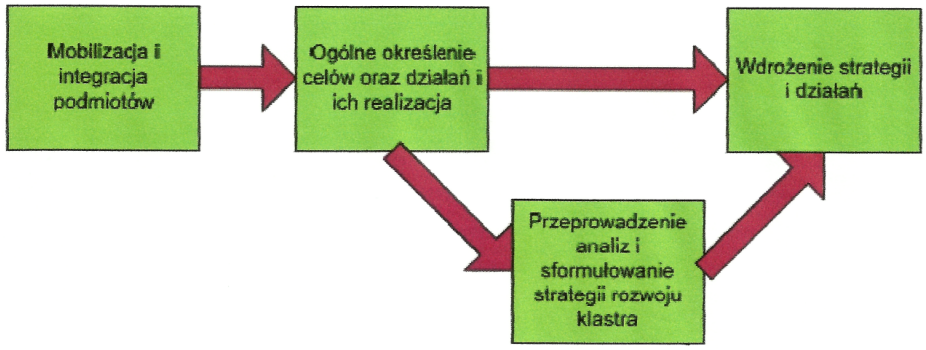
Model drugi tworzenia strategii występuje częściej w przypadku inicjatyw oddolnych – gdzie głównymi liderami są przedsiębiorcy lub niezależny animator. W tej sytuacji często występuje silna presja na podjęcie działań przynoszących szybkie efekty, co powoduje, że etap analiz i planowania strategicznego schodzi na dalszy plan. Analiza doświadczeń wskazuje jednak, że te inicjatywy, które przetrwają, prędzej czy później wracają do etapu przeprowadzenia pogłębionej analizy i sformułowania strategii rozwoju klastra. Model ten ma jedną niewątpliwą zaletę – pozwala na wczesnym etapie zweryfikować realność planowanych działań, w wyniku czego strategia, która powstanie na dalszym etapie będzie bardziej realna i możliwa do wdrożenia. Bardziej zaawansowany będzie także poziom świadomości tworzących ją podmiotów. Oczywiście, w takim modelu istnieje ryzyko, iż inicjatywa klastrowa nie podejmie próby sformułowania bardziej sformalizowanej strategii, co może prowadzić do jej „dryfowania" i chaotycznego rozwoju – koncentrowania się na działaniach krótkookresowych i rezygnacji z podejmowania działań w niektórych obszarach, np. rozwoju nowych technologii, lepszym systemie edukacyjnym itp.[24]

Cele stawiane sobie przez inicjatywę klastrową oraz zaangażowane w nią podmioty mogą ewoluować w czasie i ulegać zmianie. Niektóre cele dzięki podjętym z sukcesem działaniom mogą stawać się już nieaktualne, zmieniają się bowiem uwarunkowania zewnętrze. Dlatego też warto regularnie monitorować i aktualizować strategię rozwoju klastra i przyjęte plany działań.

Rys. 4. Budowa i wdrażanie strategii klastra – model I

Źródło: Opracowanie własne.

[24] A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie i zarządzanie*..., s. 30.



Rys. 5. Budowa i wdrażanie strategii klastra – model II

Źródło: Opracowanie własne.

Strategia powinna odpowiadać na główne problemy i zagrożenia, z którymi borykają się firmy zlokalizowane w danym regionie, zidentyfikowane w fazie analizy. Musi też wskazywać na wspólne lub indywidualne działania, które pomogłyby je przezwyciężyć. Plan pracy powinien obejmować rozpisanie realizacji poszczególnych celów w czasie – w krótkim okresie (do pół roku), średnim (do około 2 lat) oraz długim – a także wskazywać wstępny budżet oraz podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Istotne jest zaplanowanie działań na najbliższą przyszłość pozwalających na osiągnięcie stosunkowo szybkich korzyści (tzw. nisko wiszących owoców – *low-hanging fruits*), które uwiarygodniałyby inicjatywę w oczach jej uczestników. Takimi szybkimi korzyściami mogą być np. obniżka kosztów w wyniku wspólnych zakupów surowca lub usług telekomunikacyjnych[25].

2.2.4. Faza wdrożenia

Faza ta stanowi kluczowy etap rozwoju inicjatywy klastrowej. To od sukcesu i rezultatów działań na tym etapie zależy w gruncie rzeczy sukces lub porażka danej inicjatywy. Z punktu widzenia realizacji zaplanowanych działań, istotne są tu trzy zagadnienia:

- odpowiednia organizacja procesu zarządzania inicjatywą;
- zapewnienie niezbędnego finansowania;
- wdrożenie w życie zaplanowanych działań.

---

[25] Na podstawie: *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania współpracy i promocji klastrów*, wersja tłumaczona dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Interreg IIIC WEST – CLOE – *Clusters linked over Europe*, 2007 oraz źródła internetowe: http://www.clusterobservatory.eu, http://www.proinno-europe.eu

Wraz z rozwojem inicjatywy klastrowej pojawia się kwestia jej **formalnej instytucjonalizacji**. W niektórych przypadkach mogą wystarczać formalne lub nieformalne spotkania osób i podmiotów tworzących daną inicjatywę organizowane przez animatora klastra (może to być instytucja ze sfery otoczenia biznesu lub administracji – np. w ramach realizowanego projektu). Najprostszą formą formalizacji jest podpisanie listu intencyjnego, który najczęściej stwierdza przystąpienie do inicjatywy, określa jej cele oraz sposób reprezentacji. Rozwiązaniem dalej idącym jest podpisanie umowy konsorcjum, która w sposób bardziej sformalizowany precyzuje prawa i obowiązki uczestników (może także zobowiązywać do wnoszenia opłat na rzecz koordynatora klastra)[26].

W klastrze można powołać kilka struktur mających różną funkcjonalność i różną formę prawną[27]. Dlatego też często spotykaną rekomendacją jest najpierw określenie celów i zadań dla danej inicjatywy, a następnie jej instytucjonalizacja.

Odrębną, szczególnie istotną kwestią jest zapewnienie odpowiedniego zaplecza wykonawczego i organizacyjnego dla inicjatywy klastrowej, a właściwie dla animatora, czy też koordynatora klastra (czasami używa się także określenia „biura klastra"). Dla pewnej przejrzystości autor postanowił wyłączyć do oddzielnego podrozdziału kwestie związane z animatorem/koordynatorem klastra, jakkolwiek należy pamiętać, iż on i podejmowane przez niego działania są istotnym elementem inicjatywy klastrowej rozumianej jako proces (lub wiązka działań).

Ważnym etapem rozwoju inicjatywy klastrowej jest **wdrożenie w życie przyjętej strategii**. Działania podejmowane w ramach inicjatyw klastrowych mogą być bardzo różne, ponieważ będą wynikać z indywidualnych potrzeb i uwarunkowań. Wiele typów działań (zwłaszcza o charakterze organizacyjnym) będzie jednak podobnych. W szczególności można tu wyróżnić pięć obszarów, w których inicjatywy klastrowe najczęściej podejmują działania. Według *The Cluster Initiative Greenbook* najważniejszymi z nich są[28]:

- sieciowanie – stymulowanie współpracy;
- promocja;
- lobbing;
- kwalifikacje;
- tchnologia.

---

[26] A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie i zarządzanie…*, s. 34.

[27] Dostępne formy organizacyjno-prawne dla inicjatyw klastrowych omówione zostaną w dalszej części pracy.

[28] O. Sölvell, G. Linnqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm 2003.

2.2.5. Faza ewaluacji

Najogólniej ujmując, ta faza rozwoju sprowadza się do systematycznej oceny realizowanych działań i ich efektów oraz oceny efektywności działań podejmowanych przez inicjatywę klastrową, na którą składa się kilka elementów:

- ocena poziomu i dynamiki rozwoju klastra oraz jego odniesienie do poziomu rozwoju we wcześniejszych etapach;
- ocena przydatności i efektywności podejmowanych w ramach inicjatywy działań, a także identyfikacja potrzeb podmiotów funkcjonujących w klastrze;
- benchmarking inicjatywy klastrowej – pozwala on na porównanie działań i poziomu rozwoju inicjatywy klastrowej w stosunku do innych inicjatyw i na tej podstawie wyciągnięcie wniosków odnośnie do silnych i słabych stron danej inicjatywy[29].

Bardziej dogłębne omówienie zagadnienia ewaluacji oraz benchmarkingu, jako problemów szczególnie istotnych z punktu widzenia specyfiki zarządzania strukturami klastrowymi, zawarte zostało w następnym rozdziale pracy.

3. Funkcja koordynatora/animatora i modele funkcjonowania klastrów

W organizacji typu sieciowego, jaką stanowi klaster, szczególnie ważną kwestią jest uzyskanie efektu synergii poprzez współpracę wielu partnerów gospodarczych, przy czym efekt ten może być osiągnięty poprzez dostosowanie swojej działalności operacyjnej do strategii całej sieci. Stąd też wynika duża rola mechanizmów koordynacyjnych w organizacji sieciowej. Za sprawność tej koordynacji odpowiada koordynator (animator).

Animator klastra jest postacią kluczową w fazie zawiązywania inicjatywy i wczesnych fazach jej rozwoju. W przypadku gdy takiej osoby (instytucji) nie ma, rozwój inicjatywy w większym stopniu, na początkowym etapie, musi opierać się na liderach biznesowych spośród podmiotów zaangażowanych w tę inicjatywę. Sądzi się, że powinien to być podmiot, mający możliwości:

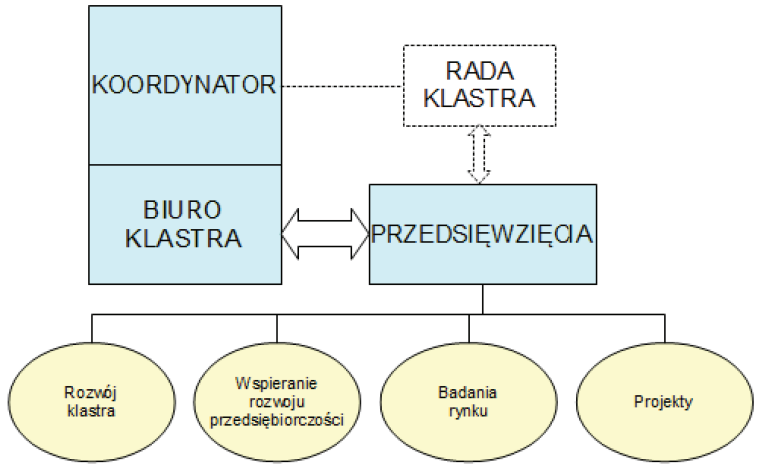
a) zapewnienia organizacyjnego zaplecza (telefon, siedziba);
b) skutecznego aplikowania o wsparcie z funduszy unijnych;
c) zapewnienia rozwoju gwarantującego sprostanie wyzwaniom, jakie pojawią się w przyszłości.

Rozwój inicjatywy klastrowej może także wymagać sformalizowania ciała nadzorującego prace zespołu menedżerów – swoistej rady klastra, która

---

[29] Materiały European Cluster Observatory (www.clusterobservatory.org).

składałaby się z przedstawicieli liderów i kluczowych aktorów klastra. Większość składu takiej rady powinni tworzyć przedstawiciele firm. Zatrudnienie większego zespołu ludzi do koordynacji rozwoju klastra wymaga oczywiście zabezpieczenia odpowiedniego budżetu.



Rys. 6. Przykład ulokowania koordynatora w strukturze klastra

Źródło: Opracowanie własne.

W miarę rozwoju inicjatywy klastrowej i przejścia do etapu wdrażania wypracowanej strategii, rola animatora ustępuje często roli menedżera, czyli koordynatora klastra. Sądzi się, że menedżerem odpowiedzialnym za bezpośrednie zarządzanie działaniami podejmowanymi w ramach inicjatywy klastrowej powinna być osoba o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu biznesowym. Może zostać nim osoba wyłoniona zarówno spośród członków inicjatywy, jak też znaleziona w wyniku typowego konkursu na stanowisko. W przypadku większych inicjatyw może pojawić się potrzeba stworzenia zespołu zarządzającego, w skład którego wchodziliby profesjonaliści od marketingu, promocji, zarządzania[30].

W dyskusji o modelu zarządzania inicjatywą klastrową można zgodzić się z poglądami uczestników panelu, który odbył się w Instytucie Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym w Łodzi, iż w wielu przypadkach celowe może być „[…] zaangażowanie w rozwój klastra nie jednej osoby, ale utworzenie całego zespołu animatorów, który łączyłby osoby z różnymi

[30] Podręcznik. *Klastry – teoria i praktyka współdziałania*, *Moduł I*, CLEM, Warszawa 2010, s. 8.

umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem. Osoby te, wzajemnie się uzupełniając, mogłyby wypracować pewien model zarządzania inicjatywą klastrową, tak by wszystkie funkcje animacyjne były spełniane. Wsparciem merytorycznym projektów klastra mógłby się natomiast zająć ekspert branżowy z wieloletnim doświadczeniem, a koordynacją realizacji projektu specjalista od spraw zarządzania itp. Taki model działalności, zdaniem kilku koordynatorów – uczestników tego panelu, ma wszelkie szanse powodzenia"[31].

Zakres prac realizowanych przez koordynatora może być bardzo szeroki, a charakter jego działań ewoluuje wraz z rozwojem klastra. W początkowej fazie rozwoju najistotniejszym zadaniem koordynatora jest stymulowanie współpracy i budowanie atmosfery zaufania pomiędzy podmiotami w klastrze. W dalszym okresie na znaczeniu zyskuje jego biznesowa rola, związana przede wszystkim z reprezentowaniem klastra na zewnątrz, nawiązywaniem kontaktów czy negocjowaniem warunków współpracy. Tym samym, na różnych etapach rozwoju klastra, istnieje zapotrzebowanie na różne kompetencje.

Z punktu widzenia realizowania przez koordynatora jego funkcji, można rozważyć dwa modele funkcjonowania klastrów: otwarty i zamknięty (por. tabela 6).

Model otwarty to taki, w którym nie występuje formalny koordynator (przynajmniej nie w postaci jednego podmiotu koordynującego większość lub prawie wszystkie obszary współpracy) i który rozwija się dzięki dostępnej sieci usług doradczych czy istniejących organizacji. Klastry tego typu spotykane są w takich krajach, jak Chiny, Indie czy Włochy.

Model zamknięty klastrów to taki, w którym funkcjonuje koordynator klastra oraz została ustalona struktura organizacyjna. Można je więc utożsamić ze sformalizowanymi inicjatywami klastrowymi. Członkowie klastrów tego typu stanowią grupę zamkniętą.

Obserwując procesy klastrowe zachodzące w Polsce w ostatnich latach, można odnieść wrażenie, że na popularności zyskuje model zamknięty. Sytuacja taka jest jedną z konsekwencji dostępnej pomocy publicznej ukierunkowanej na wspieranie działań koordynatora, który ma podpisane porozumienie z kilkoma lub kilkunastoma przedsiębiorstwami. W praktyce sytuacja może być różna. Nawet sformalizowana inicjatywa klastrowa może mieć strukturę otwartą na nowych członków, może wręcz zachęcać nowe podmioty do przystępowania do inicjatywy. Taka inicjatywa, mimo iż formalnie wymaga członkostwa (czyli *de facto* tworzy pewną strukturę zamkniętą), jest otwarta na nowe podmioty, a podmiot zrzeszający (koordynujący) służy raczej usprawnianiu przepływu informacji czy też zapewnianiu wsparcia organizacyjnego.

---

[31] Raport podsumowujący IV spotkanie panelu dyskusyjnego zorganizowanego przez PARP, Łódź, 15 listopada 2011 r.

Tabela 6. Modele funkcjonowania klastrów

Model otwarty	Model zamknięty
• brak deklaracji przystąpienia do klastra • brak jednego koordynatora • wizja oparta na modelu aglomeracyjnym, wspierana przez różne gremia i organizacje • rozwinięta sieć usług doradczych (np. brokerzy technologii, usługi finansowe, własność intelektualna itp.) • koncentracja na finansowaniu projektów w ramach istniejącej masy krytycznej	• zadeklarowane organizacje • wybrany koordynator, z określoną strukturą • wypracowana wspólna strategia • określone działania operacyjne (wspólna promocja, działania marketingowe badania rynku, raporty sektorowe) • szereg projektów realizowanych w ramach klastra, koordynowanie i/lub wspierane przez koordynatora

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Lilii Knop z Politechniki Śląskiej, w ramach czwartego panelu dyskusyjnego PARP, Łódź, 15 listopada 2011.

Hybrydą modelu otwartego i zamkniętego klastra jest stworzenie ekosystemu klastrów, który opierałby się na funkcjonowaniu w danej branży w danym regionie nawet do kilku klastrów zamkniętych (inicjatyw klastrowych), które mogłyby się nawzajem wspierać i uzupełniać. Tego typu podejście jest popularne w Stanach Zjednoczonych, a także krajach skandynawskich.

Warto zaznaczyć, że również w Polsce występują klastry, które nie są sformalizowane w rozumieniu powołania inicjatywy klastrowej czy koordynatora, lecz cechują się rzeczywistym potencjałem gospodarczym skupionym na określonym obszarze. Spotykamy sytuacje, w których z przedsiębiorstwami należącymi do klastra współpracuje wiele instytucji otoczenia biznesu, w rzeczywistości pełniących funkcje, które w innych sytuacjach pełniłby koordynator klastra[32].

Warto jednak podkreślić, że dominacja zamkniętego modelu ze sformalizowaną inicjatywą klastrową niesie ze sobą sporo ryzyka w sytuacji, gdy członkowie inicjatywy nie będą zainteresowani włączaniem do niej nowych członków lub w przypadku postawienia zbyt dużych wymogów formalnych związanych z przystąpieniem do inicjatywy nowych podmiotów. W danym

[32] Takim przykładem może być sektor przetwórstwa bursztynu w regionie gdańskim, gdzie obok dużej liczby przedsiębiorstw z tej branży funkcjonuje wiele instytucji otoczenia biznesu zajmujących się promocją (np. targi Amberif organizują Międzynarodowe Targi Gdańskie), wspieraniem ekspansji na rynki międzynarodowe (np. Międzynarodowe Stowarzyszenie Bursztynników), czy pozyskiwaniem surowca (wspomniane stowarzyszenie, izba rzemieślnicza, a także miasto). Źródło: z wypowiedzi uczestników IV Panelu dyskusyjnego nt. „Zarządzanie inicjatywą klastrową i budowanie relacji z otoczeniem", zorganizowanego przez PARP w Łodzi w dniu 15 listopada 2011. Innym przykładem może być Łódzki Klaster Mechatroniczny, w którym obecnie utrzymywane są formy ścisłej współpracy, mimo że od samego początku funkcjonuje on bez pomocy koordynatora. Źródło: własne badania empiryczne w regionie łódzkim.

regionie może bowiem działać wiele podmiotów, które mogłyby mieć istotny wkład w budowaniu potencjału specjalizacji klastrowej, ale niekoniecznie chcą się angażować w formalne struktury, szczególnie jeśli wymagane jest zaangażowanie finansowe[33].

Powstaje zatem pytanie, kiedy powinno się przystąpić do formalizacji i w jakiej formule powinna się ona odbywać. Obserwując rozwój istniejących inicjatyw klastrowych, widzimy, że formalizacja następowała na różnych etapach ich rozwoju. Zależało to na ogół od tego, czy w obszarze działania inicjatywy klastrowej istniał już jakiś podmiot mający odpowiedni potencjał, aby pełnić funkcję koordynacyjną – szczególnie w początkowym stadium rozwoju. Jeśli istniał, to zazwyczaj właśnie on realizował wiele działań związanych z zawiązywaniem współpracy, a także realizacją pierwszych wspólnych przedsięwzięć.

4. Forma organizacyjno-prawna funkcjonowania klastrów

Z rozważaniami dotyczącymi modelu funkcjonowania klastrów ściśle wiąże się problem przyjęcia przez nie odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej. Jak zauważono wcześniej, klaster jest formą specyficzną, której z punktu widzenia zarządzania nie można potraktować w sposób typowy, w jaki traktujemy struktury sformalizowane, takie jak np. przedsiębiorstwo czy urząd administracji publicznej. Zważyć należy, choćby ze względu na rosnącą popularność klastrów, że unormowanie ich pozycji pod tym względem jest co najmniej pożądane z punktu widzenia zarówno samych przedsiębiorców, zainteresowanych tego typu formą kooperacji, jak i organów administracji publicznej, na co dzień załatwiających sprawy i inicjujących programy związane z rozwojem szeroko pojmowanego obrotu gospodarczego.

Analiza literatury oraz obowiązujących w tym zakresie aktów prawnych wskazuje na brak kompleksowej regulacji o charakterze ustawowym, która obejmowałaby zagadnienia dotyczące istoty, powstania i funkcjonowania klastrów, co należy uznać za stan negatywny.

---

[33] Sytuację taką potwierdzają np. doświadczenia Gdańskiego Klastra Budowlanego, w którym koordynator – początkowo funkcjonujący w formule organizacyjnej spółki z o.o. o. – z czasem przekształcił się w „otwarte" stowarzyszenie. Głównym powodem tej zmiany była chęć włączenia do współpracy również tych podmiotów, które nie były zainteresowane wejściem kapitałowym do spółki. Jeszcze inne rozwiązanie zaproponowali członkowie klastra Mazurskie Okna, decydując się na powołanie dwóch podmiotów prawnych – stowarzyszenia, które zajmuje się miękkimi działaniami (np. promocją) oraz spółki prawa handlowego, która realizacje przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym. Źródło: *Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, red. S. Szultka, PARP, Warszawa 2012, s. 26.

Podmioty, które zdecydują się założyć klaster funkcjonujący na przykład w formie prawnej stowarzyszenia, zmuszone są zatem dokonać tego za pośrednictwem osób mających prawo do reprezentacji. W efekcie założycielami stowarzyszenia klastrowego są osoby fizyczne i one też występują jako jego członkowie. Natomiast podmioty gospodarcze, ze względu na wskazane regulacje, mogą występować tu tylko w charakterze członków wspierających[34].

Dokonując próby usystematyzowania uregulowań prawnych dotyczących klastrów, można przykładowo wskazać na akty prawne odnoszące się do szeroko postrzeganego obrotu gospodarczego, akty o charakterze ustrojowym czy regulacje o quasi-uniwersalnym zakresie podmiotowym, jak i te, które nie są związane z przedsiębiorczością czy działalnością gospodarczą. Stan ten może w pewnym stopniu wpływać negatywnie na całokształt działalności klastrów, ich pozycję, zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Akty prawne, które mogą znaleźć zastosowanie w materii związanej z kooperacją o charakterze klastrowym, cechuje znaczne rozproszenie i zróżnicowanie. Można bowiem wyróżnić zarówno akty o charakterze ustawowym, jak i o charakterze wykonawczym, które w mniej lub bardziej bezpośredni sposób odnoszą się do aspektów związanych z funkcjonowaniem klastrów. W komentowanej materii zwraca uwagę brak jakiejkolwiek, w miarę kompleksowej, regulacji prawnej (w randze ustawy) odnoszącej się do systematyki prawno-ustrojowej klastrów. Obecnie nie ma w zasadzie rozwiązań prawnych, które regulowałyby kwestie związane chociażby z normą definicyjną klastra, zawiązaniem klastra, pozycją ustrojową, istotą, celem, przejawami działalności, ustaniem ich bytu prawnego.

Wśród regulacji prawnych odnoszących się do inicjatyw klastrowych na gruncie polskim można wskazać następujące akty prawne:

- Rozporządzenie Rady Ministrów z 29 marca 2010 r. w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc *de minimis*[35];
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 15 października 2009 r. w sprawie niektórych ulg w spłacie zobowiązań podatkowych stanowiących pomoc publiczną na szkolenia[36];
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 31 marca 2009 r. w sprawie udzielenia niektórych ulg w spłacie zobowiązań podatkowych stanowiących pomoc publiczną na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw[37];

---

[34] J. Hermaniuk, M. Piotrkowski (red.), *Formy organizacyjno-prawne i procedury funkcjonowania klastrów w kraju i za granicą*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2010, s. 32.

[35] Dz. U. nr 53 z 2010 r., poz. 311.

[36] Dz. U. nr 179 z 2009 r., poz. 1388.

[37] Tamże.

• Rozporządzenie Rady Ministrów z 26 kwietnia 2007 r. w sprawie udzielenia niektórych ulg w ramach pomocy *de minimis*[38];

• Rozporządzenie Rady Ministrów z 11 sierpnia 2004 r.[39];

• Rozporządzenie Rady Ministrów z 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej[40].

Klastry mogą działać w sposób nieformalny, w wyniku faktycznego porozumienia różnych podmiotów rywalizujących oraz współpracujących ze sobą. Ze względów praktycznych wskazane jest jednak, aby posiadały one charakter formalny. Rozwiązanie takie w znaczący sposób ułatwia korzystanie z instytucji czy programów. Ponieważ na gruncie polskim nie ma dotychczas, określonej ustawowo, formy organizacyjnej klastra, zainteresowane podmioty mogą wybierać spośród rozmaitych form formalizowania działalności klastrowej[41]. Do najczęściej stosowanych form organizacyjno-prawnych funkcjonowania klastrów możemy zaliczyć[42]:

• stowarzyszenie;

• spółkę prawa handlowego (najczęściej spółka kapitałowa);

• fundację;

• różne odmiany partnerstwa (najczęściej konsorcjum);

• izbę gospodarczą, spółkę cywilną (formy rzadziej stosowane).

Kluczowe zalety oraz wady jakie niosą za sobą poszczególne formy organizacyjno-prawne dla klastrów dokładniej zostały przedstawione w tabeli 7.

Tabela 7. Formy organizacyjno-prawne inicjatyw klastrowych i ich cechy

Forma organizacyjno--prawna	Zalety	Wady
1	2	3
Stowarzyszenie	• łatwe modyfikowanie składu członków • możliwość zrzeczenia się • udział jednostek samorządu terytorialnego jako członków wspierających • nieskomplikowana procedura	• brak środków finansowych • konieczność rejestracji • dość wysokie koszty utworzenia • zmienny skład członków • tendencja do biurokracji
Spółka kapitałowa	• osobowość prawna • jasne procedury • wyodrębniony majątek spółki	• obowiązek rejestracji w KRS • obowiązek utrzymywania kapitału minimalnego

[38] Dz. U. nr 76 z 2007 r., poz. 498.

[39] Dz. U. nr 194 z 2004 r., poz.1983 z późniejszymi zm.

[40] Dz. U. nr 190 z 2006 r., poz. 1402.

[41] Jabłońska D., *Struktura uczestników konkursu PARP na wspieranie inicjatyw klastrowych. Wsparcie dla rozwoju klastrów w programach realizowanych przez PARP*, PARP, Warszawa 2008.

[42] J. Hermaniuk, M. Piotrowski (red.), *Formy organizacyjno-prawne i procedury…*, s. 13.

Tabela 7 (cd.)

1	2	3
Fundacja	• większa niezależność • zrzeszanie wszystkich członków na równych prawach • prosta procedura utworzenia	• konieczność wyposażenia w majątek • nierówne prawa nowych członków w stosunku do fundatorów • wyższe koszty utworzenia (w stosunku do stowarzyszenia)
Konsorcjum	• zachowanie odrębności prawnej • koncentracja kapitału • zmniejszenie ryzyka • brak obowiązków rejestracji • niskie koszty utrzymania	• brak osobowości prawnej • nadmierna koncentracja kapitału • rygory antymonopolowe • odpowiedzialność cywilna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury i aktów prawnych.

Wyżej wymienione formy nie wyczerpują wszystkich możliwych form organizacyjnych, w jakich może działać klaster. Na szczególną uwagę zasługują **formy mieszane**, powstałe w wyniku połączenia powyższych klasycznych form kooperacji. Sposób łączenia odzwierciedlać powinien charakterystykę otoczenia, w jakim zawiązuje się inicjatywa klastrowa, oraz specyfikę podmiotów z potrójnej helisy.

Jeden z najczęściej spotykanych mieszanych wariantów budowania inicjatywy klastrowej zakłada działanie klastra w formie **umowy wspólnego przedsięwzięcia** z jednoczesnym uczestnictwem w strukturze klastra odrębnego podmiotu – np. spółki z o.o. lub akcyjnej, stowarzyszenia czy fundacji – jako podmiotu administrującego i koordynującego działalność klastra (administrator). Zadaniem administratora może być bieżąca obsługa organizacyjna oraz administracyjna klastra. Mechanizm współpracy w takim modelu musi być uściślony w ramach wewnętrznych regulacji, którą objęte byłyby wszystkie podmioty. Na uwagę zasługuje tutaj zwłaszcza potrzeba dokładnego ustalenia powiązań udziałowych podmiotów, zgromadzonych w ramach luźnej umowy kooperacyjnej, ze spółką będącą koordynatorem.

Taka konstrukcja mieszana, zakładająca połączenie wariantu działania klastra w ramach umowy wspólnego przedsięwzięcia (np. konsorcjum), z jednoczesnym utworzeniem odrębnego podmiotu, któremu powierzono by organizację i koordynację działalności klastra, umożliwia dość korzystne rozwiązanie pod względem podatkowym, zapewniając z jednej strony elastyczność zasad współpracy (charakterystyczną dla konsorcjum), z drugiej zaś w miarę przejrzyste zasady rozliczeń (podobnie jak to jest w spółce z o.o.). Z punktu widzenia zrzeszenia istotne jest, że koncepcja ta stwarza możliwość dywersyfikacji źródeł finansowania działalności klastra.

Kluczowym czynnikiem, od którego zależy decyzja, w jaki sposób formalizować współpracę w ramach inicjatywy klastrowej, są cele, jakie zostały postawione, oraz zadania, jakie ma realizować koordynator klastra. Jeśli inicjatywa klastrowa koncentruje się na tzw. działaniach miękkich (np. nakierowanych na

szkolenia, promocję czy doradztwo), to niezależnie od źródeł finansowania wystarczającą formułą będzie dla niej stowarzyszenie. Można je w prosty sposób zarejestrować, a koszty funkcjonowania są stosunkowo niskie. Jeśli jest natomiast zamysł realizowania wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych lub działań o charakterze *stricte* biznesowym, zdecydowanie lepszą formułą wydają się być spółki kapitałowe prawa handlowego[43].

Niektóre z zaprezentowanych form mają sztywny garnitur regulacji prawnych (bezwzględnie obowiązujące przepisy prawa), który może okazać się znacznym ograniczeniem dla klastra. Przykładem może być spółka kapitałowa, która wymaga wniesienia wkładów czy objęcia udziałów, bądź akcji, które składają się na kapitał tejże spółki i odzwierciedlają pozycję danego wspólnika w całym przedsięwzięciu/spółce. Inne formy prawne zaś są mniej zdeterminowane przez ustawodawcę (np. fundacje), co daje partnerom klastra swobodę w dopasowywaniu struktury współpracy do ich specyfiki.

W praktyce gospodarczej wybór odpowiedniej formy uzależniony jest od strategii danej organizacji/firmy, konieczności zaangażowania zasobów zewnętrznych oraz stopnia niezależności, który podmiot jest w stanie zaakceptować dla osiągnięcia swoich celów. W warunkach polskich szczególną rolę odgrywać może **forma stowarzyszenia**. Jej zalety to niskie koszty utrzymania, brak odpowiedzialności majątkowej członków oraz naturalna formuła *non profit*.

Z przebadanych inicjatyw klastrowych w Polsce wynika, że najczęściej były one zakładane przez stowarzyszenia – 41%, uczelnie – 23,5%, parki naukowo-technologiczne – 17,6%, spółki handlowe – 11,8% oraz agencje przekształceń, agencje rozwoju – 5%. Należy sądzić, że było to podyktowane faktem, że o środki unijne mogą starać się organizacje typu *non profit*, co powodowało masowe inicjatywy na potrzeby realizacyjne danego projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Inicjatywy o charakterze odgórnym (*top-down*) zakładane były często niejako sztucznie przez różnego rodzaju instytucje, od stowarzyszeń rozpoczynając, przez uczelnie wyższe, fundacje, centra innowacji, samorządy lokalne a na eurocentrach informacji i innowacji kończąc[44]. Duża część tych podmiotów, pełniących funkcję instytucji zarządzającej inicjatywą klastrową, nie została uwzględniona w przytaczanych badaniach, bowiem okazywało się, że po zamknięciu projektu unijnego inicjatywa zanikła[45]. Równie często badane inicjatywy nie wynikały z potrzeb danej branży, mimo iż zostały zidentyfikowane na podstawie analizy współczynnika lokalizacji[46].

---

[43] *Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*…, s. 26–27.

[44] M. Małachowska, J. Hołub-Iwan, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecińska Fundacja „Talent – Promocja – Postęp", Szczecin 2009, s. 17.

[45] Tamże, s. 17.

[46] Współczynnik lokalizacji, zwany również czynnikiem relatywnej koncentracji, pokazuje, o ile wyższa lub niższa jest koncentracja zatrudnienia w regionie w stosunku do przeciętnego poziomu dla kraju. Dzięki tej analizie można określić wiązki współpracy różnych sektorów w różnych

Budując formę organizacji klastrowej (niezależnie czy chodzi o samą inicjatywę, czy o jedno z jej przedsięwzięć) należy pamiętać, czemu ma ona służyć i na jakich filarach ma być oparta. W tej kwestii na plan pierwszy wysuwa się specyfika środowiska (regionu i jego uwarunkowań), w którym inicjatywa klastrowa powstaje. Determinuje ona, w pierwszym rzędzie, przewagę danego rodzaju partnerów – pod względem liczby lub znaczenia (administracyjnych, biznesowych czy naukowych), a w dalszej perspektywie strategię, jaką dany klaster obierze, i źródła finansowania jej realizacji. W środowisku, w którym przewagę zyskują partnerzy administracyjni w postaci władz lokalnych i regionalnych (jak np. w wielu inicjatywach klastrowych na terenie Szwecji, gdzie przeważają gminy miejskie), zarówno cele strategiczne, jak i bieżące działania oraz źródła ich finansowania będą wyglądały zupełnie inaczej niż w klastrze, w którym przewagę uzyskali przedsiębiorcy (jak np. w klastrach na terenie Niemiec), funkcjonujący w pełni na zasadach rynkowych, tj. opłacalności przedsięwzięcia. Powyższe zjawiska definiują model współpracy partnerów w klastrze, a także – siłą rzeczy – formę organizacyjno-prawną współpracy i zasady współdziałania.

Często formuła prawna jest determinowana przez wymagania stawiane przez aktorów inicjatywy klastrowej, szczególnie władze publiczne lub podmioty sektora nauki. Im większe jest zaangażowanie podmiotów publicznych w działalność inicjatywy, tym większy jest na ogół nacisk na przyjęcie formy prawnej o niedochodowym charakterze (np. stowarzyszenia). Większą dowolność w zakresie wyboru formy prawnej mają z reguły inicjatywy klastrowe działające na podstawie prywatnego kapitału. Charakter *non profit* ma jednak kluczowe znaczenie w przypadku, gdy zakłada się, że członkowie inicjatywy będą korzystać ze środków publicznych (przynajmniej zgodnie z obecnymi regulacjami; w przyszłości sytuacja ta może się zmienić dzięki dopuszczeniu aplikowania o wsparcie przez podmioty o charakterze *for profit*)[47].

W każdym przypadku wybór formuły prawnej powinien być dokonany po dokładnym rozważeniu możliwości jakie dają różne formy współdziałania uregulowane w przepisach polskiego prawa, w tym wad i zalet, jakie wiążą się z prowadzeniem działalności w danej formie. Wybór ten powinien być jednak przede wszystkim podyktowany rodzajem działalności, jaka będzie podejmowana w celu realizacji strategii klastra.

Należy stwierdzić, iż nie ma optymalnej formuły prawnej ani organizacyjnej, która sprawdzałaby się dla każdego klastra i gwarantowała efektywne zarządzanie.

---

regionach Polski, co pozwala zidentyfikować potencjalne inicjatywy klastrowe. Miara ta została przez autora zastosowana w analizie empirycznej (rozdział V pracy) – do identyfikacji klastrów potencjalnych w badanym regionie.

[47] Na podstawie wypowiedzi uczestników VI panelu dyskusyjnego pt. „Rola polityki publicznej w stymulowaniu rozwoju klastrów", zorganizowanego przez PARP w Krakowie, w dniu 13 czerwca 2012 r.

Przyjęte rozwiązania i struktury powinny wynikać z potrzeby danej organizacji. Jednak należy zaznaczyć, iż w przypadku inicjatyw zrzeszających wielu członków stworzenie transparentnej formuły prawnej i dodatkowych organów wspomagających zarządzanie może znacznie ułatwiać realizację założonej strategii.

W podsumowaniu tego wątku rozważań należy podkreślić, że formuła prawna klastra jest jednym z ważniejszych czynników oddziałujących na jego tworzenie i rozwój. Jej właściwe ujęcie ma niezwykle duży wpływ na późniejsze możliwości działań. Dla osiągnięcia wysokiej skuteczności i sprawności wdrażania zadań konieczne jest zbudowanie efektywnego systemu współpracy, z określeniem kompetencji odpowiedzialności partnerów. Inicjatywy klastrowe stoją obecnie przed wyzwaniem wypracowania, najbardziej pasującego do ich potrzeb, modelu powiązań pomiędzy biznesem, sektorem nauki, otoczeniem okołobiznesowym oraz władzami regionalnymi i lokalnymi, który ułatwiłby współpracę między tymi partnerami.

Zagadnienie tworzenia formy organizacyjnej – zarówno formy prawnej, jak i struktury, jest zarazem jedną z najbardziej problematycznych kwestii i przez to najczęściej podnoszonych przez inicjatywy do wyjaśnienia. Na etapie tworzenia, organizatorzy inicjatyw rzadko są w stanie przewidzieć konsekwencje swoich wyborów w dłuższej perspektywie i kierują się, zazwyczaj, najpopularniejszymi schematami działania.

5. Finansowanie rozwoju struktur klastrowych

Finansowanie funkcjonowania i działań realizowanych w ramach inicjatyw klastrowych stanowi jeden z kluczowych elementów mających wpływ na sukces lub porażkę danej inicjatywy. Należy przy tym podkreślić, iż mówiąc o finansowaniu należy brać pod uwagę zarówno bieżące finansowanie funkcjonowania inicjatywy (tj. animatora, czy też biura klastra), jak i finansowanie różnego rodzaju projektów istotnych dla rozwoju klastra, które mogą być realizowane przez różne podmioty w ramach klastra.

Generalnie rzecz biorąc, można wyróżnić dwa typy źródeł finansowania inicjatywy klastrowej. Są nimi[48]:

1. środki publiczne – do których zaliczamy:

a) współfinansowanie projektów ze środków strukturalnych UE, do których należą programy regionalne, krajowe lub międzynarodowe,

b) dotacje celowe – podejmowanie konkretnych działań z regionalnych i lokalnych instytucji, do których zaliczamy: samorządy, instytucje otoczenia biznesu, agencje rozwoju regionalnego;

---

[48] K. Erlandsson i in., *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011, s. 116, strona internetowa: [http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95679.asp].

2. środki prywatne – do których należą:
a) składki członkowskie,
b) przychody z usług w ramach klastra,
c) prowizje pośrednictwa w pozyskiwaniu zamówień w ramach klastra,
d) przychody z przetargów na usługi z sektora prywatnego,
e) udział w zyskach ze wspólnych patentów, licencji,
f) sponsoring dużych firm,
g) wkłady niepieniężne, np. użyczanie sal konferencyjnych.

Sposób finansowania inicjatywy klastrowej zależy w dużym stopniu od jej charakteru i skali działania. W początkowym okresie jej rozwoju animator działa na ogół *pro publico bono* lub jest finansowany ze środków publicznych (np. urzędu miasta). W dłuższym okresie funkcjonowanie animatora lub koordynatora klastra wymaga jednak konkretnego finansowania, które może pochodzić zarówno ze źródeł publicznych, jak i prywatnych, przy czym założeniem powinno być, że z czasem główny ciężar finansowania powinien leżeć po stronie podmiotów uczestników klastra, zastępowania z czasem środków publicznych środkami prywatnymi.

Najbardziej oczywistym sposobem prywatnego finansowania inicjatyw klastrowych są składki członkowskie. W przypadku formalizacji inicjatywy w formie stowarzyszenia, istotne znaczenie będą miały przede wszystkim składki opłacane przez firmy występujące w roli członków wspierających. W przypadku organizacji w formie spółki z o.o. – odpowiednikiem składek może być regularne fakturowanie członków inicjatywy za usługi (np. informacyjne, marketingowe) świadczone przez koordynatora klastra na rzecz jego członków (w tym przypadku udziałowców spółki).

Opłacanie składek członkowskich nie musi oznaczać finansowania wszystkich działań podejmowanych w ramach inicjatywy klastrowej. Innym źródłem finansowania mogą być opłaty ponoszone przez podmioty z klastra za korzystanie z określonych usług świadczonych przez koordynatora w ramach inicjatywy klastrowej. Na przykład w przypadku wynajmu wspólnej powierzchni wystawienniczej na targach branżowych część kosztów może być pokrywana ze wspólnego budżetu inicjatywy, podczas gdy pozostałą część będą wnosić tylko bezpośrednio zainteresowani, w zależności od zapotrzebowania na tę powierzchnię wystawienniczą[49].

Istotnym źródłem finansowania działań inicjatywy klastrowej może być wkład rzeczowy (niepieniężny) wnoszony przez jej uczestników, który może przybierać różną formę (np. użyczenia lokalu na spotkania członków, czy też świadczenia określonych rodzajów usług). Najczęściej jednak, w krajowych inicjatywach klastrowych – szczególnie w początkowym etapie rozwoju – wkład rzeczowy jest wnoszony poprzez społeczną pracę liderów, którzy dobrowolnie i bez wynagro-

[49] A. Borowicz, M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Tworzenie i zarządzanie*…, s. 38–40.

dzeń angażują się w proces rozwoju inicjatywy klastrowej. Finansowanie większych projektów (np. budowy laboratorium certyfikacyjnego) wymaga z reguły pozyskania środków ze źródeł zewnętrznych.

Rozwój inicjatyw klastrowych i klastrów może być – jak zauważono – wspierany ze środków i programów publicznych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Uzyskanie wsparcia publicznego najczęściej wymaga uczestniczenia w konkursie, w którym należy przedstawić m.in. przemyślaną strategię i plan działania inicjatywy oraz potencjalne znaczenie danego klastra. W zależności od konstrukcji konkretnych programów, wsparcie dla klastrów może przewidywać finansowanie tylko działań o charakterze koordynacyjnym i budowania sieci (tj. kosztów biura, platformy komunikacyjnej, generowania informacji i analiz oraz funkcjonowania zespołu osób zatrudnionych do koordynacji inicjatywy). Część programów może mieć jednak szerszy charakter i przewidywać finansowanie innych działań podejmowanych w ramach inicjatyw klastrowych – np. specjalistycznych szkoleń lub doradztwa, prac analitycznych zlecanych na zewnątrz, inwestycji w laboratoria i prac badawczo-rozwojowych[50].

Obecnie jesteśmy świadkami procesu odchodzenia od wsparcia bezpośredniego na rzecz wsparcia pośredniego. O ile wsparcie bezpośrednie (w formach bezzwrotnych, takich jak subsydia, ulgi podatkowe, granty na inwestycje, czy zwrotnych, takich jak pożyczki i kredyty) ma na celu przede wszystkim obniżenie kosztów użytkowania kapitału, o tyle wsparcie pośrednie polega w dużej mierze na poprawie warunków funkcjonowania. Zazwyczaj obejmuje ono zmianę przepisów związanych z ochroną własności intelektualnej, usługi dla przedsiębiorców, tworzenie struktur takich jak sieci współpracy, brokerzy technologii czy platformy wymiany wiedzy. Klastry pełnią przy tym często funkcję inicjatora dialogu, stanowiąc pomost między poszczególnymi aktorami procesów innowacyjnych i promując transfer wiedzy. Dzieje się tak najczęściej w przypadku klastrów w fazie wzrostowej oraz fazie dojrzałości.

Należy mieć na uwadze, że klastry oraz inicjatywy klastrowe korzystać mogą z jednej strony ze źródeł finansowania przeznaczonych tylko i wyłącznie dla nich, a z drugiej – także z innych programów i instrumentów wspierających innowacyjność, konkurencyjność i przedsiębiorczość, skierowanych do wszystkich przedsiębiorców. Ze względu na specyfikę klastrów największe znaczenie będą tu miały oczywiście te instrumenty, które mają na celu konsolidowanie partnerów, wspieranie transferu i dyfuzji wiedzy oraz realizowanie wspólnych przedsięwzięć.

Dyskutując o finansowaniu działań w kontekście ich koordynacji, w odniesieniu do różnorodnych programów klastrowych krajów Unii Europejskiej, należy zwrócić większą uwagę na rolę administracji publicznej w tych krajach. Są to doświadczenia interesujące i zasługują na omówienie.

---

[50] Tamże, s. 39.

Tabela 8. Typologia instrumentów wsparcia

	BEZPOŚREDNIE Wsparcie finansowe, mające na celu obniżenie kosztów użytkowania kapitału, związane z finansowaniem projektów ze środków publicznych.	POŚREDNIE Wsparcie niefinansowe – mające na celu podniesienie poziomu przedsiębiorczości, konkurencyjności i produktywności.
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	• Inwestycje w infrastrukturę materialną (budynki i wyposażenie) • Inwestycje w technologie przyjazne środowisku • Poprawa dostępu do finansowania zewnętrznego	• Usługi doradcze (umiędzynarodowienie działalności, zarządzanie eksportowe i środowiskowe, zakup technologii) • Wspólne usługi dla przedsiębiorców (nieruchomości dla przedsiębiorstw, inkubatory • przedsiębiorczości, stymulacja rozwoju usług, promocja, sieci współpracy, konferencje, targi handlowe
INNOWACJE I B+R	• Wsparcie dla projektów badawczych prowadzonych we współpracy z uczelniami wyższymi i instytutami badawczymi • Inwestycje w infrastrukturę RTDI	• Transfer technologii, budowanie sieci i partnerstw między przedsiębiorcami i instytutami badawczym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rozwój klastrów w regionie dolnośląskim*, Raport wykonany na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, ECORYS, Warszawa 2009.

W większości przypadków polityka klastrowa zakłada ukierunkowanie działań administracji – w tym kierunków alokacji środków publicznych – w oparciu o aktywną współpracę i dialog z uczestnikami danego klastra. Inicjatywy klastrowe są uruchamiane niejako odgórnie (*top down approach*) z poziomu administracji i są koordynowane przez administrację, jakkolwiek może ona przekazać realizację tego zadania podmiotowi zewnętrznemu, organizacji branżowej itp. Istotnym elementem tego podejścia jest wybór kluczowych klastrów poprzedzony najczęściej analizami statystycznymi i jakościowymi (tzw. mapowanie)[51] oraz przygotowanie dla nich – we współpracy z uczestnikami klastra – strategii rozwoju. Selekcja klastrów jest tutaj także przejawem koncentracji działań administracji.

W tym podejściu dużą wagę przywiązuje się do zapewnienia odpowiednich warunków ramowych i infrastruktury dla funkcjonowania przedsiębiorstw danego

[51] Przykładem może tu być francuski program Pôles de compétitivité.

klastra, wykorzystania polityki zamówień publicznych, a także do sieciowania i stymulowania interakcji (tj. mobilizacji uczestników klastra). Finansowanie tej polityki dokonuje się dwutorowo. Z jednej strony, finansowane są działania koordynacji i sieciowania – w ramach mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych inicjatyw klastrowych, z drugiej zaś – niejako odrębnie – konkretne działania, projekty i inwestycje wynikające z wypracowanej strategii rozwoju klastra. Tego typu politykę stosuje się przede wszystkim w Szkocji, jakkolwiek aktywna, odgórna koordynacja rozwoju kluczowych klastrów była także realizowana w Danii, Szwecji i Finlandii[52].

W Szkocji podejście klastrowe stosuje się obecnie w odniesieniu do ośmiu wyróżnionych tzw. branż priorytetowych (wcześniej kluczowe klastry)[53]. W ramach Scottish Enterprise funkcjonują tzw. *cluster teams,* których pierwszym zadaniem było wypracowanie wspólnie z podmiotami danego klastra strategii jego rozwoju, a następnie koordynacja wdrażania – ze strony administracji – uzgodnionych działań oraz bieżące monitorowanie potrzeb klastra. Budżet Scottish Enterprise przewiduje określone środki na realizację pożądanych działań dla poszczególnych klastrów, które w większości są wykonywane jako odrębne projekty przez zainteresowane podmioty. Dla każdego klastra funkcjonuje grupa strategiczna złożona z przedstawicieli kluczowych podmiotów – swojego rodzaju rada klastra. Organizowane są różnego rodzaju spotkania i konsultacje, zaś Scottish Enterprise prowadzi sekretariaty dla poszczególnych klastrów (obsługujące m.in. prace grup strategicznych) oraz zindywidualizowane serwisy internetowe dostarczające potrzebnych informacji, kontaktów biznesowych, a także pełniące funkcje promocyjne.

Jeszcze inne rozwiązanie organizacyjne w ramach tego typu polityki klastrowej jest stosowane w angielskim regionie East Midlands, gdzie w przypadku niektórych klastrów aktywnym podmiotem pełniącym funkcję koordynacji jego rozwoju jest zewnętrzne stowarzyszenie branżowe, z którym aktywnie współpracuje zespół klastrowy (*cluster team*) zatrudniony w ramach regionalnej agencji rozwoju. Agencja ta pełni wówczas rolę raczej partnera niż lidera i koordynatora inicjatywy klastrowej (tak jak ma to miejsce w Szkocji). Jest to spójne z generalnymi wytycznymi dla polityki klastrowej rekomendowani przez Unię Europejską. Również Szkoci starają się zmierzać w kierunku takiego modelu.

Ciekawym przykładem polityki klastrowej w kontekście problemu finansowania jest rozwiązanie polegające na wspieraniu projektów badawczo-rozwojowych. Znajdujemy je w takich krajach, jak Niemcy, Szwecja, Finlandia i Francja.

---

[52] Por. przykłady podane [w:] M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Fundacja Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Szczecin 2011, s. 58–62.

[53] Równolegle stosuje się także klasyczne podejście polityki przemysłowej (zindywidualizowane interwencje) oraz wspiera się wyróżnione branże regionalne.

Otóż w przypadku niemieckiego BioRegio i szwedzkiego Vinnvaxt finansowanie było alokowane do inicjatyw (regionów), które zwyciężyły w ogólnokrajowych konkursach. W Finlandii i Francji finansowano natomiast (w oparciu o procedury konkursowe) większą liczbę wspólnych projektów badawczo-rozwojowych realizowanych przez różne grupy podmiotów w ramach priorytetowych klastrów. Klastry te zostały wyróżnione odgórnie w Finlandii i oddolnie (tj. w drodze konkursu) we Francji. W przypadku powyższych programów klastry były narzędziem alokacji i koncentracji publicznych wydatków na B+R.

W niektórych krajach wsparcie finansowe inicjatyw klastrowych było ukierunkowane bardzo selektywnie (np. szwedzki program Vinnvaxt, niemiecki BioRegio, a także francuski program Pôles de compétitivité). We wspomnianych programach duża część wsparcia była przeznaczona na finansowanie prac B+R, zaś łączna skala dofinansowania była znacząca i rozłożona na długi okres. Połączenie tych wszystkich parametrów – zwłaszcza zaś wysokiej puli środków i formuły konkursowej – stymulowało zawiązywanie realnych partnerstw (inicjatyw). Efekt mobilizacji był na tyle silny, że nawet te inicjatywy, które nie uzyskały finansowania w ramach danego konkursu, potrafiły niekiedy przetrwać i aplikować jeszcze do innych źródeł finansowania[54].

Podsumowując doświadczenia międzynarodowe w omawianej kwestii, należy zauważyć, że przedstawione powyżej podejścia – tj. odgórne i oddolne – mogą zazębiać się w tym znaczeniu, że funkcję koordynacji rozwoju priorytetowych klastrów może przejąć oddolna inicjatywa klastrowa czy też podmiot prywatny (w tym kierunku idą także generalne zalecenia dla polityki publicznej). Selekcja kluczowych klastrów może odbywać się poprzez różnego rodzaju analizy (mapowanie), jak również poprzez konkursy dla inicjatyw klastrowych (przykład Francji). Warto także zauważyć, że w wielu krajach realizowanych było równolegle kilka programów wspierania klastrów, a także stosowane były różne ścieżki finansowania dla inicjatyw znajdujących się w różnym stadium rozwoju.

Problemy z finansowaniem i utrzymaniem stabilności funkcjonowania są jednym z najczęstszych powodów porażki inicjatywy klastrowej. Jeśli nie ma odpowiednich funduszy – uczestnicy szybko tracą zainteresowanie i inicjatywa upada. Wydaje się, że aby zwiększyć przychody inicjatywy ze źródeł prywatnych należy stworzyć sprawne mechanizmy zarządzania nimi. Przykładem może tu być choćby prowizja od nowych zleceń pozyskanych dzięki działaniom inicjatywy – np. na rynku zagranicznym. Ta forma finansowania inicjatywy jest dobrze postrzegana przez firmy, gdyż daje im dostęp do dodatkowych zleceń, podczas gdy obciążenie prowizją dotyczy tylko działań zakończonych sukcesem (kontraktem).

Rozwój inicjatyw klastrowych w warunkach polskich jest finansowany (wspierany) przede wszystkim ze środków i programów publicznych. Oznacza to, że

---

[54] Między innymi w: M. Dzierżanowski, M. Rybacka, S. Szultka, *Rola klastrów w budowaniu*…, s. 62.

administracja publiczna sprawuje w tej kwestii rolę szczególną[55]. Wskazuje to na konieczność redefiniowania roli administracji publicznej jako swoistego „katalizatora współpracy" w ramach sieci. To właśnie administracja, zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym, z założenia dysponuje kompetencjami niezbędnymi do tego, by opracowywać i wdrażać system instrumentów finansowych, które zniwelują niedoskonałości rynku w funkcjonujących obecnie systemach innowacyjnych.

Mówiąc o potencjalnych źródłach finansowania struktur klastrowych w Polsce, należy przede wszystkim zauważyć, że istnieją w praktyce dwa poziomy wsparcia inicjatyw poziom regionalny oraz poziom krajowy. Dla wspierania rozwoju klastrów, największe znaczenie w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka ma Działanie 5.1 *Wspieranie powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym*. Celem Działania 5.1 jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez wsparcie rozwoju powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami naukowo-badawczymi.

W ostatnich pięciu latach w Polsce głównym źródłem finansowania działalności inicjatyw klastrowych (a w zasadzie ich koordynatorów) były programy dofinansowywane ze środków Unii Europejskiej[56]. W okresie swojej działalności inicjatywy klastrowe pozyskały w sumie ponad 65,5 mln zł (w tym 32,2 mln zł z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka – PO IG) i zrealizowały 62 projekty finansowane ze źródeł zewnętrznych (79% tych projektów otrzymało dofinansowanie w wysokości niższej niż 1 mln zł)[57].

Na poziomie krajowym największe znaczenie ma wyżej wymieniony Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka. Interwencje w ramach tego programu obejmują bezpośrednie wsparcie dla przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek naukowych świadczących przedsiębiorstwom usługi o wysokiej jakości, a także wsparcie systemowe zapewniające rozwój środowiska instytucjonalnego innowacyjnych przedsiębiorstw. Ponadto, w nowelizacji rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) pomocy finansowej w ramach wyżej wymienionego programu, na lata 2007–2013 na liście beneficjentów umieszczono instytuty Polskiej Akademii Nauk, które zajmują się m.in. inicjowaniem i koordynacją działań Polskich Platform Technologicznych.

---

[55] J. Kaźmierski, *Prokonkurencyjna polityka regionalna a rozwój klastrów logistycznych*, „Logistyka" 2010, nr 4.

[56] W tym: Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR) 2004–2006, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG) 2007–2013 (Działania 5.1. *Wspierania powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym* i 3.1 *Inicjowanie działalności innowacyjnej*), Program (PO RPW) 2007–2013, Regionalne Programy Operacyjne (RPO) na lata 2007–2013, Program Leonardo da Vinci 2000–2006, 2007–2013, Siódmy Program Ramowy 2007–2013, Program Interreg III 2004–2006, Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej 2007–2013, a także Program Innovation Express finansowany z budżetu krajowego.

[57] J. Kaźmierski, *Rola samorządów w rozwoju klastrów*, „Finanse Publiczne" 2012, nr 1.

Analizując treść RPO na lata 2007–2013 w Polsce należy zauważyć, że największe możliwości wsparcia finansowego mają projekty związane z inicjowaniem powiązań kooperacyjnych, koncentrujące się na:

- wyznaczaniu klastrów;
- tworzeniu struktury organizacyjnej oraz zarządzaniu nią;
- działaniach marketingowych;
- działaniach mających na celu pozyskanie nowych uczestników;
- wspieraniu najlepszych praktyk;
- tworzeniu kooperacji pomiędzy członkami w celu transferu technologii.

Wsparcie finansowe mogą uzyskać ponadto projekty inwestycyjne służące zapewnieniu niezbędnego zaplecza technicznego dla powiązania kooperacyjnego, w tym zakup sprzętu dla działalności badawczo-rozwojowej, wspieranie działalności promotorów kooperacji, doradztwo z zakresu opracowywania planów rozwoju. Katalog wydatków kwalifikowanych, które mogą podlegać refundacji, w każdym z programów regionalnych jest inny. Jednak w każdym przypadku są one zgodne z krajowymi wytycznymi dotyczącymi kwalifikowania wydatków w ramach funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w okresie 2007–2013[58].

Obecnie, głównie w ramach PO IG realizowane są większe projekty (10 projektów dofinansowanych w kwocie powyżej 2 mln zł) ukierunkowane na inwestycje infrastrukturalne (nowoczesne linie technologiczne i produkcyjne). Wyrazem wsparcia rządowego dla działań klastrowych są różnego rodzaju instrumenty wsparcia[59]:

- po pierwsze, na poziomie regionalnym; szczególnie dla nowo tworzonych klastrów, w fazie zarodkowej, ogromną rolę do odegrania mają inicjatorzy i animatorzy klastrów; czasami są to pojedyncze osoby, czasami instytucje, które mogą budzić zaufanie w lokalnych społecznościach i są w stanie przekonać innych do podjęcia współpracy;
- po drugie, na poziomie centralnym; m.in. poprzez wspomniany wyżej Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, który kieruje określone działania i wsparcie finansowe do różnego rodzaju form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. W ramach PO IG wspierane są **klastry ponadregionalne**, co oznacza współfinansowanie wyłącznie projektów realizowanych przez beneficjentów ostatecznych – działających na terenie dwu lub więcej województw.

Potencjalne wsparcie mogą więc uzyskać tylko silne i rozległe przestrzennie klastry. Wsparciu **klastrów regionalnych**, tzn. zlokalizowanych na obszarze jednego województwa, służą regionalne programy operacyjne, o których była mowa wcześniej.

---

[58] *Kierunki rozwoju klastrów w Polsce,* dokument Ministerstwa Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa 2010.

[59] J. Kaźmierski, *Mechanizmy stymulowania rozwoju klastrów w Polsce na tle doświadczeń zagranicznych*, Referat wygłoszony na XV Konferencji Logistyki Stosowanej, Zakopane, 7–10 grudnia 2011.

Warto w tym miejscu podkreślić, że PO IG nie odwołuje się bezpośrednio do wsparcia klastrów czy inicjatyw klastrowych. Koncepcja klastra została w tym dokumencie zawarta w definicji tzw. powiązań kooperacyjnych oraz konsorcjów naukowo-przemysłowych. PO IG definiuje konsorcjum naukowo-przemysłowe jako grupę jednostek organizacyjnych, w skład której wchodzi co najmniej jedna jednostka naukowa oraz co najmniej jeden przedsiębiorca. Podejmują oni na podstawie umowy wspólne przedsięwzięcia, np. badania naukowe, prace rozwojowe lub inwestycje.

Wsparcie finansowe klastrów przewiduje także Program Operacyjny Kapitał Ludzki; w szczególności w ramach Działania 2.1 *Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki*. Celem nadrzędnym tego programu jest podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez zwiększenie inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstw. W szczególności chodzi tu o poprawę jakości i dostępności usług szkoleniowo-doradczych, wspierających przedsiębiorczość.

Z kolei w ramach Programu Rozwój Polski Wschodniej, pomocą finansową objęto pięć województw: podlaskie, warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie, lubelskie i podkarpackie. Znajdujemy w nim potencjalne możliwości współfinansowania projektów związanych z identyfikacją, rozwojem klastrów i budowaniem sieci współpracy[60].

Poza opisanymi powyżej możliwościami finansowania struktur klastrowych, podmioty w nich zlokalizowane mogą korzystać także z innych instrumentów adresowanych do przedsiębiorców i ukierunkowanych na promowanie transferu wiedzy oraz wsparcie inwestycji, związanych z rozwojem działalności innowacyjnej. Do instrumentów takich należą m.in.:

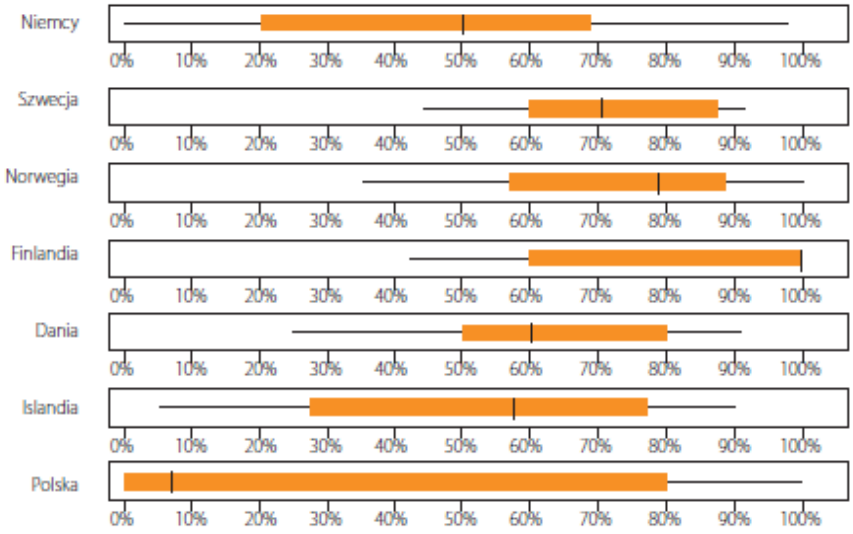
- *Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji*, który przewiduje wspieranie dostępu do finansowania rozpoczęcia i rozwoju działalności małych i średnich przedsiębiorstw i wspierania inwestycji innowacyjnych;
- pożyczka na innowacje, którą przedsiębiorcy sektora małych i średnich przedsiębiorstw przeznaczyć mogą m.in. na zakup i wdrożenie wyników prac badawczo-rozwojowych, licencji, zakup i montaż maszyn lub urządzeń, budowę lub modernizację budynków i instalacji oraz zakup usług doradczych (do 2 mln zł);
- kredyt technologiczny, którego celem jest umożliwienie przedsiębiorcom zakupu nowej technologii oraz wdrożenie technologii (do 2 mln euro);
- inicjatywa technologiczna – program wspierający przede wszystkim prowadzenie badań ukierunkowanych na wdrożenie wyników do praktyki gospodarczej oraz współpracę w tym zakresie przedsiębiorców ze środowiskiem naukowym.

Jak widać, źródła i udział finansowania ze środków publicznych zależą w dużej mierze od regionalnych programów finansowania, które je wspierają (o ile istnieją). Paradoksalnie, mimo że część polskich inicjatyw silnie zależy od

---

[60] W. Pander, M. Stawicki, *Wytyczne i kierunki wspierania klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce w nowej perspektywie finansowej (2007–2013)*, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.

finansowania publicznego, większość nie otrzymuje żadnego wsparcia. Według badań prowadzonych w krajach Europy Środkowej i Skandynawii[61], Polska ma najniższy wskaźnik finansowania inicjatyw wśród badanych krajów – mediana nie przekracza 10% Dla porównania, w Niemczech wynosi ona około 50% – mimo ponad 10 lat dłuższej historii rozwoju klastrów i tendencji do zmniejszania finansowania i usamodzielniania się klastrów z biegiem czasu. Wsparcie rozwoju klastrów w Polsce, także w porównaniu z krajami Europy Południowej i Wschodniej, jest bardzo ograniczone – przykładem może tu być rozwinięta polityka wsparcia klastrów w Czechach i na Węgrzech[62].



Rys. 7. Całkowity udział środków publicznych w budżecie inicjatywy klastrowej

Ź r ó d ł o: T. Lämmer-Gamp, G. Meier zu Köcker, T. Christensen, *Klastry i ich indywidualizm*, Warszawa 2011, s. 12–122.

Mimo iż rozwój klastrów w Europie spowodowany był m.in. finansowaniem ich działania głównie z funduszy publicznych poszczególnych państw (przykład Szwecji, Niemiec, Francji), aktualnie wśród ekspertów panuje opinia, iż nie można dotować funkcjonowania inicjatyw w nieskończoność. Doświadczenia krajów Europy Zachodniej pokazują, że taka sytuacja prowadzi po kilkunastu latach do powolnego zmniejszania efektywności zarządzania klastrami i samych organizacji

[61] Tamże. Por. także: M. Koszarek (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011, s. 116–117.

[62] T. Lämmer-Gamp, G. Meier zu Köcker, T. Christensen, *Klastry i ich indywidualizm,* PARP, Warszawa 2011, s. 121.

klastrowych[63]. W ciągu ostatnich kilku lat promowana była teza, iż klastry po 3–5 latach wsparcia ze strony publicznej powinny całkowicie przestawić się na finansowanie prywatne. Takie działania miały na celu mobilizację inwestycji ze strony biznesu. Niestety, nawet inicjatywy o wieloletnim istnieniu, mające sukcesy (klastry światowej klasy) – nie były w stanie sprostać tym wymaganiom.

Aktualnie najpopularniejszym modelem (uważanym za optymalny) jest połączenie w jednym budżecie inicjatywy klastrowej funduszy pochodzących ze źródeł publicznych z funduszami ze źródeł prywatnych, ze stopniowym zmniejszaniem udziału tych pierwszych na rzecz drugich. Nawet po wstępnym okresie rozwoju (czyli po 3–5 latach), zalecane jest wsparcie inicjatyw ze środków publicznych przynajmniej w pewnym (dość znaczącym) stopniu (20–50%), aby utrzymać pozytywne efekty istnienia klastrów dla długoterminowego rozwoju regionalnej gospodarki[64].

Nawet jeśli założenia wstępne zakładają, iż działalność klastra będzie finansowana w znacznej części z funduszy publicznych, to choćby z uwagi na konieczność zapewnienia, przez beneficjentów programów unijnych, określonego poziomu wkładu własnego – w praktyce nie jest możliwa sytuacja, że będą to dla klastra jedyne źródła finansowania. Światowe standardy wskazują, że po okresie intensywnego finansowania klastrów, w pierwszych kilku latach ich funkcjonowania, udział funduszy publicznych skierowanych na bieżące działanie inicjatyw powinien się stopniowo zmniejszać. Nie dotyczy to jednak funduszy publicznych specjalnego przeznaczenia, np. wsparcia badań i rozwoju technologicznego produktów, wspólnych projektów infrastrukturalnych bądź internacjonalizacji, które powinny być dodatkowo wspierane z programów regionalnych i krajowych[65].

W nowej perspektywie finansowej propozycje finansowania rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce występują w różnych dokumentach strategicznych dotyczących polityki rozwoju w kraju, jednak w żadnym z nich nie należą one do głównych celów realizacji danego programu. Z analizy dokumentów rządowych widać jednak wyraźnie, że obecnie klastry zaczęły być uznawane za istotny instrument w realizacji polityki na rzecz innowacyjności, badań i rozwoju oraz rozwoju regionalnego, i że zainteresowanie tym instrumentem polityki innowacyjności nadal rośnie.

Podsumowując rozważania w niniejszym podrozdziale, można sprowadzić je do następujących kluczowych wniosków:

---

[63] G. Scheer, L. Zallinger, *Cluster Management – A Practical Guide*, Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia, 2007, s. 25–31.

[64] Są to poglądy zaczerpnięte z dyskusji, jaka odbyła się w ramach seminarium naukowego w Łodzi w dniu 19 czerwca 2012 r., zorganizowanego przez PARP nt. *„Klaster w działaniach integracyjnych między przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi i otoczeniem biznesu"*, pod patronatem Ministra Gospodarki.

[65] Tamże. Por. także: M. Koszarek (red.), *Inicjatywy klastrowe*…, s. 116–117.

1. Możliwość pozyskania środków publicznych dla uczestników klastra nie powinna być sama w sobie powodem decyzji o jego założeniu.

2. Publiczne źródła finansowania wskazane są na starcie, we wczesnych fazach rozwoju, lecz docelowo inicjatywa klastrowa powinna móc finansować się sama.

3. Wraz z osiągnięciem pewnego poziomu dojrzałości klastra, udział wsparcia publicznego w strukturze finansowania organizacji powinien maleć.

4. Kluczem do sukcesu jest umiejętność znajdowania i łączenia różnych źródeł finansowania – w zależności od realizowanego projektu, preferując docelowo źródła prywatne.

5. Aby zwiększyć przychody inicjatywy ze źródeł prywatnych, należy stworzyć sprawne mechanizmy zarządzania nimi.

6. Instytucje otoczenia biznesu w rozwoju struktur klastrowych

Rozwój klastrów wymaga, jak wiadomo, współpracy nie tylko samych przedsiębiorstw, ale także instytucji otoczenia biznesu działających w ich środowisku gospodarczym. Odpowiednia współpraca przedsiębiorstw i koordynatora klastra z instytucjami otoczenia biznesu jest o tyle istotna, że często właśnie one dysponują zasobami i kompetencjami niedostępnymi dla pojedynczych przedsiębiorstw lub koordynatora i które ci musieliby dopiero zdobywać. Jako przykład mogą posłużyć: odpowiednie zaplecze laboratoryjne jednostek badawczych, infrastruktura lokalowa, którą mogą udostępnić np. parki technologiczne czy różnego rodzaju kompetencje doradcze, którymi dysponują agencje rozwoju regionalnego, centra transferu technologii i podmioty konsultingowe.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce życia gospodarczego funkcjonuje wiele definicji instytucji otoczenia biznesu. Również samo pojęcie posiada różne nazwy, np. instytucje wspierające, wspierające przedsiębiorców, zaplecza biznesowego, wspomagające biznes, okołobiznesowe i inne. W niniejszych rozważaniach autor posługuje się określeniem: „instytucje otoczenia biznesu" (IOB).

Pojęcie instytucji otoczenia biznesu pojawia się również w licznych opracowaniach, związanych z realizacją polityki regionalnej w Polsce. I tak na przykład W. Burdecka w raporcie z badania przeprowadzonego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości określiła IOB (małych i średnich przedsiębiorstw) jako instytucje *non profit* lub przeznaczające zysk na cele statutowe, zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie, działające na terenie Polski. Podmioty te powinny posiadać bazę materialną, techniczną, zasoby

ludzkie i kompetencyjne, niezbędne do świadczenia usług na rzecz małych i średnich przedsiębiorców[66].

W rozporządzeniu ministra rozwoju regionalnego w sprawie udzielania pomocy na wzmacnianie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów operacyjnych przyjęto natomiast, że instytucja otoczenia biznesu to przedsiębiorca, bez względu na formę prawną, który nie działa dla zysku lub przeznacza go na cele statutowe i prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. Działalność instytucji otoczenia biznesu polega w szczególności na doradztwie i szkoleniach, pomocy w transferze i komercjalizacji nowych technologii, pomocy w tworzeniu nowych przedsiębiorstw w otoczeniu instytucji naukowych i szkół wyższych, pomocy dla nowo powstałych przedsiębiorców oraz tworzeniu skupisk przedsiębiorców w ramach parków technologicznych, stref biznesu, parków przemysłowych oraz klastrów[67].

Jeden z najobszerniejszych katalogów podmiotów zaliczanych do instytucji otoczenia biznesu opracowali eksperci CASE – Doradcy Sp. z o.o. w raporcie opublikowanym przez PARP. Wymieniono w nim jedenaście podstawowych kategorii IOB[68]:

1) jednostki administracji rządowej i im podległe, np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ośrodek Przetwarzania Informacji, Narodowe Centrum Nauki;

2) jednostki samorządu terytorialnego, w tym publiczne służby zatrudnienia, instytucje pomocy społecznej, zespoły obsługi inwestora, instytucje zarządzające i wdrażające programy pomocowe dla przedsiębiorców;

3) agencje rozwoju regionalnego i lokalnego;

4) zaplecze badawczo-rozwojowe, m.in. Polska Akademia Nauk, jednostki badawczo-rozwojowe (JBR), centra doskonałości, centra zaawansowanych technologii;

5) organizacje pracodawców i pracobiorców, np. związki zawodowe;

6) izby i stowarzyszenia producentów, np. izby gospodarcze, przemysłowe i handlowe;

7) instytucje szkoleniowe, konsultingowe i doradcze, niepubliczne instytucje rynku pracy;

8) szkoły wyższe (publiczne i niepubliczne);

9) instytucje wspierające przedsiębiorczość, m.in. inkubatory i akceleratory

---

[66] Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu*. *Badanie własne*, PARP, Warszawa 2004.

[67] Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 20 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy na wzmacnianie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów operacyjnych, Dz. U. nr 85, poz. 719.

[68] Por. M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.

przedsiębiorczości, podmioty wspierające firmy typu *spin-off* i *spin-out*, parki przemysłowe, technologiczne, naukowo-technologiczne;

10) sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność;

11) instytucje finansowe, np. banki, fundusze inwestycyjne, fundusze pożyczkowe, fundusze *venture capital*, fundusze poręczeń kredytowych.

Z wymienionych wyżej kategorii IOB, w szczególności należy zwrócić uwagę na te z nich, które z założenia wspierają przedsiębiorczość i innowacyjność. Do instytucji tych należą:

1) inkubatory przedsiębiorczości – organizacje, które wspierają powstawanie nowych przedsiębiorstw; wśród organizacji świadczących działania w zakresie inkubacji firm należy wyróżnić tzw. inkubatory technologiczne i akademickie – samodzielne jednostki operujące na terenie uczelni, wspierające pracowników, którzy myślą o założeniu własnej firmy opartej na zaawansowanych technologiach – organizacje wspierające powstawanie firm odpryskowych (firmy typu *spin-off*)[69];

2) parki przemysłowe – definiowane jako zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą pozostałą po restrukturyzowanych lub likwidowanych przedsiębiorstwach oraz inne dołączone do nich nieruchomości, utworzone przy udziale władz samorządowych w celu zapewnienia możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, w szczególności małym i średnim przedsiębiorcom, na preferencyjnych warunkach.

Mówiąc natomiast o sieciach wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność, należy wymienić:

• Krajowy System Innowacji – sieć budowana z inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Krajowego Systemu Usług; sieć ośrodków doradczo-konsultacyjnych, świadczących proinnowacyjne usługi dla małych i średnich przedsiębiorców;

• Krajowy System Usług (KSU) – sieć Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości świadcząca usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw, powstała w 1996 roku; każdy z ośrodków powinien świadczyć przynajmniej jedną z pięciu usług adresowanych do małych i średnich firm oraz przedsiębiorców rozpoczynających prowadzenie działalności gospodarczej: usługi doradcze i szkoleniowe (proste i złożone), usługi szkoleniowe (o różnym zakresie i stopniu specjalizacji), informacyjne (kojarzenie partnerów gospodarczych, obsługa inwestorów zagranicznych),

---

[69] Przykładowymi programami technologicznymi są: FinnWell – Future Healthcare 2004–2009, ClimBus – Business Opportunities in Mitigating of Climate Change 2004–2008, COMBIO – Commercialization of Biomaterials 2003–2007, CUBE – The Building Services Technology Programme 2002–2006, ELMO – Miniaturising Electronics 2002–2005, ELO – E-Business Logistics 2002–2005, FENIX Interactive Computing 2003–2005, AVALI Business Opportunities from Space Technology 2002–2005, NewPro – Renewable Metals Technology – New Products 2004–2009, DESIGN 2005 – Industrial Design Technology Programme 2002–2005, MASINA – Technology Programme for Mechanical Engineering 2002–2007, FINE Particles – technology Environment and Health 2002–2005.

finansowe (udzielanie poręczeń i pożyczek), proinnowacyjne (pomoc we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych, prowadzenie audytów technologicznych);

• punkty konsultacyjno-doradcze (PKD) – ośrodki, gdzie przedsiębiorcy mogą uzyskać bezpłatną i ogólną informację na temat rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, w tym aspektów prawnych, informacji nt. dostępu do środków finansowych, możliwości skorzystania z zaawansowanych usług doradczych, wykorzystywania funduszy strukturalnych;

• Sieć Informacji dla Biznesu (BIN) – ośrodki świadczące specjalistyczne usługi informacyjne (kojarzenie partnerów gospodarczych, obsługa inwestorów zagranicznych, wywiadownie gospodarcze); ośrodki świadczą usługi o zasięgu ogólnopolskim;

• Centra Euro Info – ośrodki świadczą usługi informacyjne w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w krajach Unii Europejskiej, pomoc w nawiązywaniu kontaktów z partnerami z UE;

• Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych (KSWP) – skupia głównie instytucje oferujące usługi poręczeniowe;

• Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych (PSFP) – skupia głównie organizacje oferujące usługi pożyczkowe;

• Krajowy Punkt Kontaktowy (KPK) – sieć ośrodków, której podstawowym celem jest informowanie o możliwościach i warunkach uczestniczenia w międzynarodowych projektach badawczych;

• Krajowa Sieć Ośrodków Informacji Patentowej – sieć nadzorowana przez Urząd Patentowy RP; ma na celu ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do informacji patentowej;

• Ośrodki Przekazu Innowacji (Innovation Relay Centers – IRC) – celem sieci jest pomoc przedsiębiorcom w procesie wyszukiwania zagranicznych technologii, poszukiwania zagranicznych klientów na nowoczesne rozwiązania opracowywane przez krajowe ośrodki, pomoc w procesie zagranicznego transferu technologii;

• instytucje finansowe, typu: banki[70], fundusze inwestycyjne, fundusze pożyczkowe, fundusze typu venture capital, fundusze poręczeń kredytowych[71].

---

[70] W definicji Ministerstwa Rozwoju Regionalnego do IOB nie zaliczono banków, ze względu na fakt, że ich duża liczba, geograficzne rozproszenie oraz powszechna dostępność w regionie powodują, że nie mają one znaczącego wpływu na lokalizację i funkcjonowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

[71] Poręczenia kredytowe są jednym z najbardziej tradycyjnych instrumentów finansowych stosowanych w realizacji celów polityki gospodarczej ukierunkowanej na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Historia poręczenia jako formy zabezpieczenia finansowania sięga czasów, w których pieniądz stał się środkiem płatniczym. Udzielanie poręczeń zostało zinstytucjonalizowane dopiero pod koniec XIX w. Stało się to w Belgii i Francji, gdzie powstały pierwsze instytucje udzielające poręczeń kredytowych w celach zarobkowych, zwane funduszami poręczeń kredytowych. Jednak dopiero niezwykle dynamiczny rozwój banków oraz wzrost popytu na

W ostatnich latach w Polsce nastąpił dynamiczny rozwój instytucji otoczenia biznesu. Przejawia się on zarówno wzrostem liczby podmiotów, jak i bogatszą ofertą usług. W większości są one jednak bardzo proste i obejmują informację, szkolenia i doradztwo. Nie są rozstrzygające przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji działalności gospodarczej. Pojawiają się jednak instytucje, które oferują wyspecjalizowane usługi sprzyjające przyciąganiu i utrzymaniu inwestorów w określonym miejscu. Rozwojowi tych usług sprzyja możliwość pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, w tym środków unijnych. Jest to często niezbędne, ponieważ kojarzenie partnerów handlowych, promocja regionu, organizowanie targów i misji jest niezwykle kosztowne i nie przynosi instytucjom otoczenia biznesu dochodu. Zapewnia jednak prestiż i promocję samej instytucji. Zachęty w postaci dodatkowego finansowania ze źródeł publicznych mogą przyczynić się do większego zaangażowania IOB w przyciąganie inwestorów zagranicznych.

Należy zauważyć, że ze względu na różne cele i obszary funkcjonowania, formy prawne, organy założycielskie, statuty nie jest możliwe przyporządkowanie wszystkich instytucji otoczenia biznesu do jednego aktu normatywnego. Ich funkcjonowanie podlega rygorom określonym w różnych przepisach, m.in. w ustawie o finansach publicznych, o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, o samorządzie terytorialnym, o swobodzie działalności gospodarczej, o specjalnych strefach ekonomicznych, o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o pomocy społecznej.

Funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu jest związane z sytuacją gospodarczą w danym regionie. Ich działalność jest bowiem skorelowana z poziomem i dynamiką rozwoju gospodarczego. Na obszarach o niskim poziomie rozwoju instytucje otoczenia biznesu zwykle się nie rozwijają lub też proces ten jest uzależniony od decyzji administracyjnych i finansowania zewnętrznego. Nie wynika on jednak bezpośrednio z potrzeb rynku. Relacje między instytucjami otoczenia biznesu a przedsiębiorcami są wówczas słabe i nie przynoszą wartości dodanej dla gospodarki regionu.

Istnieje również zależność przeciwna, tzn. instytucje otoczenia biznesu mają wpływ na rozwój regionu, przede wszystkim przez świadczenie różnorodnych usług na rzecz przedsiębiorców, które przyczyniają się m.in. do poprawy efektywności działalności gospodarczej, tworzenia nowych podmiotów oraz do rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego.

Ch. Ketels[72] wskazuje na **otoczenie instytucjonalne klastra** jako na główny czynnik wsparcia rozwoju struktur klastrowych. Powołuje się przy tym na badania

---

pieniądz kredytowy w latach pięćdziesiątych XX w. doprowadziły do powstania oraz rozwoju systemów poręczeń kredytowych również w innych państwach.

[72] Ch. Ketels, *The Development of the Cluster Concept – Present Experience and Further Developments*, Harvard Business School, paper presented at NRW conference on clusters on Duisburg, Germany, 5 December 2003.

klastrów w krajach słabo rozwiniętych i stwierdza, że klastry funkcjonujące w gorszym otoczeniu instytucjonalnym (czyli w otoczeniu uniemożliwiającym prowadzenie działalności na wysokim poziomie, o wysokim stopniu złożoności) są słabsze i węższe (*weaker and more narrow*). Dodatkowo Ketels wskazuje na znaczenie możliwości regionu w zakresie mobilizacji potencjału instytucjonalnego poprzez aktywną współpracę i inne działania wewnętrzne (czynniki kulturowe, jakość wzajemnych relacji itp.).

M. Porter, podobnie jak Ch. Ketels, za kluczowy czynnik rozwoju klastrów uważa otoczenie biznesowe, które charakteryzuje za pomocą czterech obszarów[73]:

- dostępnych zasobów (infrastruktura, umiejętności etc.);
- popytu wewnętrznego (wymagania lokalnych odbiorców);
- poziomu przedsiębiorczości oraz jakości regulacji dla stymulowania przedsiębiorczości (opodatkowanie, lokalne strategie konkurencji firm, prawo konkurencji etc.);
- występowania innych wspomagających gałęzi przemysłu – dostawców i odbiorców (tzw. zasięg i głębokość klastra).

M. Enright z kolei wskazuje na sześć koniecznych elementów strategii rozwoju struktur klastrowych[74]:

- poprawę otoczenia biznesowego (m.in. poprzez uwzględnienie potrzeb i oczekiwań wspomaganych struktur klastrowych);
- dostarczenie informacji i danych o prognozach gospodarczych w celu identyfikacji szans oraz zagrożeń rozwojowych i w rezultacie umożliwienie prowadzenia działań „wyprzedzających";
- stały rozwój infrastruktury i oferty edukacyjnej oraz szkoleniowej;
- wdrażanie skutecznych metod sieciowania firm;
- finansowanie otoczenia okołobiznesowego, w tym tworzenie struktur wsparcia wspomagających tworzenie nowych firm;
- tzw. *community building process* – czyli proces tworzenia lepszej jakości relacji lokalnych (m.in. budowanie wzajemnego zaufania).

Rozwój instytucji otoczenia biznesu jest ważny i powinien być jednym z elementów polityki regionalnej. Obejmuje ona różne działania władz lokalnych, regionalnych i państwowych w zakresie świadomego oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy regionów. Jest to zatem polityka rozwoju gospodarczego realizowana w wymiarze terytorialnym. Zajmuje ona coraz ważniejsze miejsce w polityce gospodarczej. Może być częściowo realizowana na szczeblu ponadnarodowym, czego przykładem jest Unia Europejska.

Należy również zauważyć, że wzrost znaczenia instytucji otoczenia biznesu jest związany z dwoma kluczowymi trendami w rozwoju gospodarki światowej:

---

[73] M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review", December 1998, s. 77–90.

[74] Na podstawie: M. Enright, *The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies toward Regional Clustering*, The University of Hong Kong, 1998, s. 52–54.

globalizacją i regionalizacją[75]. Procesy globalizacji i regionalizacji mogą prowadzić do przejmowania kompetencji w zakresie społeczno-gospodarczym przez instytucje ponadnarodowe, regionalne i lokalne. Ponadto, proces globalizacji może prowadzić z jednej strony do marginalizacji niektórych obszarów, z drugiej zaś do wzrostu znaczenia terytorium i lokalizacji jako źródła przewagi konkurencyjnej. Mamy zatem do czynienia z dwoma pozornie przeciwstawnymi zjawiskami, tzn. wraz z globalizacją rośnie znaczenie terytorium w wymiarze regionalnym i lokalnym.

Obserwacja nowych tendencji w rozwoju przestrzennym regionów oraz prowadzone od lat 70. XX wieku badania dowodzą, że największe sukcesy odnoszą obszary generujące dwie podstawowe kategorie korzyści aglomeracyjnych, tj. duże metropolie oraz terytorialne formy organizacji produkcji. W pierwszym przypadku są to przede wszystkim korzyści wynikające z koncentracji różnych rodzajów działalności, w drugim zaś, efekty geograficznej koncentracji zbliżonych (komplementarnych) rodzajów działalności. W obydwu przypadkach istotne znaczenie mają instytucje otoczenia biznesu, które mogą wspierać rozwój przedsiębiorców zlokalizowanych w określonym skupisku[76].

Zdaniem niektórych ekspertów, przedsiębiorcy często nie wiedzą, co instytucje otoczenia biznesu mają im do zaoferowania. Mają duże trudności w nawiązywaniu współpracy z przedstawicielami nauki w zakresie wspólnych projektów badawczych. Bardzo trudno jest im niekiedy uzyskać informacje nt. oferty konkretnych jednostek naukowych dla przedsiębiorców. Pojedynczy klaster, choć otwarty na kooperację, nie jest na ogół w stanie zwrócić się z propozycją współpracy do wszystkich instytucji otoczenia biznesu w regionie. Z wypowiedzi przedstawicieli obu tych środowisk wynika, iż obie strony są otwarte na współpracę, jednakże brak jest między nimi skutecznej komunikacji.

Powyższe uwagi pozwalają wyciągnąć wniosek o potrzebie stworzenia narzędzia, które usprawniłoby komunikację. W tym kontekście wskazuje się m.in. na potrzebę przeprowadzenia procesu mapowania kompetencji środowiska instytucji otoczenia biznesu, a następnie udostępnienia jej regionalnym i krajowym inicjatywom klastrowym, np. w formie platformy internetowej. Praktyka wskazuje również, że dzięki funkcjonowaniu instytucji otoczenia biznesu w regionie nie zawsze konieczne jest powoływanie odrębnej organizacji klastrowej, by w branży zaistniała współpraca[77].

---

[75] I. Pietrzyk, *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 9.

[76] Tamże, s. 9–14.

[77] Przykładem może być działalność Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej, która realizuje działania na rzecz animowania współpracy w mieście Nowa Sól. Przedstawiciel tej organizacji stwierdził, że OPZL przez długi czas próbowała znaleźć „wspólny mianownik" dla kilku branż funkcjonujących w Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Nowej Soli. Są to branże bardzo zróżnicowane,

7. Podsumowanie

Treści niniejszego rozdziału zawierają szczegółową charakterystykę procesów rozwoju struktur klastrowych, uwzględniającą dwa podejścia metodologiczne: podejście bazujące na krzywej cyklu życia oraz podejście zakładające pięć faz rozwoju inicjatywy klastrowej. Zaprezentowanie tych procesów znajduje, zdaniem autora, uzasadnienie w argumentacji, że ma to istotne znaczenie z punktu widzenia sposobu analizowania procesów zarządzania strukturami klastrowymi. Znajomość procedur rozwojowych klastrów może być również

- przydatna w przeprowadzaniu monitoringu i ewaluacji rozwoju klastra i stanowić podstawę do uaktualnienia strategii działań klastra;
- stanowić wsparcie w realizacji innych działań służących rozwojowi klastra.

Dokonując charakterystyki poszczególnych etapów i faz rozwoju inicjatyw klastrowych, akcenty zostały położone na te czynniki i uwarunkowania, od których zależy sukces w ich rozwoju, kierując uwagę na korzyści i zagrożenia. Wskazano również na powiązania ze sobą poszczególnych faz rozwojowych. Pięciofazowy model etapowania rozwoju inicjatywy klastrowej stosunkowo najlepiej oddaje specyfikę jej organizowania, funkcjonowania i oceny, w związku z czym temu podejściu metodologicznemu poświęcono więcej uwagi.

Za szczególnie istotne w procesie rozwoju struktury klastrowej uznać należy trzy fazy, a mianowicie fazę formułowania strategii, fazę wdrożenia oraz fazę ewaluacji.

W dotychczasowej praktyce, w większości przypadków, inicjatywy klastrowe w Polsce powstawały nie posiadając sformalizowanej strategii, a szereg z nich było wynikiem „interwencji" instytucji otoczenia biznesu lub firm doradczych. W związku z tym, autor analizując doświadczenia rozwoju inicjatyw klastrowych w Polsce, wskazał na dwa zasadnicze modele formułowania i przyjmowania strategii, wskazując na ich zalety oraz wady.

Faza wdrożenia stanowi kluczowy etap rozwoju inicjatywy klastrowej. To od sukcesu i rezultatów działań w tej fazie zależy w gruncie rzeczy sukces lub porażka danej inicjatywy. Działania podejmowane w tej fazie mogą być bardzo różne, ponieważ wynikają z indywidualnych potrzeb i uwarunkowań organizacyjnych. W szczególności wyróżniono tu pięć obszarów, w których inicjatywy klastrowe najczęściej podejmują działania. Są nimi: sieciowanie – stymulowanie współpracy, promocja, lobbing, kwalifikacje oraz technologia.

Niewątpliwie szczególne znaczenie ma **faza ewaluacji**, sprowadzająca się do systematycznej oceny realizowanych działań i ich efektów oraz oceny efektywności

---

m.in. spożywcza, meblarska, elektroniczna, stąd odszukanie wspólnego interesu było dla tej organizacji dużym wyzwaniem. Inicjatywa zakończyła się sukcesem. Źródło: notatki własne z dyskusji w ramach IV Panelu Dyskusyjnego PARP w Łodzi, 15 listopada 2011 r.

przedsięwzięć podejmowanych przez inicjatywę klastrową. Elementem szeroko rozumianej ewaluacji jest **benchmarking inicjatywy klastrowej**, który pozwala na porównanie działań i poziomu rozwoju inicjatywy klastrowej w stosunku do innych inicjatyw i na tej podstawie wyciąganie wniosków odnośnie do silnych i słabych stron danej inicjatywy. Kwestie te zostały w niniejszym rozdziale tylko zasygnalizowane, gdyż temu zagadnieniu poświęcono odrębną część pracy.

Odnosząc się do przedstawionych etapów rozwoju inicjatywy klastrowej w regionie i dojrzewania klastra, należy przyjąć założenie, że w ramach programów wspierających lokalne i regionalne procesy tworzenia nowoczesnych klastrów (chodzi głównie o programy operacyjne), powinny zostać określone pewne ramy (ścieżki) prowadzące do racjonalnego ukierunkowania działań w tym zakresie. Można się bowiem spodziewać, że obok rzeczywistych działań skierowanych na rozwój klasteringu pojawiać się będą również działania pozorne, ograniczone do stworzenia niewielkiego projektu, który nie mając solidnego umocowania w środowisku gospodarczym regionu nie przyniesie oczekiwanych efektów. Stąd projektodawcy inicjatyw klastrowych powinni zachęcać do **przeprowadzania wnikliwych analiz połączonych z diagnozą sytuacji w regionie**. Należy zatem **określić czynniki sukcesu klastra oraz dokonać analizy jego otoczenia**[78].

Jeśli chodzi o określenie czynników sukcesu klastra w warunkach polskich, to należy zauważyć, że stosunkowo nieliczne przykłady dłużej działających struktur klastrowych nie pozwalają na pełne oceny efektów ich działalności wyrażających się w postaci wymiernych wartości produkcji, eksportu, zysków, które można by potraktować jako skutek przynależności danych podmiotów do klastra. Tych wyników należy poszukiwać zatem w sposób pośredni, przypisując organizacjom klastrowym efekty wynikające z siły, jaką daje współpraca podmiotów wynikająca z koncentracji zasobów, umiejętności oraz zespołowej kreatywności dla realizacji zamierzonych celów. Ta wspólnota celów aprobowana przez ogół uczestników klastra może stanowić źródło jego siły jako całości. Realizacja wspólnych celów może być niekiedy nie do końca zgodna z partykularnymi interesami poszczególnych firm, co w warunkach polskich może utrudniać współpracę.

Podstawę podjęcia decyzji o rozpoczęciu budowania nowego (bądź rozwijania istniejącego) klastra powinna stanowić analiza dotychczasowej sytuacji ekonomiczno-społecznej regionu, dla stwierdzenia, czy może on stanowić korzystne środowisko biznesowe. Analiza ta może opierać się na wskazówkach wynikających z teorii gron Portera (przytaczane wcześniej), oceniając działanie firm w kontekście czterech sił składających się na tzw. romb Portera, a więc: czynniki produkcji, popytu, układu sektorów pokrewnych i wspomagających oraz kontekstu strategii i rywalizacji firm działających na danym terenie. W efekcie przeprowadzonego rozpoznania najbardziej istotne byłoby ustalenie, czy inicjatywa uzyska przychylne

---

[78] Powyższą uwagę autor traktuje jednocześnie jako jedną z hipotez kierunkowych do badań empirycznych.

opinie środowiska przedsiębiorców oraz środowiska naukowego, co pozwoli stworzyć odpowiedni klimat do podjęcia dalszych konkretnych działań.

Na podstawie studiów literaturowych i znajomości dotychczasowych doświadczeń nie ulega wątpliwości, że każdy projekt powinien mieć charakter indywidualny, przede wszystkim ze względu na odmienność przedmiotu działania oraz zróżnicowanie środowiska, w którym jest podejmowana inicjatywa klastrowa. Jednocześnie należy podkreślić, że o sukcesie inicjatywy klastrowej oraz o powodzeniu w funkcjonowaniu klastra, obok tzw. czynników obiektywnych wskazywanych uprzednio, decyduje wzajemne zaufanie partnerów oraz przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zagadnieniem zasługującym na szczególnie mocne zaakcentowanie w aspekcie rozwoju inicjatywy klastrowej jest **funkcja koordynatora/animatora klastra**, którego rola, kompetencje, relacje z otoczeniem i bieżące działania są czynnikiem kluczowym. Zwrócono uwagę na możliwe sposoby ulokowania koordynatora w strukturze klastra oraz rozważono dwa modele funkcjonowania klastrów z punktu widzenia realizowanych przez niego funkcji: model otwarty i zamknięty.

Czynnikiem warunkującym rozwój inicjatywy klastrowej są **źródła jej finansowania**. W warunkach polskich rozwój ten był finansowany (wspierany) przede wszystkim ze środków i programów publicznych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Oznacza to, że administracja publiczna sprawuje w tej kwestii funkcję szczególną, co wskazuje na **konieczność redefiniowania roli administracji publicznej** jako swoistego „katalizatora współpracy" w ramach sieci oraz budowania przewagi konkurencyjnej. To właśnie administracja, tak na poziomie krajowym jak również regionalnym, dysponuje kompetencjami niezbędnymi do tego, by opracować i wdrożyć system instrumentów finansowych, które zniwelują niedoskonałości rynku w funkcjonujących obecnie systemach innowacyjnych.

Jesteśmy obecnie świadkami procesu odchodzenia od interwencji bezpośrednich na rzecz wsparcia pośredniego. O ile wsparcie bezpośrednie (w formach bezzwrotnych, takich jak subsydia, ulgi podatkowe, granty na inwestycje, czy zwrotnych, takich jak pożyczki i kredyty) ma na celu przede wszystkim obniżenie kosztów użytkowania kapitału, o tyle wsparcie pośrednie polega w dużej mierze na poprawie warunków funkcjonowania. Zazwyczaj obejmuje ono zmianę przepisów związanych z ochroną własności intelektualnej, tworzenie struktur takich jak sieci współpracy, usługi dla przedsiębiorców, brokerzy technologii czy platformy wymiany wiedzy. Klastry pełnią przy tym często rolę inicjatora dialogu, stanowiąc pomost między poszczególnymi aktorami procesów innowacyjnych i promując transfer wiedzy. Dzieje się tak w przypadku klastrów w fazie wzrostu oraz fazie dojrzałości.

Ostatnim, również istotnym problemem omówionym w niniejszej części pracy są instytucje otoczenia biznesu, ich znaczenie w rozwoju struktur klastrowych. Rozwój tych instytucji jest ważny i powinien być jednym z elementów polityki

regionalnej. Obejmuje ona różne działania władz lokalnych, regionalnych i państwowych w zakresie świadomego oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy regionów. Jest to zatem polityka rozwoju gospodarczego realizowana w wymiarze terytorialnym. Zajmuje coraz ważniejsze miejsce w polityce gospodarczej. Może być ona częściowo realizowana na szczeblu ponadnarodowym, czego przykładem jest Unia Europejska.

Wzrost znaczenia instytucji otoczenia biznesu jest również związany z rozwojem terytorialnych form organizacji produkcji, których pozytywne efekty wynikają z geograficznej koncentracji pokrewnych rodzajów działalności. Przykładem tego jest właśnie koncepcja skupisk przemysłowych (klastrów). Pokazuje ona znaczenie współpracy przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, jednostek samorządu terytorialnego oraz instytutów badawczo-rozwojowych dla rozwoju regionalnego. Skupiska przyczyniają się również do poprawy pozycji konkurencyjnej, a współpraca firm, władz, uczelni i instytucji otoczenia biznesu przyspiesza tempo rozwoju społeczno-gospodarczego. Można tu przytoczyć pogląd M. E. Portera, że rozwój każdego przedsiębiorstwa jest stymulowany przez jego dalsze i bliższe otoczenie. Tym samym poprzez terytorialną koncentrację i specjalizację działalności gospodarczej, transfer i rozprzestrzenianie się wiedzy oraz poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii powstają warunki do wzrostu konkurencyjności lokalnej gospodarki. Terytorialne formy organizacji produkcji jako systemy wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, instytucji i organizacji stanowią większą wartość dla gospodarki niż suma ich elementów funkcjonujących osobno.

Podsumowując powyższe uwagi, instytucje otoczenia biznesu mogą pozytywnie wpływać na rozwój struktur klastrowych i zarazem rozwój regionów. Świadczą bowiem usługi, które sprzyjają tworzeniu i rozwojowi przedsiębiorstw. Mamy zatem do czynienia z dwukierunkową korelacją, tzn. rozwój regionu zależy od kondycji instytucji otoczenia biznesu, a instytucje otoczenia biznesu są uzależnione od poziomu i dynamiki rozwoju w regionie, co determinuje popyt na usługi okołobiznesowe.

Poruszony problem współpracy, budowania relacji i koordynacji działań z instytucjami otoczenia klastra (jednostkami naukowymi, parkami technologicznymi, organizacjami przedsiębiorców itp.) traktować należy, w sensie modelowym, jako problem otwarty. Otwarte pozostają między innymi następujące kwestie: czy koordynator klastra powinien samodzielnie rozwijać niezbędne kompetencje i usługi istotne dla podmiotów klastra, czy raczej budować partnerstwo z już istniejącymi instytucjami otoczenia; w jakich obszarach współpraca jest pożądana i w jaki sposób wykorzystać już istniejące zasoby i kompetencje istniejących podmiotów; w jaki sposób formalizować i finansować tego typu współpracę/partnerstwo.

Rozdział IV. Metody badań i ewaluacji struktur klastrowych

1. Wprowadzenie

Znajomość metod badania struktur klastrowych to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki. Ma ona znaczenie praktyczne również dla wszystkich „aktorów" klastra czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów (animatorów), uczestników (sfera biznesu), jak i władz publicznych różnego szczebla. Istotna jest również z punktu widzenia wypełnienia luki w fundamentach teoretyczno-metodycznych pozwalających na sformułowanie kryteriów oceny polityki klastrowej oraz programów wspierania rozwoju klastrów.

Praktyczny wymiar tej wiedzy przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie, jak określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych. Bez umiejętności właściwego pozycjonowania klastra (benchmarking klastrów) niemożliwe staje się chociażby budowanie dobrych strategii rozwoju.

Z powyższych względów, analizując problemy zarządzania strukturami klastrowymi, w spektrum uwagi powinny się znaleźć zagadnienia dotyczące metodyki ich ewaluacji, w tym różnorodnych metod empirycznych oraz benchmarkingu klastrów. Są to w polskiej pragmatyce zarządzania zagadnienia stosunkowo nowe i mało zbadane. Istniejące, co prawda, niedawno opublikowane raporty badawcze rzucają na ten temat nieco światła, lecz na ogół nie odnoszą problemu metodologii badania klastrów do układów regionalnych.

Badania empiryczne struktur klastrowych napotykają na problem znacznego zróżnicowania metod i technik, co powoduje trudności przy porównywaniu funkcjonowania i konkurencyjności różnych klastrów. W opublikowanych do tej pory opracowaniach stosowano różne podejścia dostosowane zarówno do poziomu agregacji badania – lokalnego, regionalnego, sektorowego czy narodowego, jak i do dostępnych danych statystycznych i jakościowych.

W podejściu badawczym do klastrów nie ma jednej – powszechnie akceptowanej – metody i badania. Wykorzystywane są różne podejścia metodyczne dostosowane do:

• po pierwsze – poziomu geograficznego (lokalny, regionalny, sektorowy), w którym bada się klastry;

• po drugie – do dostępnych danych (zarówno statystycznych, jak i jakościowych); w zależności od tych czynników stosuje się podejścia oparte bardziej na danych statystycznych, bądź na analizie danych jakościowych;

• możliwa jest również kombinacja obu tych podejść.

Szczególne miejsce w metodologii badania struktur klastrowych zajmuje ewaluacja, polegająca (ujmując ogólnie) na systematycznej ocenie realizowanych działań i ich efektów, będąca zarazem ostatnią fazą rozwojową inicjatywy klastrowej[1]. Jej znaczenie w badaniach klastrowych wynika z kilku powodów.

Po pierwsze, dobrze przeprowadzona ewaluacja pozwala zweryfikować, czy realizowane przedsięwzięcia przynoszą oczekiwanie rezultaty i korzyści dla uczestników klastra. Zidentyfikowanie działań, które okazały się nieefektywne lub nieopłacalne ekonomicznie pozwala podjąć decyzję o rezygnacji z nich lub odpowiedniej modyfikacji, tak aby przynosiły korzyści i były opłacalne pod względem ekonomicznym.

Po drugie, ocena i identyfikacja działań, które przynoszą korzyści, pozwala na pokazywanie realnych pozytywnych skutków płynących z funkcjonowania inicjatywy klastrowej i może być wykorzystane zarówno w działaniach promocyjnych, jak i do przyciągnięcia potencjalnych uczestników inicjatywy klastrowej – przekonania ich, że warto się zaangażować, gdyż działania te przynoszą realne korzyści.

Po trzecie, w sytuacji gdy inicjatywy klastrowe korzystały ze wsparcia publicznego – a to w przypadku krajowych inicjatyw ma miejsce niemal zawsze – przeprowadzona ewaluacja umożliwia ocenę efektywności wsparcia publicznego i może stanowić istotny argument odnośnie do tego, czy dany rodzaj wsparcia powinien zostać przedłużony czy też nie.

Ewaluacja programów klastrowych znajduje się jednak dopiero w początkowych fazach swojego rozwoju i panuje ogólna zgoda co do tego, iż jest ona w krajach Unii Europejskiej niedostatecznie rozwinięta. Charakterystyczny jest również pewnego rodzaju zamęt pojęciowy. Tak naprawdę, pojęcie ewaluacji klastrów spełnia funkcję zbiorczej kategorii, w której mieszczą się: ewaluacja programów klastrowych, ewaluacja polityki klastrowej, ewaluacja samych klastrów, ewaluacja programów, które tylko pośrednio zorientowane są na wspieranie inicjatyw klastrowych. W pewnych przypadkach do ewaluacji klastrów zaliczane są również tzw. *mapping exercises*, których celem jest identyfikacja (zazwyczaj regionalnego) potencjału, który w przyszłości może być wykorzystany do powstania klastra.

Powyższe względy uzasadniają szerszą analizę teoretyczną zagadnienia ewaluacji, szeregu innych metod empirycznych stosowanych w badaniach struktur klastrowych, jak również zagadnienia benchmarkingu klastrów. Znajomość warsztatu w tych obszarach należałoby więc uznać za wiedzę bardzo przydatną w zarządzaniu strukturami klastrowymi.

---

[1] Por. treści zawarte w rozdziale III, p. 2.2.5 niniejszej pracy.

2. Istota i rola ewaluacji w metodyce badań

Semantycznie, ewaluacja interpretowana jest jako „oszacowanie wartości". W takim przypadku termin „ewaluacja" zasadniczo odpowiadałby polskiemu słowu „ocena". Jednak zarówno definicje ewaluacji obecne w literaturze tematu, jak i praktyka podkreślają jej odmienność od oceny[2]. W literaturze można znaleźć wiele definicji ewaluacji, podkreślających różne aspekty samego procesu ewaluacji, uwypuklających jej zróżnicowane cele czy też odmienne kryteria samego momentu oceny.

Najszerzej ujmując, ewaluację definiować możemy jako „systematyczne badanie, prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach, a którego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych"[3]. W szerszym znaczeniu można zdefiniować ewaluację jako „proces określania, gromadzenia i prezentowania użytecznych informacji pozwalających na ocenę alternatyw, jakie ma przed sobą osoba podejmująca decyzję"[4].

Ewaluacja jest rodzajem badań stosowanych, które definiują problemy konkretnej rzeczywistości bądź poszukują takich strategii, sposobów działania lub programów, które pomogłyby te problemy rozwiązać[5]. Kluczowym elementem odróżniającym ewaluację od badań *stricte* naukowych jest połączenie empirii i diagnozy (elementu wyjaśniającego) z charakterem normatywnym (osądem o wartości danej interwencji).

Prekursorem badań tego rodzaju był Robert Tyler, który może być uznawany za „ojca ewaluacji". Z biegiem czasu badania ewaluacyjne zyskiwały na popularności, a korzyści z nich płynące dostrzeżono w innych krajach – najpierw w Kanadzie, a następnie na Starym Kontynencie – szczególnie w tych krajach, które miały ścisłe związki ze Stanami Zjednoczonymi (Wielka Brytania, kraje skandynawskie).

---

[2] Użycie angielskiego terminu jest bardziej wskazane z kilku powodów. „Ewaluacja" jest procesem. „Ocena" jest tylko jednym z elementów tego procesu. Według niektórych autorów osąd nie zawsze jest kluczowy w procesie ewaluacji, a może być nawet pominięty (akcent stawia się wtedy na interakcje i animacje negocjacji pomiędzy uczestnikami programu). Użycie terminu „ocena" koncentruje uwagę wyłącznie na jednym elemencie, przypisując mu cechy całego procesu, a także wyłącza cały szereg alternatywnych podejść. Wreszcie, „ewaluacja" to nie tylko pojedyncze działanie, ale dziedzina wiedzy. Jak zauważa Kierzkowski (T. Kierzkowski, *Ocena (ewaluacja) programów i projektów o charakterze społeczno-gospodarczym w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2002, s. 10), ze względów semantycznych trudno byłoby więc określać terminem „ocena" zespół koncepcji teoretycznych.

[3] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion, *Ewaluacja interwencji publicznych – podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 22.

[4] L. Korporowicz, *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 35.

[5] Tamże, s. 148.

Swoistym katalizatorem, który przyczynił się do znaczącego rozwoju badań ewaluacyjnych w Europie, były Fundusze Strukturalne. Pierwsze regulacje dotyczące pierwszej generacji tych funduszy na lata 1989–1993 zawierały zapisy przewidujące obowiązek ewaluacji finansowanych z unijnych środków interwencji.

Jakkolwiek jakość pierwszych przeprowadzonych ewaluacji pozostawiała wiele do życzenia, co było spowodowane m.in. niedostateczną wiedzą i brakiem doświadczenia w zakresie projektowania i prowadzenia tego typu badań, to okazały się być bezcenne z punktu widzenia późniejszego rozwoju studiów ewaluacyjnych. Z każdym nowym okresem programowania zwiększały się środki przeznaczane na badania ewaluacyjne, jak i ilość samych ewaluacji. Wzrosła jednocześnie świadomość korzyści płynących z ewaluacji, jak również nastąpiła poprawa w zakresie wykorzystania jej wyników. Związek ewaluacji z finansowaniem działań ze środków Unii Europejskiej jest aż nadto oczywisty. Zdecydowana większość ewaluacji w Polsce przeprowadzana jest za unijne pieniądze. Należy jednak mieć na uwadze, że może zostać poddana jej praktycznie każda interwencja, a kwestia jej finansowania nie ma z punktu widzenia ewaluacji żadnego znaczenia.

Sięgając do źródłosłowu, jak podaje słownik Oxford University Press, ewaluacja to „wydawanie opinii o liczbie, jakości czy wartości czegoś, które poprzedzone jest dokładnym namysłem". Innymi słowy, ewaluację można określić jako oszacowanie wartości. Błędem jest jednak utożsamianie ewaluacji z oceną, która stanowi tylko jeden z elementów ewaluacji. Niestety, bardzo często słowa „ocena" i „ewaluacja" używane są zamiennie. Ewaluacji nie można tym bardziej zrównywać z pojęciem audytu, który definiuje się jako sprawdzanie poprawności formalnych procedur. Czym innym jest również monitoring – będący systematycznym i ciągłym procesem rejestracji danych ilościowych dotyczących implementacji interwencji dokonywany w trakcie jej trwania. Monitoring w istocie dostarcza tylko „surowych danych", które następnie mogą zostać wykorzystane do ewaluacji. Kwestię poprawności terminologicznej należy uznać za bardzo istotną z punktu widzenia dyskusji naukowej poświęconej temu zagadnienieniu. Swoisty „zamęt pojęciowy", jaki występuje w tym obszarze, jest poniekąd miernikiem stopnia rozwoju kultury ewaluacyjnej w Polsce.

Precyzując rolę (funkcje) ewaluacji, należy przede wszystkim powiedzieć, że jest ona standardem współczesnego zarządzania w sektorze publicznym. Stanowi integralny element zarządzania poprzez cele i działania (*Management by objectives*, *Activity-Based Management*)[6]. Według tego ujęcia, podstawowym celem każdej ewaluacji (niezależnie od jej typu czasowego) jest podnoszenie jakości, skuteczności

---

[6] P. Dahler-Larsen, *Evaluation in public management*, [w:] E. Ferlie, L. E. Lynn, C. Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford 2005 s. 615–639; C. J. Heinrich, *Measuring public sector performance*, [w:] G. Peters, J. Pierre (eds.), *Handbook of Public Administration*, Sage Publications, London 2003 s. 25–37; H. Wollmann, *Evaluation in Public Sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*, Edward Elgar, Cheltenham 2003, s. 27–31.

i spójności interwencji publicznych[7]. Ta rola wynika z założenia, iż działania sektora publicznego, choć często prowadzone w warunkach rynkowych, nie mogą być oceniane wyłącznie z perspektywy osiągniętego zysku[8]. Kryteria osądu wartości programów publicznych są zróżnicowane i zależne od wielu czynników, w tym od dominujących przekonań czy aktualnych potrzeb danej społeczności. Ewaluacja ma za zadanie dostarczać kryteriów, metod oraz środków do oceny racjonalności działań publicznych, spełniając w sektorze publicznym rolę analogiczną do mechanizmu rynkowego w sektorze prywatnym[9].

Zadania te mogą być realizowane poprzez szereg funkcji. W literaturze tematu przedstawiane są różne kategoryzacje[10], ale zasadniczo można wyróżnić pięć głównych funkcji ewaluacji:

1) poprawianie planowania (*improving planning*);

2) poprawa wdrażania i kontrola jakości (*improving performance & quality*);

3) wzmocnienie odpowiedzialności (*improving accountability*);

4) wspieranie procesów uczenia się;

5) wzmacnianie partnerstwa i poczucia współwłasności (*improving partnership & ownership*).

Poszczególne funkcje ewaluacji w praktyce są nierozdzielne. Pojedyncze badanie ewaluacyjne może, a nawet powinno, spełniać kilka funkcji. To, na jakie funkcje zostaje położony akcent, zależy w dużej mierze od typu czasowego ewaluacji, od skali badanej interwencji (program, projekt) oraz od zastosowanego podejścia badawczego.

Sam moment wykonania badania ewaluacyjnego wyraźnie ogranicza niektóre z powyższych funkcji i uwydatnia inne. W rezultacie „pewne ewaluacje mają charakter normatywny (*normative evaluation*) – poprawiają zarówno racjonalność działań, jak i bieżące zarządzanie programem, służą głównie instytucjom wdrażającym

---

[7] *Council Regulation (EC) No 1083/2006* Council of the European Union, art. 47.1; M. M. Mark, G. T. Henry, G. Julnes, *Evaluation: An Integrated Framework for Understanding, Guiding, and Improving Policies and Programs*, Jossey-Bass, San Francisco 2000, s. 3; R. C. Rist, *Program Evaluation and the Management of Government: Patterns and Prospects across Eight Nations*, Transaction Publishers, New Brunswick–London 1990, s. 5

[8] J. Stewart, S. Ranson, *Management in the public domain*, [w:] D. McKevitt, A. Lawton (eds.), *Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*, Open University, Sage Publications, London 1994, s. 54–70.

[9] W. R. Shadish, T. D. Cook, L. C. Leviton, *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*, Sage Publications, Newbury Park–London 1991, s. 19.

[10] J. Bachtler, *Quod erat demonstrandum? Ewaluacja polityki regionalnej*, „Studia Regionalne i Lokalne" 2001, nr 4 (7); S. Batterbury, *Principles and purposes of European Union Cohesion policy evaluation*, „Regional Studies" 2006, nr 40 (2), s.179–188; E. Chelimsky, *The coming transformation in evaluation*, [w:] E. Chelimsky, W. R. Shadish (eds.), *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*, Sage Publications, Thousand Oaks–London 1997, s. 32–36; M. M. Mark, G. T. Henry, G. Julnes, *Evaluation: An Integrated Framework…*; Tavistock Institute, GHK, IRS, *The Evaluation of Socio-Economic Development.* The Evalsed Guide, www.evalsed.com 2003, downloaded 21.08. 2008.

określone interwencje; inne natomiast mają charakter podsumowujący (*summative evaluation*) – opisowy i wyjaśniający, dokonują bowiem całościowej oceny, służą aktorom zewnętrznym"[11]. W obecnych rozporządzeniach UE na temat Funduszy Strukturalnych te dwie funkcje nazywane są odpowiednio: operacyjną i strategiczną.

Warto także zwrócić uwagę, że istnieje pewne „napięcie" między niektórymi funkcjami. I tak, w przypadku łączenia funkcji poprawy wdrażania i budowania partnerstwa z funkcją wzmacniania odpowiedzialności należy dokonać wyraźnego wyboru (*trade-off*).[12] Odpowiedzialność ma bowiem w sobie silny element kontroli (rozliczenie z efektów, błędów, opóźnień). Konkluzja (warta sprawdzenia empirycznego) jest taka, że zbyt wiele odpowiedzialności, zwłaszcza egzekwowanej na wczesnym etapie rozwoju interwencji, może blokować jej wdrażanie. Płynie z tego wniosek praktyczny, że funkcja odpowiedzialności powinna być budowana przede wszystkim w ewaluacji w trybie *ex post*. Ewaluacje dokonywane na bieżąco (*on-going*) winny się zaś koncentrować na poprawie zarządzania, partnerstwa i wiedzy operacyjnej.

Podczas przeprowadzania badań ewaluacyjnych można zastosować wiele metod badawczych. Wykorzystanie więcej niż jednej metody jest korzystne z punktu widzenia weryfikacji i pogłębienia zebranych danych. Zastosowanie takiego podejścia/postępowania umożliwia uzupełnianie informacji zdobytych jedną metodą – innymi metodami zbierania danych, stwarza możliwość odniesień i porównań. Powstaje w ten sposób szerszy materiał badawczy do analizy, oceny i wnioskowania.

Ewaluacja z samego założenia ma generować wiedzę (nie informacje), która umożliwi decydentom podjęcie optymalnych decyzji, tzn. takich, które pozwolą wykorzystać dostępne zasoby w najbardziej efektywny sposób. Zmienia tym samym wybór w przemyślaną decyzję. Trzeba jednak podkreślić, że samo badanie ewaluacyjne nie jest zwieńczeniem złożonego procesu decyzyjnego, a ewaluacja nie zastępuje podjęcia decyzji. Przeciwnie, podkreśla się, że wyniki ewaluacji należy traktować przede wszystkim jako początek, nie zaś podsumowanie dyskusji. Ponadto rolą ewaluacji nie jest formułowanie ostatecznych prawd, lecz wyjaśnianie, stawianie pytań, proponowanie nowych punktów widzenia.

Ewaluacja stanowi najpierw narzędzie uczenia się, a dopiero później narzędzie szeroko rozumianej polityki. Zapotrzebowanie na ewaluację wynika również z coraz większej uwagi, jaką obywatele przywiązują do kwestii wydatkowania publicznych pieniędzy. Zagadnienie to nabrało szczególnego wymiaru w ostatnich miesiącach, gdy gospodarkę światową ogarnął kryzys finansowy. Ewaluacja, poprzez uwolnienie decyzji od arbitralności, może w tym kontekście umożliwić bardziej efektywną alokację zasobów, a tym samym legitymizować podejmowane decyzje i przyczyniać się w ten sposób do zwiększania zaufania społeczeństwa w stosunku do władz.

---

[11] M. Scriven, *Evaluation Thesaurus*, Sage Publications, Newbury Park–London 1991, s. 168–169, 340.

[12] T. W. Eser, E. Nussmueller, *Mid-term evaluations of Community Initiatives under European Union Structural Funds: a process between accounting and common learning*, „Regional Studies" 2006, No 40 (2), s. 249–258.

3. Ewaluacja klastrów

W szeroką tematykę ewaluacji ściśle wpisuje się ewaluacja klastrów. Szczególna intensyfikacja, na przestrzeni ostatnich lat, wspólnotowych wysiłków podejmowanych na rzecz promowania i rozwoju klastrów, które postrzegane są jako jeden z mechanizmów napędowych procesów innowacyjnych, stworzyła zapotrzebowanie na ocenę zarówno projektów planowanych działań, jak i w dalszej perspektywie – efektów wdrożonych już programów.

Specyfika ewaluacji klastrów napotyka na bardzo złożone problemy. Pierwszy z nich dotyczy braku jednej, powszechnie akceptowanej metody badania klastrów. Wypracowanie takiej metody, która opierałaby się na uznanych i podzielanych podstawach i założeniach, przybierałaby jednoznacznie sprecyzowane podejście do problemu, wydaje się być jednym z podstawowych wyzwań jakie stoją przed ewaluatorami struktur klastrowych. Tylko spełnienie tych warunków może zapewnić – wewnątrz i międzyregionalną (a także międzynarodową) porównywalność wyników przeprowadzonych ewaluacji. Postulat ten oczywiście nie powinien być interpretowany jako wymóg ewaluowania każdego programu czy polityki klastrowej w ten sam sposób. Metody powinny być dostosowane przede wszystkim do poziomu geograficznego, w jakim klaster funkcjonuje; niekiedy twierdzi się, że również do dostępności danych, ale ta kwestia budzi kontrowersje.

W zależności od tych czynników, w ramach ewaluacji stosuje się podejścia bardziej oparte na danych statystycznych bądź na analizie danych jakościowych. Przykładowo, ewaluacja wpływu polityki klastrowej na regionalną czy narodową innowacyjność będzie wymagała zastosowania głównie technik ilościowych. Z kolei podczas ewaluacji samych klastrów dominować będą techniki jakościowe.

4. Metody i techniki stosowane w ewaluacji struktur klastrowych

Ze względu na poziom agregacji badania, stosowane empiryczne metody identyfikacji i analizy klastrów można podzielić na dwie podstawowe grupy:[13]

- metody badania na poziomie podmiotów tworzących klaster (tzw. mikrobadania klastrów – ujęcie mikroorganizacyjne),
- metody badania na poziomie wzajemnych powiązań między gałęziami gospodarki „składającymi się" na klaster (tzw. mezobadania klastrów – ujęcie mezoorganizacyjne).

---

[13] T. Roeland, P. Hertog, *Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making in OECD Countries: An introduction to the theme*, OECD, Boosting Innovation: The Cluster Approach, OECD, Paris 1999, s. 14–16.

W praktyce, dla potrzeb analizy struktur klastrowych stosuje się najczęściej różne kombinacje obu tych podejść, łącząc „mezobadania" z „mikrobadaniami". Powstają w ten sposób metody badania klastrów dostosowane do specyficznych uwarunkowań kraju czy regionu oraz do celu badania[14].

4.1. Badania klastrów w ujęciu mikroorganizacyjnym

Przeprowadzenie badań struktur klastrowych w tym ujęciu wymaga posiadania wstępnej wiedzy na temat branży przedsiębiorstw, które funkcjonują w danej lokalizacji. Można się tutaj oprzeć na ogólnych kryteriach identyfikacji i analizy klastra przedstawionych przez M. Portera[15]. Rozpoznawanie klastra rozpoczyna się od identyfikacji dużego przedsiębiorstwa lub skupiska przedsiębiorstw tej samej branży, a następnie przeszukuje się „w przód i wstecz" ich łańcuchy wartości. Następnym krokiem jest spojrzenie „w poziomie", aby zidentyfikować przedsiębiorstwa branż pokrewnych i wspomagających.

Po zidentyfikowaniu przedsiębiorstw tworzących klaster, kolejnym krokiem jest zidentyfikowanie organizacji „stojących na straży" wspólnych instytucji, które zapewniają przedsiębiorstwom wyspecjalizowane umiejętności, informacje, technologie, kapitał albo infrastrukturę materialną, oraz wszelkich organizacji zbiorowych reprezentujących podmioty klastra. Końcowym krokiem jest wyszukanie rządowych, regionalnych lub innych organów, które mogą wywierać wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw klastra.

Z szeregu metod wykorzystywanych w badaniach w ujęciu mikroorganizacyjnym stosować można zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Ścisłe rozgraniczenie obu tych grup metod nie jest w zasadzie możliwe, bowiem stosując poszczególne metody (np. metodę opartą na studiach przypadku), nie sposób jest oddzielić od siebie elementy ilościowe i jakościowe.

Metoda współczynnika lokalizacji *LQ* (*Location Quotient*) jest jedną z najczęściej stosowanych metod w identyfikacji klastrów przemysłowych. Technika ta polega na porównaniu gospodarki lokalnej z gospodarką odniesienia, np. gospodarką kraju, metropolii. Prowadzenie obliczeń współczynnika lokalizacji jest techniką często wykorzystywaną do identyfikacji regionalnych skupień i stanowi dobrą podstawę do badania klastrów. W celu przeprowadzenia analizy wskaźnikowej posługiwać się można różnymi odmianami współczynnika lokalizacji, który stanowi dobre praktyczne narzędzie stosowane w badaniach koncentracji działalności na danym obszarze w odniesieniu do obszarów referencyjnych.

Współczynnik *LQ* jest metodą, za pomocą której można określić, jaka jest koncentracja przedsiębiorstw z danego sektora (branży działalności) w lokalnej

---

[14] E. Bergman, E. Feser, *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*, Regional Research Institute, Morgantown 1999, s. 38–55.

[15] M. Porter, *Porter o konkurencji*, przekł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001, s. 248–249.

gospodarce w stosunku do całej gospodarki kraju (lub danego regionu)[16]. Dzięki analizie poziomu owego wskaźnika można określić największe regionalne skupiska firm z tej samej lub pokrewnej branży, co z kolei może być podstawą do dalszych badań pozwalających stwierdzić, czy dany region (lub jego część) sprzyja rozwojowi potencjalnych klastrów.

Najczęściej stosowaną zmienną jest zatrudnienie w danym sektorze. Stosuje się ją wielokrotnie z uwagi na łatwość pozyskania danych do obliczeń, które są powszechnie dostępne w statystyce publicznej. Innymi zmiennymi wykorzystywanymi w liczeniu współczynnika mogą być dochody lub wartość dodana w danym obszarze[17].

Jak zauważono, *LQ* pozwala na rozpoznanie, jaka jest koncentracja określonych gałęzi przemysłu (branż wytwórczych) i w związku z tym może być wyznacznikiem do wstępnej analizy potencjalnych klastrów. Zastosowanie tej metody sprowadza się do znalezienia gałęzi przemysłu, które są skupione w określonym regionie (obszarze). Działania takie pozwalają na jasne określenie przestrzeni terytorialnych będących odpowiednimi do tworzenia struktur klastrowych. Niewątpliwą zaletą stosowania współczynnika lokalizacji jest to, iż dzięki niemu można badać, jaka jest przewaga komparatywna przedsiębiorstw znajdujących się w klastrze. Mówiąc o przewadze komparatywnej, nie chodzi o nic innego jak o sytuację, w której organizacje skupione w danym klastrze są w stanie zaoferować produkowane przez siebie towary na rynkach krajowych, ale również i zagranicznych, biorąc pod uwagę silną konkurencję.

Niemniej, trzeba uwzględnić fakt, iż współczynnik lokalizacji nie mówi niczego o samych gronach oraz o powiązaniach pomiędzy sektorami. Sam w sobie nie wystarcza do stwierdzenia, jak silne są powiązania między sektorami czy do określenia istnienia czy występowania klastra. Współczynnik ten nie informuje, czy przemysł ma tendencje wzrostowe czy spadkowe w stosunku do lokalnej gospodarki. Wnioskowanie wymaga zatem wsparcia poprzez przeprowadzenie dodatkowych analiz, badań – głównie o charakterze jakościowym.

Konkretyzując, podstawą wnioskowania jest obliczenie, w oparciu o dane statystyczne, poziomu współczynnika lokalizacji *LQ* według określonego algorytmu, który przyjmuje następującą postać:

$$LQ = (E_{ij}/E_j)/(E_{in}/E_n)$$

gdzie zastosowano następujące symbole:

E_{ij} – zatrudnienie w gałęzi gospodarki i w lokalizacji j;

E_j – całkowite zatrudnienie w danej lokalizacji j;

---

[16] E. M. Bergman, E. J. Feser, *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*, Regional Research Institute, West Virginia University 1999, s. 47–51.

[17] B. Plawgo, *Klastry gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu*, Instytut Przedsiębiorczości PWSI, Łomża 2008, s. 18.

E_{in} – zatrudnienie w gałęzi gospodarki *i* w skali kraju/regionu *n*;

E_n – całkowite zatrudnienie w kraju/regionie *n*.

Zgodnie z założeniem wskaźnika lokalizacji, wartość obliczonego *LQ* może być równa 0, być większa od jedności lub być mniejsza od jedności. Jeżeli współczynnik lokalizacji $LQ = 1$, to dana lokalizacja posiada taki sam udział zatrudnienia w danej gałęzi przemysłu jak gospodarka narodowa/regionalna. Natomiast jeśli współczynnik lokalizacji $LQ > 1{,}25$, to przyjmuje się, że w danej lokalizacji występuje skupisko przedsiębiorstw o specjalizacji w danej gałęzi gospodarki[18]. Wysoki poziom *LQ* nie daje jednakże jednoznacznej odpowiedzi, czy w danym regionie istnieje klaster, lecz mówi o jego potencjalnym istnieniu. Co za tym idzie, pozwala na identyfikację ogólnych trendów w specjalizacji regionalnej[19].

Zamiast wskaźnika zatrudnienia można używać do wyliczeń również innych wskaźników ekonomicznych, takich jak na przykład liczba przedsiębiorstw reprezentujących daną gałąź gospodarki czy wielkość wytwarzanej produkcji.

Niedoskonałością metody współczynnika lokalizacji *LQ* jest to, że pozwala ona na zidentyfikowanie koncentracji przedsiębiorstw reprezentujących daną gałąź gospodarki jedynie w określonych granicach administracyjnych kraju czy regionu. Natomiast niewątpliwą zaletą jest jej prostota i relatywnie niewielkie koszty pozyskiwania i opracowania niezbędnych danych ilościowych.

Z innych technik, które mogą być wykorzystywane w celu identyfikacji przestrzennej koncentracji danej gałęzi gospodarki czy branży, można wymienić zaprezentowane poniżej.

Metoda badania skupień (*high points*), zwana także metodą opartą na współczynniku koncentracji. Pozwala ona w sposób szybki i łatwy zidentyfikować istnienie koncentracji przedsiębiorstw w określonych sektorach. Metoda ta może być jedynie podstawą do dalszego wnioskowania, ponieważ nie mówi nic o funkcjonowaniu i strukturze potencjalnego klastra i jej użyteczność praktyczna jest stosunkowo niewielka.

Metoda współczynnika lokalizacji Gini (*locational Gini coefficient*)[20]. Współczynnik Gini mierzy rozkład zatrudnienia w danej gałęzi gospodarki w stosunku do całkowitego rozkładu zatrudnienia w gospodarce.

Metoda „tarczy" (*dartboard*)[21], która umożliwia mierzenie poziomu koncentracji danej gałęzi gospodarki w stosunku do prawdopodobieństwa wystąpienia takiej koncentracji. Metoda ta sprowadza się do obserwacji zmian współczynnika

---

[18] X. Wang, R. Hofe, *Research Methods in Urban and Regional Planning*, Tsinghua University Press, s. 170.

[19] B. Plawgo, *Klastry gospodarcze…*, s. 18.

[20] M. Devereux, R. Griffith, H. Simpson, *The Geographic Distribution of Production Activity in the UK*, The Institute for Fiscal Studies Working Paper No W99/26, London 1999, s. 52–57.

[21] G. Ellison, E. Glaeser, *Geographic Concentration in U.S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach*, „The Journal of Political Economy" 1997, Vol. 105, No 5, s. 889–927.

koncentracji zatrudnienia w danej gałęzi gospodarki w stosunku do zatrudnienia w przedsiębiorstwie o średniej wielkości w tej gałęzi gospodarki.

Żadna z powyższych metod nie niweluje niedoskonałości metody współczynnika lokalizacji *LQ*, natomiast ich stopień złożoności jest znacznie większy niż stopień złożoności metody współczynnika lokalizacji *LQ*.

Metoda monograficzna oparta na studiach przypadku jest jedną z podstawowych technik wykorzystywanych do badania klastrów w ujęciu mikro[22]. Dane (w przeważającej mierze o charakterze jakościowym) są w tej metodzie pozyskiwane za pomocą różnego typu wywiadów, ankiet oraz metodą ekspercką. Uzyskiwane w ten sposób informacje są bardzo cennym źródłem do wnioskowania, zawierają bowiem z reguły wiele elementów o charakterze przyczynowo-skutkowym, czasem trudnych do pozyskania innymi technikami.

Niewątpliwą zaletą wykorzystywania metody monograficznej opartej na studiach przypadku jest:

a) pozyskanie faktograficznej wiedzy na temat działań gospodarczych prowadzonych w danej lokalizacji;

b) zidentyfikowanie wzajemnych zależności pomiędzy wszystkimi podmiotami funkcjonującymi w danej lokalizacji, umożliwiające opracowanie strategii rozwoju danej lokalizacji.

Jako niedoskonałości badania klastrów za pomocą metody monograficznej opartej na studiach przypadku, wymienia się:

a) niemożność porównywania rezultatów badań klastrów tej samej specjalizacji, funkcjonujących w różnych lokalizacjach;

b) subiektywizm oceny danych o charakterze jakościowym;

c) założenie *a priori* istnienia klastra danej specjalizacji w określonej lokalizacji może nie pozwalać na dostrzeżenie silnych powiązań łączących przedsiębiorstwa funkcjonujące w danej lokalizacji z przedsiębiorstwami funkcjonującymi poza nią[23].

Metoda studium przypadku (*case study*) posiada bogate zastosowanie w naukach o zarządzaniu[24]. Definiuje się ją najczęściej jako szczegółowy opis rzeczywistego obiektu, zjawiska lub procesu, przeprowadzony w celu wyjaśnienia przyczyn, rezultatów i uwarunkowań występowania danego procesu lub funkcjonowania określonego obiektu. W tym sensie należy ona do metod jakościowych, chociaż zawiera także pewne elementy ilościowej oceny badanych zjawisk. To umiejscowienie wynika także z występującego w wielu opracowaniach z zakresu metodyki badań, wyodrębnienia dwóch następujących koncepcji badawczych:

---

[22] J. Góra, *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2008, s. 95.

[23] Tamże, s. 95–96.

[24] Zob. W. Czakon, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2006 nr 9, oraz Ł. Lutostański, *Studium przypadku jako metoda badawcza*, „Master o Business Administration" 2005, No 2.

• podejścia nomotetycznego, którego celem jest wykrywanie i formułowanie ogólniejszych praw oraz zasad naukowych;

• podejścia idiograficznego, które zajmuje się opisem oraz wyjaśnianiem jednostkowych, niepowtarzalnych faktów i zdarzeń.

Studium przypadku jest metodą mieszczącą się w ramach tej drugiej koncepcji badawczej, nastawionej na opis i wyjaśnianie funkcjonowania jednostkowych obiektów. Ważnym nurtem rozważań metodologicznych, wskazującym na dużą rolę metody studium przypadku, jest tzw. teoria ugruntowana, która przyjmuje założenie, że podstawą wnioskowania naukowego jest głębokie poznanie źródeł (przyczyn) określonych zjawisk oraz wyjaśnienie złożonych zależności pomiędzy różnymi procesami zachodzącymi w analizowanych organizacjach.

Zwolennicy teorii ugruntowanej mówią, że najpierw należy poznać rzeczywistą złożoność zjawisk zachodzących w analizowanym obiekcie badań, a dopiero później można formułować tezy o ogólniejszym charakterze i prowadzić rozważania o większym stopniu generalizacji. Brak wiedzy ugruntowanej jest – ich zdaniem – częstym powodem powierzchownych opinii, opartych na przypadkowych badaniach ilościowych. Przedmiotem studium przypadku jest w nauce o zarządzaniu często konkretne przedsiębiorstwo lub organizacja innego typu, ale także otoczenie okołobiznesowe oraz proces, np. wprowadzanie na rynek nowego produktu[25].

W ramach studium przypadku można stosować różnorodne szczegółowe metody i techniki zbierania informacji. Do takich metod i technik można zaliczyć:

• metodę obserwacyjną, rozumianą jako proces celowej i planowej rejestracji zjawisk, zachowań i spostrzeżeń;

• metodę badania dokumentów (*desk research)*, polegającą na gromadzeniu, selekcji, opisie i naukowej interpretacji informacji zawartych w sprawozdaniach, biznesplanach, dokumentach strategicznych, statutach, regulaminach i innych opracowaniach sporządzanych w badanych obiektach;

• wywiady (indywidualne lub grupowe) prowadzone z wytypowanymi osobami, które dysponują wiedzą z zakresu badanej dziedziny;

• badania ankietowe, czyli technikę badawczą polegającą na udzielaniu odpowiedzi przez respondentów na pytania, tworzące świadomy, logiczny i spójny zestaw służący do rozwiązania szczegółowego problemu badawczego;

• inne metody i techniki, np. eksperyment czy sondaż diagnostyczny[26].

Na zakończenie prezentacji metody studium przypadku należy zwrócić uwagę na zalety oraz słabości tej metody badań. Do podstawowych zalet należy zaliczyć:

---

[25] Zob. np. T. Domański, J. S. Henley (red.), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1996, oraz H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków – czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 48–53.

[26] J. Apanowicz, *Metodologia badań*, „Dom Organizatora" Toruń 2003, s. 69 i nast.

• możliwość ustalenia dokładnego i głębokiego obrazu badanej rzeczywistości, a przede wszystkim stanu i dynamiki rozwojowej badanych procesów;

• pokazanie sytuacji wyjątkowych, odbiegających często od uogólnień, wynikających z typowych badań ilościowych;

• dążenie do wyjaśnienia źródeł (przyczyn) i uwarunkowań wystąpienia różnorodnych zjawisk w badanych organizacjach;

• występowania głębszych relacji pomiędzy badaczem a badanym obiektem, co umożliwia dotarcie do dokładniejszych informacji oraz wykonanie badań powtórnych.

Wśród mankamentów metody studium przypadku wymienia się zazwyczaj nastpujce czynniki:

• dużą czasochłonność badań i możliwość pozyskania dużego zakresu informacji nieprzydatnych;

• ograniczoną reprezentatywność wyników;

• pewną intuicyjność i wpływ badacza na charakter opisu.

Próbę przezwyciężenia niedoskonałości metody opartej na studiach przypadku podjął Michael Porter wraz z Claasem Van der Linde w projekcie zatytułowanym Cluster Meta-Study prowadzonym przez Harvard Business School. Na podstawie danych, które zebrane zostały w ponad 830 różnych (pod względem specjalizacji, wielkości, skali geograficznej, „wieku" itd.) klastrach zlokalizowanych w 49 krajach świata wybrano listę kryteriów pozwalających na scharakteryzowanie klastra, a następnie sporządzono szablon pozwalający skwantyfikować dane jakościowe w sposób umożliwiający prowadzenie analizy porównawczej.

Według szablonu, ocena i charakterystyka klastra powinny obejmować następujące kryteria – informacje podstawowe:

• rodzaj przemysłu, liczba etapów w łańcuchu wartości, liczba przedsiębiorstw, poziom zatrudnienia oraz inne przydatne informacje;

• opis lokalizacji: region, miasto, zakres terytorialny klastra (miasto/region/część kraju/zasięg ponadnarodowy);

• opis źródeł przewagi konkurencyjnej obejmujący: czynniki podaży (koszty produkcji, uwarunkowania makroekonomiczne, np. polityka gospodarcza rządu, zasoby naturalne, infrastruktura naukowo-badawcza, infrastruktura normatywno-prawna, prestiż przedsiębiorstw), czynniki popytu (popyt na rynku lokalnym, szczególne wymagania lokalnych klientów, regulacje rynkowe), branże komplementarne, rywalizacja lokalnych przedsiębiorstw i ich strategie, lokalny kontekst dla inwestowania (ochrona praw autorskich, poziom rozwoju przedsiębiorczości);

• uwarunkowania narodzin: ze względu na szczególne czynniki podaży, ze względu na strategie przedsiębiorstw i kontekst rywalizacji, z innych przyczyn;

• przyczyny schyłku: ze względu na zmiany w czynnikach podaży, ze względu na utratę dostawców lub brak przedsiębiorstw komplementarnych oraz inne powody.

Z zasygnalizowanych powyżej szczegółowych metod i technik stosowanych w ramach studium przypadku, niektóre z nich zasługują na bardziej szczegółową charakterystykę, biorąc pod uwagę ich przydatność praktyczną w badaniu struktur klastrowych.

Wywiady.

Wywiad to rodzaj odpowiednio ukierunkowanej, uporządkowanej rozmowy, do przeprowadzenia której ewaluator musi być skrupulatnie przygotowany. Wywiad może być źródłem rzetelnych i cennych informacji. Dane uzyskane dzięki zastosowaniu tej metody pozwalają na rozpoznanie i zrozumienie zależności, jakie występują w badanym obszarze poprzez uzyskanie indywidualnych, czasem bardzo pogłębionych opinii kluczowych osób na określony temat.

Wywiad może być prowadzony w postaci „nieformalnej rozmowy" – polega on na spontanicznym zadawaniu pytań osobie badanej w trakcie naturalnej interakcji, pytania zaś wynikają z aktualnego kontekstu, tj. wcześniejszych odpowiedzi respondenta i rozwoju sytuacji. Taki sposób prowadzenia wywiadu wymaga dużego nakładu czasu, pozwala jednak na zachowanie naturalności rozmowy i dzięki temu uzyskaniu pogłębionych i zindywidualizowanych danych. Wywiad może być również prowadzony w oparciu o wcześniej przygotowane dyspozycje, tj. ogólne pytania lub kwestie, jednak porządek zadawania pytań i sposób ich formułowania jest dowolny. Tak przygotowany wywiad zwiększa pewność, iż wszystkie istotne problemy będą omówione przez badane osoby, a różnicować je będzie zarówno ich forma, jak i treść. Taka forma wywiadu służy zebraniu podobnych informacji od wielu respondentów.

Indywidualne wywiady pogłębione.

Indywidualne wywiady pogłębione (*Individual in-Depth Interviews*) stanowią jedną z bardziej popularnych metod badań jakościowych, polegającą na wnikliwej rozmowie z respondentem, której celem jest dotarcie do informacji oraz poszerzenie wiedzy związanej z tematem badania. W trakcie wywiadu indywidualnego zadawane są pytania badawcze o charakterze eksploracyjnym, celem są z reguły próby wyjaśnienia zjawisk, motywacji, postaw, zachowań.

Specyficznym rodzajem wywiadu indywidualnego jest rozmowa prowadzona z zastosowaniem przygotowanej wcześniej skategoryzowanej listy pytań. Pytania zadawane są w takiej samej formie i w takiej samej kolejności wszystkim respondentom. Tego rodzaju wywiad stosuje się, aby zmniejszyć różnice w pytaniach zadawanych różnym osobom, a tym samym zwiększyć porównywalność uzyskanych odpowiedzi.

Pogłębione wywiady indywidualne są źródłem istotnych informacji i opinii, a także pozwalają na poznanie zdania osób kluczowych w poszczególnych obszarach badawczych. Mogą stanowić cenny materiał do pracy nad rekomendacjami w zakresie rozwoju struktur klastrowych.

Zogniskowane wywiady grupowe.

Jedną z najbardziej popularnych technik badawczych są grupowe wywiady pogłębione (fokusy), zwane często zogniskowanym wywiadem grupowym (*focus group interview*).

Jest to metoda, która pozwala na obserwowanie i wykorzystanie zjawiska dynamiki grupy w zbieraniu informacji, w szczególności zaś efektu synergii, wzajemnego, pozytywnego stymulowania się uczestników, większej aktywności respondentów, spontaniczności, ale również poczucia bezpieczeństwa.

Uczestnicy spotkania nie działają w izolacji, lecz wzajemnie się stymulują i inspirują do dyskusji, co przydaje wartości uzyskanym w ten sposób informacjom. Zogniskowane wywiady grupowe (FGI) to technika badawcza polegająca na dyskusji grupy respondentów posiadających zbliżone doświadczenia, aczkolwiek różniących się wyznaczonymi cechami społeczno-demograficznymi (np. regionem zamieszkania, wielkością miejscowości, z której pochodzą, jak również płcią i wiekiem).

Dzięki zastosowaniu metody „burzy mózgów" badane zagadnienia mogą być szczegółowo omawiane oraz pobudzana może być kreatywność uczestników, co umożliwia uzyskanie ciekawych rozwiązań stawianych problemów.

Analiza ekspercka.

Analiza ekspercka polega na przygotowaniu opracowania przez niezależnego eksperta specjalistę w ocenianej dziedzinie. Opisuje on sytuację dotyczącą danego obszaru badawczego. Na tej podstawie zostaje przez niego wydany osąd o wartości tego opracowania i możliwych do osiągnięcia efektach w danych obszarze.

Metoda ekspercka jest stosunkowo najtańszą i łatwą do użycia metodą, wykorzystywaną w procesie badania klastra. Jej istota polega na badaniu danych jakościowych, które otrzymuje się po przeanalizowaniu informacji zdobytych dzięki przeprowadzeniu badań ankietowych, wywiadów, metod heurystycznych, obserwacji czy metod panelowych[27].

Celem badania zjawisk zachodzących w klastrach przy użyciu metody eksperckiej jest na ogół uzyskanie opinii liderów wśród przedsiębiorstw określonej branży, przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, administracji publicznej itp.[28] Metoda ta pozwala na zgromadzenie najistotniejszych informacji dotyczących struktury regionalnej gospodarki. Główną jej zaletą jest stosunkowo niski koszt oraz łatwość dostępu do badanych podmiotów.

Jak każda metoda, tak i ta nie jest pozbawiona mankamentów. Pierwszym z nich jest pojawiający się brak obiektywizmu, ponieważ opierając się na wywiadach z ekspertami, nie wolno zapominać, iż każdy z nich wyraża swoją własną subiektywną opinię. Są one podstawą do tworzenia wyników. Kolejnym utrudnieniem jest brak systematyczności, który może przyczyniać się do generowania trudności

---

[27] E. Skawińska. R. I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: Świat, Europa, Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 191.

[28] S. Szultka, T. Brodzicki, E. Wojnicka, *Klastry – trochę teorii*, [w:] S. Szultka (red.), *Klastry – innowacyjne wyzwania dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004, s. 15.

w porównywaniu zebranych materiałów[29]. Zdaniem Dyrdy-Maciołek metoda ta mimo swoich wad, jest jednak stosowana często w badaniach nad procesami zachodzącymi w klastrze, z uwagi na fakt, iż „pozwala na pozyskanie oraz zgłębienie wielu danych przydatnych w eksploracji konkretnego grona oraz zjawisk w jego najbliższym otoczeniu"[30].

Metodologia klastra GEM – rzadziej stosowana od poprzednio omówionych.

To metoda oceny siły i efektywności klastra, uważanego za innowacyjny lokalny system produkcyjny. Metoda ta zakłada, iż efektywność klastra uzależniona jest od trzech podstawowych czynników:

- determinantów podaży;
- determinantów popytu;
- determinantów strukturalnych.

Istotą tej metody jest przypisanie poszczególnym determinantom klastra odpowiedniej liczby punktów (od 1 do 10). Następnie, opierajc się na analizie wyników badań, wypowiedzieć możemy wniosek pozwalajcy skonstatować, czy dany klaster można uznać za konkurencyjny. Ma to miejsce wówczas, gdy jego udział w rynku utrzymuje się na stałym poziomie, bądź wzrasta wraz ze średnią lub wyższą od średniej stopą zwrotu z inwestycji w podstawowej działalności (głównego produktu, usługi). Oceny poniżej 5 punktów dla każdego z trzech determinantów uznawane są za dowód na słabą konkurencyjność klastra. Należy zauważyć, że głównym celem klastra – w oparciu o założenia istoty metodologii GEM – jest równanie do liderów wśród klastrów działających w określonych branżach na świecie[31].

Metoda badania dokumentów (*desk research*).

To metoda badań na bazie źródeł wtórnych; w literaturze przedmiotu określana bywa również jako „badanie gabinetowe". Zakłada, że w rozwiązywaniu problemu badawczego można wykorzystać wtórne źródła informacji. Do tak nazwanego zbioru należą dane, które już istnieją, zostały przez kogoś wcześniej zgromadzone, przetworzone i opracowane w formie umożliwiającej korzystanie z nich. Proces ich pozyskania ze względu na ogólną dostępność jest na ogół dość szybki, jednak ważne jest wyodrębnienie spośród wielu informacji tylko tych, które są ważne z punktu widzenia analizowanego problemu. Generalnie, metoda opiera się na uporządkowaniu informacji powszechnie dostępnych.

---

[29] Tamże, s. 15.

[30] S. Dyrda-Maciołek, *Badanie marketingowych uwarunkowań funkcjonowania klastrów turystycznych*, Zabrze 2010, s. 72.

[31] T. Padmore, H. Gibson, *Modeling Regional Innovation and Competiveness*, [w:] J. de La Mothe (ed.), *Local and Regional Systems of Innovation*, London 1998, [za:] E. Okoń-Horodyńska, *Jak budować Regionalne Systemy Innowacji*, Polska Regionów, nr 15, IBnGR, Warszawa 2000, s. 32–35.

W sytuacji badań klastrowych, źródła informacji mogą obejmować między innymi: informacje i dane liczbowe zawarte w publikacjach naukowych (krajowych i zagranicznych), czasopismach branżowych, dostępnych wzmiankach na temat zrealizowanych projektów o tematyce klastrowej, notatkach prasowych, informacjach publikowanych na stronach internetowych, wywiadach telewizyjnych, radiowych, prasowych i innych. W praktyce – co zresztą stanowi cechę charakterystyczną metody *desk research* – może to oznaczać wychwycenie pewnych rozbieżności pomiędzy ustaleniami dokonanymi na przykład w ramach raportów badawczych związanych z organizacją sieci klastrowych a rzeczywistym przebiegiem analizowanych procesów.

Wszelkiego rodzaju dokumenty, w tym raporty z monitoringu (miesięczne, kwartalne, półroczne), stanowią podstawowy i najłatwiej dostępny materiał do analizy. Przegląd dokumentów może dostarczyć ewaluatorowi klastrów bardzo precyzyjnych informacji dotyczących okoliczności przedsięwzięcia, jego otoczenia oraz osiągniętych wyników, jednak w mniejszym stopniu wskazuje na jego rezultaty i oddziaływanie. Dodatkowo, obraz rzeczywistości, który prezentowany jest w dokumentach, jest najczęściej „jednowymiarowy", prezentuje jakiś konkretny punkt widzenia, bądź dane tam się znajdujące są już nieaktualne. Dlatego pomimo dużej wartości zawartych w nich informacji należy zawsze do tego typu materiałów podchodzić z pewną rezerwą i starać się zweryfikować prezentowane tam dane informacjami pochodzącymi z innych źródeł.

Analizę dokumentów można podzielić na analizę formalną i analizę treści. Analiza formalna interesuje się jedynie formalną stroną badanych dokumentów, koncentrując się na obecności (lub braku) pewnych, wymaganych elementów. Analiza treści zajmuje się tym, co w danym dokumencie jest zapisane, pozwala stwierdzać, jakie informacje są przedstawione i jakie mają znaczenie z perspektywy przyjętych kryteriów ewaluacji. Może skupiać się na wyodrębnieniu elementów pierwszoplanowych o największym znaczeniu w celu scharakteryzowania związków między nimi[32].

Charakteryzując metodę badania dokumentów należy zauważyć, że dość często w badaniach występują sytuacje, w których brak pożądanych danych oraz ich źródeł może generować pokusę przełamania bariery wytyczonej przez specyfikę *desk research* i zasięgnięcia szczegółowych informacji u osób bądź podmiotów bezpośrednio związanych z konkretną inicjatywą klastrową. Trzeba jednak być świadomym, że ów swoisty rodzaj metodologicznej niekonsekwencji może pociągnąć za sobą dalsze niepożądane skutki, a mianowicie zróżnicowanie walorów merytorycznych poszczególnych opisów (np. w sytuacji, gdy jedne inicjatywy klastrowe zostałyby opisane z wykorzystaniem dostępnych źródeł literaturowych, inne zaś – na podstawie bezpośrednich rozmów z animatorami klastrów), jak również zwiększenie kosztów badania (w przypadku zastąpienia źródeł powszechnie

---

[32] I. Hodder, *The Interpretation of Documents and Material Culture*, [w:] N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks – New Delhi 2004, s. 62–64.

dostępnych wywiadami pogłębionymi). Oprócz tego, co jest bardzo istotne, uniemożliwiłoby to wnioskowanie w takich kluczowych obszarach, jak aktywność koordynatorów (animatorów) inicjatyw klastrowych.

Niewątpliwie właściwe zastosowanie prezentowanych metod oraz technik pozwala zebrać informacje związane z badaną strukturą klastrową, pokazujące całościowy obraz analizowanego przypadku.

4.2. Badania klastrów w ujęciu mezoorganizacyjnym

Badanie struktur klastrowych w podejściu mezoorganizacyjnym powinno skupiać się – oprócz identyfikacji poziomu koncentracji gałęzi gospodarki (branż), omówionych w poprzednim punkcie pracy – na przeprowadzeniu analizy klastrów za pomocą zróżnicowanych technik badawczych, dostosowanych ze względu na:

- dostępność danych,
- stopień złożoności opracowania danych,
- poziom kosztów badania.

Techniki badawcze można tu podzielić na dwie kategorie:

1) techniki zmierzające do ilościowej identyfikacji powiązań (np. metoda analizy przepływów międzygałęziowych) lub interakcji składających się na procesy innowacyjne (np. metoda analizy macierzy innowacyjnych;

2) techniki wykorzystywane do ilościowo-jakościowej identyfikacji tzw. stylów innowacji (np. metoda analizy odpowiedzialności)[33].

Metoda analizy przepływów międzygałęziowych (w literaturze występuje pod nazwą *intput-output*).

Opisana w tym miejscu technika badawcza opiera się na analizie powiązań pomiędzy sektorami. W tradycyjnym podejściu wykorzystuje się tutaj macierze przepływów międzygałęziowych. Daje ona możliwość określania w sposób miarodajny gron oraz ich zasięgu. Jej celem jest rozważanie, jakie są powiązania pomiędzy sektorami.

Istotnym mankamentem tej metody jest brak dostępności danych statystycznych w niektórych krajach czy regionach. Dodatkową niedogodność stanowić mogą niedoskonałości w klasyfikacji sektorowej przemysłu oraz pomijanie instytucji wspierających powstawanie struktur klastrowych. Jednocześnie należy pamiętać, że ta metoda badań należy do niezwykle kosztownych, zwłaszcza kiedy do analizy powiązań stosowane są macierze innowacyjne, oparte na macierzach interakcji, mających miejsce w procesach innowacyjnych. Pozwala to oczywiście na dokładniejsze przeanalizowanie zjawisk, zachodzących pomiędzy konkretnymi sektorami w konkretnych warunkach konkurencji, jednakże ze względu na specyfikę i znaczny koszt takich badań jedynie nieliczne i najbogatsze państwa

[33] J. Góra, *Dynamika klastra…*, s. 9.

unijne mogą pozwolić sobie na stosowanie tej techniki przy badaniu zjawisk związanych z funkcjonowaniem klastrów.

Metoda analizy przepływów międzygałęziowych umożliwia zidentyfikowanie klastrów oraz ich zasięgu w stosunkowo najpełniejszy i obiektywny sposób, wygenerowanie stosunkowo najlepszych danych o współzależnościach zachodzących w procesach innowacyjnych oraz interakcjach pomiędzy różnymi gałęziami przemysłu[34].

Metoda analizy macierzy innowacyjnych.

Jest to technika oparta na pomiarze interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami klastra w procesie innowacyjnym[35]. W odróżnieniu od metody *input-output*, metoda macierzy innowacyjnych uwzględnia wszystkie rodzaje interakcji zachodzących miedzy podmiotami klastra, a nie tylko przepływy międzygałęziowe. W odróżnieniu od macierzy *input-output,* wiersze i kolumny macierzy innowacji wyznaczane są odpowiednio przez „dostawców innowacji" i „odbiorców innowacji" połączonych nie przepływami produkcji, lecz transferami innowacji. Wykorzystanie techniki macierzy innowacyjnych pozwala na dokonanie ilościowej diagnozy klastra jako pewnego systemu innowacyjnego. Podstawową wadą metody analizy macierzy innowacyjnych jest trudność w uzyskiwaniu danych statystycznych. Oczywistym następstwem tego faktu jest wysoki koszt pozyskiwania informacji za pomocą wywiadu bezpośredniego lub pośredniego oraz trudności związanie z konstruowaniem mierników dla poszczególnych rodzajów transferu innowacji.

Metoda analizy odpowiedniości (*corresspondence analysis*).

Jest to ilościowo-jakościowa technika wykorzystywana do identyfikacji koncentracji gałęzi przemysłu, które charakteryzują się podobnym stylem innowacji. Podobny styl innowacji oznacza w tym miejscu wykorzystywanie podobnych kanałów transferu innowacji[36]. Analizie podlegają kierunek oraz intensywność wykorzystywania różnych kanałów transferu innowacji w klastrze. Podstawową zaletą metody odpowiedniości jest uwzględnienie wszelkiego rodzaju interakcji zachodzących między różnymi gałęziami gospodarki. Metoda analizy odpowiedniości pozwala na otrzymanie obrazu interakcji zachodzących w procesie innowacyjnym. Mankamentem tej metody są trudności jakich przysparza konstrukcja stosownych mierników, oraz, podobnie jak w przypadku opisanej wyżej metody analizy macierzy innowacyjnych, kłopoty z pozyskaniem danych oraz związane z tym wysokie koszty.

---

[34] Metoda *input-output* była między innymi stosowana szeroko w badaniach klastrów przez OECD – w ramach drugiej fazy projektu „National Innovation Systems". Źródło: *Dynamising National Innowation Systems*, OECD, Paris 2002, s. 32–36.

[35] C. DeBresson, Hu Xiaoping, *Identifying Clusters of Innovative Activity: Anew Approach and a Toolbox*, [w:] *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris 1999, s. 58–60.

[36] T. Roelandt, P. Hertog, *Cluster Analysis and Cluster-based…*, s. 14, 321–322.

4.3. Badania klastrów w ujęciu mieszanym

Jak zauważono wcześniej, dla potrzeb analizy struktur klastrowych stosuje się najczęściej różne kombinacje różnych podejść metodycznych, łącząc „mezobadania" z „mikrobadaniami". Powstają w ten sposób metody badania klastrów dostosowane do specyficznych uwarunkowań kraju czy regionu oraz do celów konkretnych analiz. Przykładem takiej metody jest niżej scharakteryzowana technika oparta na analizie przepływów wiedzy.

Metoda oparta na analizie przepływów wiedzy między podmiotami klastra[37].

Punktem wyjścia dla zastosowania tej metody jest przyjęcie założenia metodologicznego, że powiązania między podmiotami klastra są dwojakiego rodzaju. Pierwszy rodzaj powiązań odpowiada łańcuchom wartości sformalizowanym za pomocą kontraktów handlowych. Do tego rodzaju powiązań należą również przepływy wiedzy sformalizowane w postaci kontraktów handlowych (tj. technologii, informacji).

Drugi rodzaj powiązań między podmiotami klastra odpowiada przepływom wiedzy zachodzącym dzięki komunikacji pomiędzy podmiotami klastra. Proces komunikacji zachodzi w oparciu o skodyfikowane i nieskodyfikowane normy prawne i etyczne wspólne dla poszczególnych podmiotów. Intensywność przepływów wiedzy obserwowana jest jako intensywność relacji opartych na kontraktach społecznych.

W pierwszym kroku metody analizy przepływów wiedzy identyfikuje się terytorialnie skoncentrowane łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa. W zależności od poziomu agregacji dostępnych macierzy przepływów międzygałęziowych, dla identyfikacji łańcuchów wartości wykorzystuje się albo metodę *input-output*, albo metodę monograficzną opartą na studiach przypadku, wspartą metodą współczynnika lokalizacji. Niektórzy badacze, zajmujący się tą problematyką, zwiększają wiarygodność wyników, stosując zarówno metodę *input--output*, jak i metodę monograficzną, których rezultaty wzajemnie się weryfikują i/lub uzupełniają.

Następnie analizuje się intensywność przepływów wiedzy, towarzyszących łańcuchom wartości (dostawca – nabywca), przepływów wiedzy między przedsiębiorstwami a infrastrukturą (badawczą, edukacyjną) klastra oraz intensywność przepływów wiedzy specjalistycznej pracowników. Niezbędne dane mają

---

[37] I. Drejer, F. S. Kristensen, K. Laursen, *Studies of Clusters as a Basis for Industrial and Technology Policy in the Danish Economy*, [w:] *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris 1999, s. 293–311; A. Spielkamp, K. Vopel, *Mapping Innovative Clusters in National Innovation Systems,* [w:] *Boosting Innovation: The Cluster*…, s. 91–126; J. Halley, P. den Hertog, *Clusters, Innovation and RTOs. A Synthesis of the Findings from the RISE Cluster Studies,* University of Strathclyde, Glasgow–Utrecht 2000, s. 47–52.

najczęściej charakter ilościowo-jakościowy i pozyskiwane są zarówno w postaci danych statystycznych, jak i techniką wywiadu pośredniego, bezpośredniego albo metodą ekspercką.

Określenie intensywności przepływów wiedzy między poszczególnymi grupami podmiotów klastra pozwala na zidentyfikowanie rodzajów przepływów wiedzy dominujących w klastrze. Na tej podstawie analizowany klaster kwalifikuje się do jednej z czterech kategorii nazywanych stylami innowacji:

a) klastrów kreujących wiedzę – w których występują wszystkie z możliwych rodzajów przepływów wiedzy, a ich intensywność oceniana jest jako duża;

b) klastrów absorbujących wiedzę – w których najbardziej intensywne są przepływy wiedzy towarzyszące integracji „wstecz", również spoza klastra;

c) klastrów wzmacniających wiedzę – w których najbardziej intensywne są przepływy wiedzy towarzyszące integracji „w przód";

d) klastrów samowystarczalnych w zakresie wiedzy – w których najbardziej intensywne są niesformalizowane przepływy wiedzy między wszystkimi podmiotami, natomiast sformalizowane przepływy wiedzy występują zasadniczo między podmiotami klastra a podmiotami ulokowanymi poza klastrem.

W ten sposób powstaje pewien idealny wzorzec badanego klastra, w którym uwzględnione są wszystkie potencjalne przepływy wiedzy mogące wpływać na wzrost innowacyjności klastra. Porównanie idealnego wzorca klastra z obrazem przepływów wiedzy otrzymanym na podstawie zgromadzonych danych pozwala na zidentyfikowanie jego niedoskonałości, przy jednoczesnym uwzględnieniu stylu innowacji, charakterystycznego dla badanego klastra[38]. Jako niedoskonałości metody analizy przepływów wiedzy wymienia się subiektywizm oceny danych o charakterze jakościowym, trudności w konstruowaniu stosownych mierników, niemożność porównywania rezultatów badań klastrów tej samej specjalizacji, funkcjonujących w różnych lokalizacjach oraz trudności z pozyskaniem danych i często związane z tym wysokie koszty.

Metody analizy sieciowej.

Ostatnią z metod, która zostanie omówiona, jest analiza sieci, określana też niekiedy jako teoria grafów, bądź metoda ścieżki krytycznej. Jest to w zasadzie cała grupa metod, które znajdują szerokie zastosowanie głównie przy planowaniu i kontroli procesów inwestycyjnych (w tym np. remontowych), procesów przepływu produkcji itp.[39] Wywodzą się one, podobnie jak szereg innych metod, z wojskowości, a do gospodarki zostały zaadoptowane już w końcu lat 50. ubiegłego wieku. Traktowane są jako metody o dużej przydatności, głównie ze względu na

---

[38] J. Halley, P. den Hertog, *Clusters*…, s. 56–57.

[39] Przykładowo są to metody, których nazwy określane są skrótami mnemotechnicznymi, takimi jak PERT, RAMPS, CPM, PERT-COST, LESS i inne. Nazwy te w istocie oznaczają często rodzaje programów komputerowych, za pomocą których można rozwiązywać (optymalizować) określone procesy.

ich elastyczność (możliwość przystosowania do różnego typu zagadnień badawczych) oraz możliwość optymalizowania za ich pomocą różnego typu parametrów, takich jak: czas, koszty realizacji przedsięwzięcia, zapasy. Te cechy sprawiają, że mogą być również z powodzeniem wykorzystywane w procesie badania klastrów.

Metody analizy sieciowej umożliwiają przedstawienie sieci relacji, powiązań pomiędzy członkami klastra, które to elementy stanowią bardzo istotny wskaźnik poziomu rozwoju klastra, a zarazem skuteczności interwencji na najniższym poziomie. Graficzne odtworzenie struktury powiązań, wraz z odwzorowaniem ich natężenia[40], w przejrzysty sposób pozwala na identyfikację zarówno liderów klastra, mogących wykazać się najgęstszą siecią relacji, jak również słabych elementów systemu, tzn. tych podmiotów, których uczestnictwo w klastrze sprowadza się tylko do podpisania deklaracji członkostwa.

Jak zauważają Durland i Fredericks[41], metod analizy sieci w badaniach ewaluacyjnych zaczęto używać stosunkowo niedawno i nie są one jeszcze w pełni wykorzystywane[42]. Może to wynikać z faktu, że typologia metod sieciowych jest bardzo bogata, a ich wykorzystanie wymaga umiejętności korzystania ze specjalnych programów do analizy sieci. W konsekwencji prowadzenie badań sieciowych przez początkujących badaczy jest bardzo trudne[43].

Dane niezbędne do wykonania analizy sieciowej pochodzić powinny bezpośrednio od członków klastra (na przykład w drodze indywidualnego wywiadu pogłębionego czy badania ankietowego), jednakże uważa się, że wskazana jest ich weryfikacja za pomocą zarówno danych zastanych, jak i informacji uzyskanych od podmiotu koordynującego działalność klastra. Należy mieć jednak na uwadze istotne ograniczenie związane z wykorzystaniem omawianej metody badawczej. Otóż jej zastosowanie znajduje uzasadnienie głównie w przypadku klastrów rzeczywiście funkcjonujących, tzn. takich, które, po pierwsze, posiadają pewną wyodrębnioną strukturę organizującą podejmowane wysiłki, po drugie, takich, które dzięki współpracy podmiotów w ramach klastra generują dla jego członków ową wartość dodaną. Współpraca ta powinna być realna, systematyczna i przynosząca wymierne efekty. Z tych względów analiza sieci nie znajduje w zasadzie zastosowania w przypadku klastrów, które znajdują się dopiero na etapach tworzenia i wczesnego rozwoju. Sieć powiązań nie

---

[40] Na polskim rynku dostępne są już specjalistyczne oprogramowania, pozwalające na tworzenie tego typu wizualizacji.

[41] M. M. Durland, K. A. Fredericks, *Social Network Analysis in Program Evaluation*, „New Directions for Evaluation" 2005, No 107, s. 17–20.

[42] Specyfika metod sieciowych powoduje, że większość popularnych programów komputerowych służących do analiz statystycznych nie pozwala na analizowanie danych metodami sieciowymi. Jest jednak wiele programów, również bezpłatnych, dostępnych w Internecie, które pozwalają na wizualizowanie i analizowanie danych sieciowych. Do najpopularniejszych należą UCINET i program R (w szczególności pakiety SNA, Network i Statnet), oraz Pajek, NetDraw do wizualizacji, a także SIENA, do bardziej zaawansowanych analiz.

[43] R. J. Davies, *SNA Tools: their Potential and Limits*, 2007.

jest wówczas wykształcona i trudno jest po kilku spotkaniach czy szkoleniach, w których brali udział członkowie klastra, wnioskować, czy mamy do czynienia ze współpracą, czy też nie[44].

Jeśli chodzi o kwestię użyteczności metody analizy sieciowej w ewaluacji klastrów już istniejących w Polsce, to należy zauważyć, że jej zastosowanie, jak na razie, napotyka na liczne ograniczenia, wynikające przede wszystkim z początkowych faz rozwoju na jakich znajduje się zdecydowana większość polskich klastrów. *De facto* funkcjonuje jedynie kilka klastrów (z Doliną Lotniczą na czele), które osiągnęły taki stopień zaawansowania, że można mówić o zaistnieniu rzeczywistej sieci powiązań. Nie ulega jednak wątpliwości, że wraz z upływem czasu użyteczność tej metody badawczej będzie wzrastać.

Metody analizy sieci są wykorzystywane także do ewaluacji programów w innych dziedzinach, mających na celu poprawę funkcjonowania instytucji oraz urzędów poprzez zwiększenie poziomu wewnętrznej współpracy[45]. Ogólnie rzecz biorąc, o zastosowaniu analiz sieci w ewaluacji można myśleć wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z danymi o charakterze relacyjnym. W praktyce każdy projekt, a tym bardziej większy program, gdzie są zaangażowane rozmaite osoby (często z różnych organizacji), mogą być opisywane za pomocą sieci afiliacji. Uwzględnia się wówczas relacje między tymi osobami, ich zaangażowanie na poszczególnych poziomach czy w różnych częściach programu. Wiedza wynikająca z analiz sieciowych może przyczynić się do usprawnienia danego programu[46].

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że analiza sieciowa może być użyteczna na różnych poziomach ewaluacji klastrów. Pozwala badać nie tylko dane o atrybutach jednostek, ale również o powiązaniach między nimi. Dlatego też może być przydatna zarówno przy ocenie efektów podejmowanych działań, których istotnym elementem są relacje, jak i przy analizie organizacji działań w obszarze struktur klastrowych[47].

---

[44] A. Miller, *Ewaluacja polityk wspierania innowacji ze szczególnym uwzględnieniem klastrów*, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, „Prace Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego" 2008, nr 47, s. 95–96.

[45] W. R. Penuel, W. Sussex, Ch. Korbak, Ch. Hoadley, *Investigating the Potential of Using Social Network Analysis in Educational Evaluation*, „American Journal of Evaluation" 2006, Vol. 27 (4), s. 437– 451.

[46] Przykładem wykorzystania analizy sieciowej do badania informacji o bardzo dużym programie jest zastosowanie tych metod przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w analizie Działania 2.3. Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL). W ramach SPO RZL 2.3. Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki.

[47] R. J. Davies, *Network Perspectives on the Evaluation of Development Interventions*, Paper for the EDAIS Conference „New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice", November 24–25, 2003; R. J. Davies, *Scale, Complexity and the Representation of Theories of Change*, „Evaluation" 2004, Vol. 10 (1), s. 101–121.

5. Benchmarking jako metoda badawcza klastrów

5.1. Definiowanie benchmarkingu

Benchmarking, nazywany inaczej badaniem porównawczym lub analizą porównawczą, polega na konfrontacji cech organizacji z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, dzięki czemu możliwe jest identyfikowanie najlepszych praktyk i kopiowanie ich do własnej organizacji. Stosowanie benchmarkingu pozwala wybrać najodpowiedniejsze rozwiązania, doskonalić procesy realizowane w organizacji, zidentyfikować pozycję konkurencyjną. Pomaga również w wyznaczeniu osiągalnych celów, przyszłych trendów i kierunków rozwoju. W ramach benchmarkingu poszukiwane są działania o największej efektywności, które mogą stanowić przykład do naśladowania[48].

Inna definicja określa benchmarking jako „ciągły, systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości”[49].

Wartą przytoczenia jest również definicja J. Bramhama[50], według którego „[…] benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników prowadzących do efektywnego wykonywania analizowanego procesu, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (*the best practices*). Benchmarking stosuje się także w sferze polityki publicznej”. Na uwagę zasługuje też propozycja definicji W. Guzowskiego i in., według której „benchmarking konkurencyjny to praktyka studiowania przez przedsiębiorstwo »najlepszych« procesów produkcyjnych, technik zarządzania i działań marketingowych, które stosowane są przez bezpośrednich konkurentów i przedsiębiorstwa o pokrewnej działalności”[51]. W literaturze znajdujemy również wiele innych definicji benchmarkingu. Większość z nich jest bardzo zbliżona i zasadniczo nie różni się pod względem merytorycznego przekazu.

---

[48] *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*…, s. 6.

[49] B. Karlöf, S. Östblom, *Benchmarking. Równaj do najlepszych*, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1995, s. 43–44, J. Woźnicki (red.), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, Centrum Benchmarkingu Polska (http://www.benchmarking.com.pl/); Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008, s. 64–66.

[50] J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2004; *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Strategor, PWE, Warszawa 1996, s. 71–74.

[51] W. Grudzewski, A. Rudzińska, M. Sawicki, *Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 2, s. 15.

Zacytowane powyżej objaśnienia terminologiczne wskazują na możliwość zastosowania procedury benchmarkingu nie tylko w przypadku podmiotów gospodarczych, dla których podstawowym regulatorem jest rynek, ale również w organizacjach publicznych[52].

Nierozłącznie z pojęciem „benchmarking" związane jest sformułowanie „dobra praktyka", które to pojęcie traktowane jest jako pochodna benchmarkingu jako narzędzia zarządzania organizacją. Ogólnie ujmując, dobre praktyki można zdefiniować jako „procesy lub metody, które, zrealizowane z powodzeniem, prowadzą do zwiększonej wydajności" [53]. Dobre praktyki nie są nowymi rozwiązaniami, są wcześniej sprawdzone w innych organizacjach, a ich wdrażanie ma poprawić wyniki działania organizacji i podnieść jej wydajność. Trudno jest wskazać ogólnie dobre praktyki dla wszystkich czy jakiejś grupy przedsiębiorstw. Ich wybór i wdrażanie powinno dokonywać się zawsze indywidualnie i być poprzedzone procesem selekcji i oceny wybranych sposobów działania, jako wzorcowych w danym przypadku. Dobrymi praktykami dla danej organizacji będą te rozwiązania, których wdrożenie spowoduje osiąganie lepszych wyników.

5.2. Rola benchmarkingu klastrów

Dla stosunkowo młodych organizacji, jakimi są klastry w Polsce, poszukuje się optymalnych rozwiązań, zapewniających im stabilny rozwój i konkurencyjność. Dzięki współpracy i wymianie doświadczeń przedsiębiorstwa w klastrze podnoszą standardy oferowanych produktów i usług. Najlepsze rozwiązania organizacyjne wprowadzone z powodzeniem w jednym klastrze można adaptować w innym. Dlatego uzasadnione jest zastosowanie benchmarkingu. Metoda ta stała się **ważnym instrumentem doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności**. Z drugiej strony, złożoność struktur klastrowych i ich specyfika utrudnia prowadzenie benchmarkingu klastrów i inicjatyw klastrowych. Jest zadaniem, w którym stosowane są skomplikowane, nieszablonowe, często bardzo oryginalne podejścia badawcze.

Patrząc od strony zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw, widzimy, że powoduje ono ciągłą zmianę pozycji przedsiębiorstwa (uczestnika klastra). W tej sytuacji konieczna jest permanentna weryfikacja strategii przedsiębiorstwa, wymagane są stałe korekty i dostosowania. W zmiennym środowisku poszukiwać należy takich rozwiązań metodycznych, według których będzie można antycypować przyszłe

---

[52] R. Brol, *Benchmarking w gospodarce lokalnej*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2005, nr 1083, s. 225.

[53] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008, s. 37–39.

warunki i z wyprzedzeniem wprowadzać wymagane zmiany. Najlepszym narzędziem w takim przypadku jest technika benchmarkingu, czyli proces uczenia się od innych nie tylko na ich błędach, ale też na ich sukcesach. Ta właśnie cecha benchmarkingu pozwala utrzymywać nieustanny kontakt z rynkiem i prowadzić do sukcesu. Narzędzie to spełnia również warunek poszukiwania przez przedsiębiorstwa elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków konkurowania.

Proces benchmarkingu nie jest kaprysem czy nową modą, ale koniecznością i ciągłym testowaniem – czy w pewnych obszarach nie odbiegamy od konkurencji. Można powiedzieć kolokwialnie, że benchmarking to „ciągłe trzymanie ręki na pulsie" rynkowych zmian. Jeżeli przedsiębiorstwo (klaster) chce osiągnąć rynkowy sukces, musi dostarczać klientom większą wartość niż konkurencja lub zapewniać im uzyskiwanie wartości porównywalnej, ale przy niższym koszcie. Sukces zapewnia również zachowanie tych dwóch zasad jednocześnie[54]. Daje to szeroką przestrzeń do podejmowania działań optymalizujących. Wyłonienie zaś tych czynników, które przyczynią się do poprawy pozycji konkurencyjnej i jednocześnie będą obarczone niskim ryzykiem popełnienia błędu, wymagają od przedsiębiorstwa przede wszystkim zbadania, co i w jaki sposób robią liderzy rynków. W tym celu stosują najczęściej metodę benchmarkingu.

Jak wskazano wcześniej, znajomość metody benchmarkingu to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki; ma ona znaczenie praktyczne również dla wszystkich „aktorów" klastra czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów (animatorów), uczestników, jak i władz publicznych różnego szczebla. Praktyczny wymiar tej wiedzy przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie, jak: określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych. W tym kontekście, rozważania nad metodologią benchmarkingu klastrów należy poprzedzić sprecyzowaniem jego pojęcia oraz obszarów zastosowania.

5.3. Etapy i zasady procesu benchmarkingu

Podstawowa zasada badań naukowych mówi o zależności uzyskiwanych wyników od przyjętej metody badawczej. Usystematyzowane podejście do analizy, podyktowane względami natury metodycznej, przesądza o wynikach i poprawności merytorycznej rezultatów badań i o ich wartości aplikacyjnej. W celu zapewnienia wynikom analizy benchmarkingowej wysokiej wartości poznawczej i dużej użyteczności, należy przestrzegać kolejności działań badawczych; wymaga to sprecyzowania jej modelowego przebiegu. W tym celu autor przeprowadził kwerendę literatury na temat przebiegu procesu badań benchmarkingowych.

---

[54] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 58–60.

I tak, typowe fazy procesu benchmarkingu, według J. Brilmana[55] obejmują:

1) wybieranie procesu, który zostanie poddany benchmarkingowi;

2) poznanie i szczegółowe opisanie dotychczasowego procesu;

3) powołanie zespołu pracowników, których włączymy w realizację danego procesu;

4) wybranie partnera, z którym będzie dokonywane porównywanie.

Z kolei Strategor[56] wskazuje, że benchmarking składa się z pięciu następujących etapów:

1) zidentyfikowanie porównywanych zmiennych; są nimi dobrze i szczegółowo określone umiejętności, które wchodzą w skład wcześniej omawianych źródeł przewagi konkurencyjnej;

2) zidentyfikowanie firm wzorcowych;

3) zebranie informacji; faza ta wymaga dogłębnych badań oraz sprawności intelektualnej;

4) określenie luki efektywności i pożądanego poziomu osiągnięć;

5) określenie celów i planu działalności oraz techniki pomiaru postępów.

Zdaniem R. Campa[57], jednego z najbardziej znanych teoretyków benchmarkingu i zarazem praktyka w procesie legendarnego już benchmarkingu firmy Xerox, czteroetapowy model przebiegu procesu obejmuje:

1) planowanie;

2) analizę;

3) integrację;

4) wdrożenie.

Przytoczone źródła z różnym stopniem szczegółowości precyzują etapowanie badań benchmarkingowych. Różny może być także charakter działań podejmowanych na poszczególnych etapach. Za najbardziej pracochłonną uznawana jest z reguły faza analizy (szacuje się, że co najmniej 60% czasu realizacji projektu należy przeznaczyć na analizę danych, wnioskowanie i komunikowanie wyników). Stadium wdrożenia wiąże się na ogół z koniecznością monitorowania wyników benchmarkingu, co pozwala, w razie potrzeby, na podjęcie odpowiednio dobranych działań korygujących. Niestety, nie ma sposobu, aby zagwarantować sukces projektowi benchmarkingu. Warto jest jednak podejmować działania, które zwiększą prawdopodobieństwo jego skuteczności. Wielu autorów za najważniejsze z tych działań uznaje:

- posiadanie wiedzy na temat idei benchmarkingu;
- postawę liderów i wsparcie przez kadrę najwyższego szczebla;
- posiadanie dogłębnej wiedzy o własnych projektach;

---

[55] J. Brilman, *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 85.

[56] *Zarządzanie firmą...*, s. 77–80.

[57] R. C. Camp, *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1995, s. 40.

• pozytywne nastawienie do dzielenia się wiedzą zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.

Ciekawe „klucze" warunkujące skuteczność benchmarkingu, również w odniesieniu do problematyki klastrowej, zaproponowali liderzy branży doradczej w stanie Alberta w Kanadzie. Na zlecenie rządu stanu ustalili oni podstawy zasady[58].

Zasada znajomości analizy porównawczej. Każdy krok w benchmarkingu jest celowy. W związku z tym, że benchmarking jest żmudny i pracochłonny, przed badaczami pojawia się pokusa, by proces ten nieco skrócić. Czasami takie uproszczenie może doprowadzić do złych wniosków lub daleko idących uproszczeń. Pomijanie kroku, który wymaga gruntownej analizy własnych działań i przejście bezpośrednio do zbierania danych, może spowodować, że badacze będą źle przygotowani i będą zadawać nieistotne pytania. Oznacza to, że badacz nie dotarł w swoich rozważaniach do sedna, a jego pracę można określić, jak szyderczo mówią eksperci, jako „turystykę przemysłową".

Zasada zaangażowania właściwych ludzi od początku do końca procesu. Zaangażowanie na wczesnym etapie pracowników operacyjnych (znających istotę problemu) jest korzystne w całym projekcie benchmarkingu. Wyniki i wnioski z projektów badawczych i analiz zostaną wzmocnione przez ich cenne spostrzeżenia. Sukces we wdrożeniu zmian będzie wzmocniony poprzez ich wiarygodność i zaangażowanie.

Zasada zaangażowania najwyższego szczebla zarządzania. Uczestnictwo najwyższego szczebla kierowania zapewnia szybkie podejmowanie często trudnych decyzji.

Zasada pozyskania mentora projektu. Uczestnictwo w projekcie wysokiego rangą menedżera, który wykazuje chęć realizacji strategii doskonalenia, rozumie i uznaje wartość benchmarkingu, jest ważne w utrzymywaniu zainteresowania zespołu benchmarkingu. Mentor pełni również funkcję komunikacyjną, informując najwyższe kierownictwo o postępach w procesie, wyposaża zespół w odpowiednie zasoby niezbędne do realizacji projektu. Mentor niekoniecznie musi być członkiem zespołu benchmarkingu.

Zasada zapewnienia wystarczających zasobów kadrowych w projekcie. Wiele organizacji zatrudnia konsultantów, aby uczestniczyli w projektach benchmarkingu. Taka decyzja często ma sens, o ile organizacja procesu może wydawać się nieco trudna. Wiedza konsultantów może być szczególnie pomocna w identyfikowaniu partnerów benchmarkingu, podejmowaniu decyzji oraz zbieraniu odpowiednich informacji. Jednocześnie należy uważać, by współpraca z konsultantami nie spowodowała eliminacji z projektu osób, które posiadają głęboką wiedzę o zachodzących procesach w organizacji. Obecność

---

[58] *Benchmarking Best, Practices, An Overview for Workshop Participants*, Government Of Alberta [http://www.finance.alberta.ca/publications/measuring/results_oriented/module2_overview. pdf].

konsultantów w projekcie zapewnia bezstronność, dostęp do szerokiej wiedzy najczęściej z wielu branż.

Powyższe zasady, mające postać wskazówek, dotyczą przede wszystkim zespołu realizującego benchmarking. Wynika z nich, że prawidłowo prowadzony proces wymaga szerokiego zespołu łączącego bogate kompetencje konsultantów, doświadczenie strategiczne kadry kierowniczej oraz osób z tzw. pierwszej linii w badanym obszarze. Dopiero kompletny i szeroki zespół posiada odpowiednią perspektywę postrzegania rzeczywistości i rozpoznawania kluczowych związków przyczynowo-skutkowych w analizowanych problemach.

6. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym rozdziale różnorodne metody ewaluacji struktur klastrowych to wiedza, której wymiar praktyczny przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie, jak określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych. Zaprezentowane zagadnienia wpisują się tematycznie w rozważania na temat specyfiki rozwoju struktur klastrowych, zawarte w poprzednim rozdziale pracy, w którym ewaluacja występuje jako końcowa faza w procesie rozwoju inicjatywy klastrowej.

Dostępna literatura poświęcona zagadnieniu klastrów praktycznie przemilcza funkcję jaką spełnia, a raczej mogłaby spełniać ewaluacja. Oficjalne wspólnotowe dokumenty ograniczają się w swych zapisach do wskazania obowiązku ewaluowania polityki klastrowej, nie precyzując jednak sposobu, w jaki ma to być dokonywane. Nieliczne publikacje, które w jakikolwiek sposób poruszają omawianą problematykę, są bardzo symptomatycznym miernikiem tego, na jakim poziomie rozwoju znajduje się ewaluacja klastrów.

Formułowanie nowej polityki, poszerzanie zakresu interwencji publicznych sprawia, że i sama ewaluacja wkracza w coraz to nowe obszary. Obszary te, z punktu widzenia ewaluacji, stanowią zagadnienie bardzo wymagające. Ewaluacja struktur klastrowych staje się kolejnym rodzajem działalności zdolnym wspomagać decydentów w podejmowanych przez nich decyzjach.

Znajomość metod badania klastrów to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki. Ma ona znaczenie praktyczne dla wszystkich aktorów klastra, czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów (animatorów), uczestników (sfera biznesu), jak i władz publicznych różnego szczebla. Bez umiejętności właściwego pozycjonowania klastra (benchmarking klastrów) niemożliwe staje się chociażby budowanie dobrych strategii rozwoju.

Z drugiej strony należy zauważyć, że wiedza ta ma walor ściśle utylitarny, bowiem każde przeprowadzone badanie ewaluacyjne przyczynia się do lepszego rozumienia pewnych procesów i zjawisk, a w konsekwencji do lepszego planowania interwencji publicznych. Można tym samym powiedzieć, że ewaluacja jest niezbędnym warunkiem budowy społeczeństwa opartego na wiedzy (*knowldege-based society*), czyli społeczeństwa, w którym decyzja oparta jest na racjonalnych podstawach a nie na przypadku, na myśleniu stereotypowym, czy – co gorsza – jedynie na przesłankach politycznych.

W ostatnich latach podejmowano szereg różnorodnych inicjatyw zorientowanych na problematykę badania klastrów. Określenie „badanie" zostało tutaj użyte nieprzypadkowo, gdyż wiele z podjętych działań nie jest działaniami *stricte* ewaluacyjnymi. Wszystkie mają jednak za cel wypracowanie pewnych sposobów postępowania, określonych podejść i metodologii, które ujmowane łącznie przyczynić się powinny, w założeniu, do lepszego zrozumienia inicjatyw klastrowych, a w konsekwencji do stworzenia mechanizmów pozwalających na badanie, ocenę czy w końcu ewaluację tychże przedsięwzięć. Niewątpliwie wszystkie takie inicjatywy zwiększają dotychczasową wiedzę na temat klastrów, stanowiąc jednocześnie forum współpracy i wymiany doświadczeń.

Przed ewaluacją struktur klastrowych stoi wiele wyzwań. Jak się wydaje, podstawowe wyzwanie związane jest z ciągle jeszcze niedostateczną świadomością korzyści, jakie mogą płynąć z ewaluacji. W wielu krajach, szczególnie tych o stosunkowo krótkiej tradycji w dziedzinie badań ewaluacyjnych, ewaluacja postrzegana jest bardziej jako czynnik wydłużający i komplikujący proces decyzyjny niż jako integralna, spełniająca określone funkcje część tego procesu. Ponadto, ewaluowane podmioty często mają poczucie, że ewaluacja jest skierowana przeciwko nim, utożsamiając ją z kontrolą.

Inny istotny problem dotyczy wykorzystania wyników ewaluacji. Niestety, w dalszym ciągu, wiele raportów ewaluacyjnych kończy swój byt na dnie szuflad. Wyniki wielu badań nie stanowią nawet najmniejszego wkładu w proces decyzyjny. Unijny obowiązek ewaluacji programów finansowanych ze wspólnotowych pieniędzy nie powinien być interpretowany zawężająco. Nie wystarczy bowiem samo przeprowadzenie ewaluacji. Konieczne jest korzystanie z jej wyników, patrzenie na ewaluację jak na istotny głos w dyskusji. W przeciwnym wypadku podważony zostanie całkowicie sens i istota badań ewaluacyjnych, które są użyteczne tylko wówczas, gdy wykorzystają je konkretne podmioty.

Ważną kwestią jest również to, w jakim stopniu osoby przeprowadzające ewaluację klastrów są do niej przygotowane od strony warsztatowej. Badania ewaluacyjne bowiem bardzo często cechują się znaczną kompleksowością, wymagają stosowania wielu technik badawczych, a za przedmiot mają złożone, wielopłaszczyznowe interwencje publiczne. To wszystko sprawia, że ewaluator powinien bardzo dobrze poznać badany obszar, mieć odpowiednią wiedzę na temat projektowania i prowadzenia badań, a przede wszystkim by świadom funkcji, jaką pełni.

Polskie doświadczenia w zakresie ewaluacji polityki klastrowej są stosunkowo nowe i mało zbadane. Istniejące, niedawno opublikowane raporty badawcze rzucają co prawda na ten temat nieco światła, lecz na ogół nie odnoszą problemu metodologii badania klastrów do układów regionalnych. Wynika to z faktu, że inicjatywy klastrowe w Polsce znajdują się dopiero w początkowej fazie rozwoju. Zdecydowana większość klastrów została utworzona po roku 2007 i trudno jest oczekiwać, aby w tak krótkim okresie pojawiły się na poziomie regionu efekty mogące zostać poddane ewaluacji. Należy jednak oczekiwać, że zapotrzebowanie na tego typu ewaluację w ciągu najbliższych lat będzie się zwiększało. Przełomowym momentem dla ewaluacji klastrów w Polsce powinien być rok 2015 i ewaluacja *ex post* Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, którego jedno z działań przewiduje wspieranie inicjatyw klastrowych.

Należy mieć nadzieję, że w najbliższej przyszłości znaczenie ewaluacji struktur klastrowych w prowadzeniu polityki publicznej wzrośnie na tyle, że zostanie ona niejako zakorzeniona w strukturze procesów decyzyjnych, a decydenci, dostrzegając wszelkie zalety z niej płynące, będą istotnie zainteresowani prowadzeniem ewaluacji i wykorzystywaniem jej wyników.

Rozdział V. Analiza klastrów potencjalnych w regionie łódzkim

1. Wprowadzenie

Zasadniczy cel przeprowadzonych badań empirycznych (rozdziały V i VI), skoncentrowany został na analizie rozwoju struktur klastrowych w regionie łódzkim, identyfikacji barier rozwoju, określeniu właściwych kierunków i narzędzi ich stymulowania, jak również uwarunkowań odnoszących się do mechanizmów zarządzania tymi strukturami w układzie regionalnym. Osiągnięcie tak przedstawionego celu wymagało wyznaczenia stosunkowo szerokiego zakresu badań empirycznych, które podzielone zostały na **pięć etapów**, przy czym w każdym z nich zastosowano odpowiednie metody badawcze.

W przeprowadzonych badaniach zastosowano podejście opierające się na wykorzystaniu szeregu technik badawczych, przy jednoczesnym uwzględnieniu odmiennych perspektyw i punktów widzenia. Przyjęto dwie, ściśle powiązane ze sobą ścieżki analizy – ilościową oraz jakościową. W każdym kolejnym etapie wykorzystano inne techniki i narzędzia, dzięki czemu możliwe było rozszerzanie i weryfikowanie gromadzonego stopniowo materiału, aż do uzyskania pełnego oglądu problematyki. W pierwszej kolejności przeprowadzone zastały analizy wtórnych źródeł informacji. Kolejnym krokiem były badania o charakterze jakościowym, które pozwoliły na jakościową ocenę wybranych zagadnień w regionie, a następnie, na tej podstawie, wyprowadzenie uogólniających wniosków i rekomendacji pod kątem rozwoju i zarządzania w strukturach klastrowych w skali kraju (rozdział VII).

Niniejszy rozdział pracy zawiera wyłącznie omówienie **etapu pierwszego**, zakładającego przeprowadzenie analizy możliwości rozwoju **klastrów potencjalnych** i ich lokalizacji na obszarze regionu łódzkiego. Analiza ta została poprzedzona:

- szczegółową charakterystyką uwarunkowań i czynników rozwojowych klastrów w regionie;
- określeniem profilu specjalizacyjnego regionu;
- zbadaniem poziomu koncentracji branżowej w układzie wszystkich podregionów (powiatów) województwa łódzkiego.

Analiza, przeprowadzona zgodnie z przyjętymi w literaturze przedmiotu standardami metodycznymi, doprowadziła do identyfikacji w ramach gospodarki województwa szeregu **potencjalnych klastrów**, rozumianych jako wiązki grup PKD o ponadprzeciętnym poziomie koncentracji zatrudnienia w stosunku do średniej krajowej i znaczącym udziale w gospodarce regionu. Mówiąc o klastrach potencjalnych, należy zaznaczyć, że chodzi o określenie branż gospodarki, w których

istnieje odpowiednio duża koncentracja działalności oraz potencjał, mogący stanowić w przyszłości podstawę do rozwinięcia się klastrów. Dzięki temu możliwe staje się wskazanie pola do działalności wspierającej klastry ze strony władz regionalnych. Jest to czynnik bardzo istotny ze względu na charakter działalności klastrów i ich znaczenie w gospodarce regionalnej.

W opisywanym w tej części pracy **pierwszym etapie badań** zastosowano:

- metodę *desk research*, opartą na wtórnych źródłach informacji (badanie dokumentacji źródłowej, informacje zawarte w publikacjach naukowych krajowych i zagranicznych), czasopismach branżowych, raportach, dostępnych wzmiankach na temat zrealizowanych projektów o tematyce klastrowej, notatkach prasowych, informacjach publikowanych na stronach internetowych, wywiadach prasowych;
- metodę statystyczno-analityczną;
- metodę porównań;
- instrument badawczy wykorzystywany do analizy koncentracji przestrzennej w postaci współczynnika lokalizacji *LQ* (*location quotient*).

2. Uwarunkowania i czynniki rozwojowe klastrów w regionie łódzkim

Potencjał gospodarczy regionu stanowi pochodną m.in. struktury i dynamiki gospodarki na danym obszarze. Z kolei przewaga konkurencyjna budowana na bazie potencjału gospodarczego wynika głównie z relacji między jednostkami gospodarczymi działającymi w danym regionie, a także z ich umiejętności wzajemnej współpracy oraz zdolności do nawiązywania relacji z otoczeniem zewnętrznym.

W zależności od regionu, istnieją różne czynniki sprzyjające powstawaniu klastrów. Do najczęściej wymienianych należą:

- okoliczności historyczne związane z wieloletnim istnieniem na określonym obszarze tradycji danego rodzaju działalności;
- istnienie zasobów odpowiednich dla danej działalności, np. zasobów naturalnych czy wykwalifikowanej siły roboczej lub specyficznej wiedzy;
- występowanie specyficznych warunków dla danej branży, np. duży i wymagający popyt miejscowy czy regionalny charakter gospodarki[1].

W niniejszych rozważaniach pojęcie „region" używane jest w ujęciu administracyjnym (województwo i jego powiaty), nie zaś funkcjonalnym. Należy jednakże pamiętać, że w rzeczywistości gospodarczej klastry często mają charakter ponadregionalny w ujęciu administracyjnym, tzn. mogą być położone na terenie dwu czy nawet kilku sąsiadujących województw (w niektórych przypadkach mogą mieć również charakter międzynarodowy).

---

[1] M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 280.

W regionie łódzkim do powstania klastrów w dużej mierze przyczyniają się uwarunkowania historyczne (np. tradycje związane z przemysłem włókienniczym), obecność bogactw naturalnych (np. surowców potrzebnych do produkcji płytek ceramicznych) oraz zasoby wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Czynnikiem niewątpliwie sprzyjającym jest również funkcjonowanie w regionie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Korzystne warunki rozwoju przedsiębiorczości, jakie stwarza ta strefa, powodują wzrost koncentracji firm danej branży na jej obszarze, co z założenia stanowi dobrą podstawę do tworzenia klastrów[2].

Do innych atutów regionu łódzkiego, wpływających na koncentrację przedsiębiorstw, a co za tym idzie generowanie struktur klastrowych, należą:

• relatywnie niskie koszty pracy, wynikające między innymi z niższych od średniej krajowej zarobków pracowników (w roku 2009 miesięczne wynagrodzenia brutto w regionie stanowiło 87% średniej krajowej)[3];

• niskie koszty prowadzenia działalności gospodarczej (niska cena powierzchni biurowych, działek);

• centralne położenie województwa w Polsce i w Europie[4].

Do czynników warunkujących efektywny rozwój klastrów natomiast można zaliczyć:

• strukturę branżową gospodarki regionu (realny i istotny udział danej branży w strukturze gospodarczej regionu; tworzenie inicjatyw klastrowych wbrew profilowi gospodarczemu jest na ogół trudne i nieefektywne);

• strukturę przestrzenną gospodarki regionu (koncentracja podmiotów na ograniczonym obszarze; im większe terytorium tym trudniejsza koordynacja działalności klastra);

• koncentrację nauki na wybranych obszarach (istnienie silnego zaplecza naukowego odpowiadającego profilowi określonych klastrów w regionie; jest to istotny czynnik wzrostu innowacyjności firm danej branży);

• aktywność instytucji animujących przedsiębiorczość (siła i sprawność zaplecza biznesu)[5].

Charakteryzując region łódzki pod kątem uwarunkowań rozwojowych klastrów z pozycji różnych sektorów (przemysł, usługi rynkowe, usługi nierynkowe), widzimy, że należy on do regionów silnie uprzemysłowionych. Na tle kraju

---

[2] Lokalizacja firmy na trenie ŁSSE daje możliwość między innymi zwolnienia jej ze znacznej części podatku dochodowego (od 50–60%), zwrotu poniesionych nakładów inwestycyjnych czy kosztów zatrudnienia nowych pracowników przez okres 2 lat.

[3] Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, dane dot. przeciętnego wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej, www.stat.gov.pl [data dostępu: 14.07.2010].

[4] K. Romaniuk, *Wspieranie rozwoju oraz konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu przez klastering na przykładzie grona łódzkiego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu" 2007, t. X, z. 2, s. 224.

[5] *Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego – studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ*, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 122–123.

wyróżnia się silną pozycją sektora przemysłowego oraz słabszą od przeciętnej pozycją sektora usług. Relatywnie słaba pozycja sektora usług rynkowych w województwie łódzkim może być uznana za czynnik ograniczający możliwości rozwojowe regionu. Wynika to z charakteru zachodzących współcześnie przemian ekonomiczno-społecznych, w których to właśnie działalność usługowa oraz jej udział w strukturze zatrudnienia i wartości dodanej brutto staje się miernikiem poziomu rozwoju gospodarczego. Zmianom tym towarzyszy m.in. dynamiczne tempo rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, skutkujące powstaniem tzw. społeczeństwa informacyjnego, automatyzacją procesów, wzrostem wydajności pracy oraz produkcji przemysłowej, a także wzrostem zapotrzebowania społeczeństwa na usługi zdrowotne, kulturalne, edukacyjne, biznesowe, menedżerskie i inne.

Stopniowa zmiana struktury gospodarczej województwa łódzkiego jest istotna dla przyszłej kondycji ekonomiczno-społecznej tego obszaru. W opinii ekspertów, modernizacja przemysłu zmierzająca do rozwijania działalności mniej pracochłonnych może w regionie łódzkim skutkować w kolejnych latach odpływem bardziej efektywnych pracowników do firm usługowych[6].

Przechodząc do charakterystyki sektora usług, należy zauważyć, że składa się on z dwóch podsektorów – usług rynkowych oraz usług nierynkowych. Spośród wszystkich sekcji usług rynkowych największe znaczenie dla regionalnej gospodarki ma dział handlu i napraw, wytwarzający blisko 20% wartości dodanej brutto (WDB). Drugim pod względem istotności jest dział obsługi nieruchomości i firm, który dostarcza około 14% wartości dodanej brutto w województwie. Dział ten, obok pośrednictwa finansowego, należy również do sekcji wykazujących największy wzrost udziału w tworzeniu WDB. W latach 1995–2008 odsetek wartości dodanej brutto w dziale obsługi nieruchomości i firm zwiększył się o około 11%, natomiast w pośrednictwie finansowym wzrósł on ponad dwukrotnie. Znaczenie poszczególnych sekcji usług rynkowych dla gospodarki regionu łódzkiego znajduje odzwierciedlenie w ilości i tempie przyrostu podmiotów gospodarczych, a także w strukturze i zmianach liczby osób w nich pracujących. W roku 2009 łącznie na terenie województwa łódzkiego było ok. 144,5 tys. podmiotów prowadzących działalność w sektorze usług rynkowych. Stanowiły one 66,3% wszystkich podmiotów gospodarczych w regionie[7].

Charakteryzując sektor usług rynkowych należy stwierdzić, że województwo łódzkie nie należy do regionów wyraźnie wyróżniających się pod względem poziomu rozwoju tego typu usług. Wśród istotnych przyczyn takiego stanu rzeczy wymienić trzeba niską atrakcyjność inwestycji w sektorze usługowym. Do czynników decydujących o lokalizacji inwestycji w sektorze usług należą:

---

[6] *Spójność wewnętrzna a konkurencyjność regionu łódzkiego. Diagnoza strategiczna*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009, s. 53.

[7] Na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl [data dostępu: 07.04.2011].

- wielkość i jakość zasobów pracy;
- chłonność rynku instytucjonalnego;
- koszty pracy;
- dostępność transportowa[8];
- poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej[9].

Pośredni wpływ mają tutaj również:

- poziom rozwoju gospodarki;
- poziom bezpieczeństwa powszechnego;
- stopień ochrony środowiska przyrodniczego[10].

Według rankingu atrakcyjności inwestycyjnej województw, opracowywanego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR), województwo łódzkie znajduje się wprawdzie w czołówce regionów pod kątem zasobów i kosztów pracy, jednak w pozostałych kategoriach zajmuje znacznie niższe pozycje. Mimo to, w tym samym raporcie IBnGR, podregion łódzki, obejmujący powiaty zgierski, brzeziński, pabianicki oraz łódzki wschodni (wraz z miastem Łódź), został zaklasyfikowany jako wysoko atrakcyjny dla działalności usługowej. W rankingu z roku 2010 obszar ten został uznany za drugi pod względem atrakcyjności inwestycyjnej w sektorze usług w kraju[11]. Tak duża dysproporcja między podregionem łódzkim i miastem Łódź a pozostałymi podregionami województwa świadczy o wysokim przestrzennym zróżnicowaniu regionu z punktu widzenia możliwości rozwoju działalności usługowej.

Kapitał ludzki Łodzi oraz regionu łódzkiego uznawany jest za główny atut tego obszaru w rozwoju działalności usługowej. Wysoka podaż absolwentów uczelni wyższych, połączona z wysoką stopą bezrobocia, wpływa na dużą dostępność pracowników oraz obniża ich oczekiwania płacowe. Wynagrodzenia w sektorze usług rynkowych są w województwie łódzkim na tle reszty kraju relatywnie niskie. Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w usługach związanych z handlem, naprawą pojazdów samochodowych, transportem i gospodarką magazynową, zakwaterowaniem i gastronomią oraz informacją i komunikacją w roku 2010 wynosiło 2307,09 zł, natomiast w sekcjach związanych z działalnością finansową i ubezpieczeniową oraz obsługą rynku nieruchomości 3626,95 zł. W tym samym roku w Polsce średnie wartości wynagrodzenia w tych sekcjach wynosiły odpowiednio: 2797,77 zł i 4641,17 zł[12]. Niskie koszty pracy połączone z relatywnie

---

[8] Dostępność transportowa stanowi pochodną systemu transportowego, który wpływa na korzystność lokalizacji danego obszaru (regionu, miasta lub trasy) w stosunku do innych terytoriów. Źródło: G. Sierpiński, *Miary dostępności transportowej miast i regionów*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej" 2010, Seria Transport, nr 66, s. 92.

[9] M. Nowicki (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010*, IBnGR, Gdańsk 2010, s. 26.

[10] Tamże.

[11] Tamże.

[12] *Rocznik statystyczny województw 2010*, GUS, Warszawa 2010, s. 68–69.

wysokim poziomem wykształcenia ludności decydują o wysokiej rentowności inwestycji. Stanowi to ważny atut metropolii – zwłaszcza w aspekcie konkurencji ze strony sąsiadującej z Łodzią Warszawy[13].

Kolejnym, obok kapitału ludzkiego, czynnikiem warunkującym rozwój klastrów, a zarazem decydującym o atrakcyjności regionu łódzkiego dla inwestorów branż usługowych jest korzystna struktura gospodarki i liczba inwestycji zagranicznych. Wbrew powszechnemu mniemaniu, iż Łódź jest miastem przemysłowym, w metropolii tej stosunkowo duża część wartości dodanej brutto jest wytwarzana w sektorze usług. Jedynie w Warszawie i we Wrocławiu udział sektora usługowego w WDB jest wyższy. Co więcej, firmy z udziałem kapitału zagranicznego funkcjonujące na obszarze regionu łódzkiego stanowią zdecydowaną większość wszystkich tego rodzaju podmiotów w województwie. W roku 2008 aktywnych podmiotów z kapitałem zagranicznym było na tym terenie 1546 (75% wszystkich w województwie), z czego 1134 stanowiły firmy usługowe. W samej Łodzi takich podmiotów było 1205 (w tym 898 usługowych). Wzrost aktywności inwestorów zagranicznych na terenie województwa jest w dużej mierze rezultatem utworzenia Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (ŁSSE). W kolejnych latach prognozowany jest dalszy rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ramach ŁSSE (przede wszystkim w sektorze usług)[14]. Z tego punktu widzenia zarówno struktura gospodarki, jak i ilość inwestycji zagranicznych świadczą o rosnącej innowacyjności gospodarki stolicy województwa łódzkiego[15], co ma niewątpliwie istotne znaczenie dla budowy struktur klastrowych.

Ostatnim czynnikiem wpływającym na wysoką pozycję regionu łódzkiego i metropolii łódzkiej w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej w sektorze usług jest ponadprzeciętna dostępność transportowa. W dużej mierze wynika ona z centralnego położenia województwa – na jego obszarze krzyżują się w autostrady A-2 i A-1, a także ważne szlaki kolejowe. Dostępność komunikacyjna regionu dodatkowo poprawi się po ukończeniu budowy autostrad A-1 i A-2 oraz drogi S-8. Jednocześnie sama metropolia łódzka jest znacznie słabiej dostępna niż niektóre powiaty regionu (takie jak piotrkowski, skierniewicki, kutnowski, łowicki czy tomaszowski). Wpływ na to ma peryferyjne położenie szlaków komunikacyjnych oraz niska gęstość dróg powiatowych i gminnych[16]. Komunikacja wewnątrz Łodzi

---

[13] *Spójność wewnętrzna a konkurencyjność*…, s. 71.

[14] W opinii ekspertów, ilość przedsięwzięć o charakterze usługowym, będzie w tej Strefie rosła, natomiast kapitałochłonnych – spadała. Wynika to z faktu, iż inwestycje kapitałochłonne w przeciwieństwie do usługowych przynoszą zyski dopiero po kilku latach, a zwolnienia podatkowe oferowane przez ŁSSE nie obejmują z reguły tak długiego okresu. Inwestycje w sektorze usług mają więc lepsze – niż kapitałochłonne – szanse na rozwój w ŁSSE. Źródło: *Spójność wewnętrzna a konkurencyjność*…, s. 59.

[15] Łódź wyróżnia się np. dobrze rozwiniętą sekcją handlu i usług, w której aktywne są małe przedsiębiorstwa. Źródło: *Spójność wewnętrzna a konkurencyjność*..., s. 71.

[16] Tamże, s. 50–51.

jest utrudniona – na jej obszarze brakuje korytarzy transportowych, a stan infrastruktury transportowej daleki jest od satysfakcjonującego. Ograniczona dostępność komunikacyjna stolicy województwa i otaczającego go podregionu jest barierą dla rozwoju sektora usług rynkowych. Dlatego też, dla rozwoju sektora usług rynkowych na obszarze regionu łódzkiego duże znaczenie ma zwiększenie dostępności Łodzi jako jego stolicy. Konieczne jest połączenie miasta z najbliższymi węzłami komunikacyjnymi – między innymi poprzez rozbudowę infrastruktury komunikacji publicznej na obszarze metropolii. Szansą na poprawę sytuacji może być również realizacja planowanych inwestycji infrastrukturalnych – takich jak budowa kolei wysokiej prędkości między Łodzią, Warszawą, Poznaniem i Wrocławiem, połączenie dworców Łódź Fabryczna i Łódź Kaliska, a także zakończenie budowy autostrad A-1 i A-2 oraz ich skrzyżowania w pobliżu stolicy województwa.

Obok infrastruktury transportowej, duże znacznie dla inwestycji w sektorze usług rynkowych ma również dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna. Według Instytutu Badań Strukturalnych, Łódź charakteryzuje się najlepszą wśród największych polskich aglomeracji dostępnością infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i pomocy społecznej oraz korzystnymi wartościami wskaźników w przypadku pozostałych komponentów[17]. Jednocześnie, badania przeprowadzone na zlecenie Urzędu Miasta Łodzi wskazały, iż znaczna część firm nie wybiera Łodzi jako lokalizacji swoich inwestycji ze względu na ograniczoną atrakcyjność miasta jako potencjalnego miejsca zamieszkania menedżerów i ich rodzin[18].

Mówiąc o **sektorze usług nierynkowych** należy zauważyć, że ich rola w prawidłowym funkcjonowaniu państwa, poszczególnych regionów i społeczeństwa jest niekwestionowana. Podmioty oferujące usługi nierynkowe w Polsce to w jednej trzeciej instytucje działające w sekcji edukacji. Natomiast innymi dominującymi grupami podmiotów działającymi w tym sektorze są ochrona zdrowia, pomoc społeczna i administracja publiczna.

Sytuacja sektora usług w Polsce stopniowo podlega trendom obserwowanym w krajach OECD, w których usługi rynkowe stanowią około 50% wartości dodanej w gospodarce, a usługi nierynkowe około 20%. W Polsce jest to odpowiednio 50,3% i 14,3%. Ze względu na obniżającą się rolę tradycyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej, wzrost konkurencyjności w sektorze usług staje się kluczowym wyzwaniem zarówno dla gospodarek państw, jak i poszczególnych regionów. Przed tego typu problemem staje również województwo łódzkie, które ze względu na – w dużej części – przemysłowo-rolniczy charakter, nie osiągnęło jeszcze znaczącej pozycji konkurencyjnej w żadnej z sekcji usług[19].

---

[17] Tamże, s. 74.

[18] *Efekty wdrażania strategii rozwoju klastra w Łodzi*, Urząd Miasta Łodzi, Łódź 2006, http://www.klasterlodzki.pl/pliki/Prezentacjaefekty.pdf [data dostępu: 20.04.2011].

[19] *Rynek pracy w województwie łódzkim, Specyfika i uwarunkowania*, ASM Kutno, http://asm-poland.com.pl/diagnozazawodow/publikacja.pdf, [data dostępu: 03.03.2011].

Narzędziem wspierającym rozwój wspomnianego sektora usług nierynkowych w województwie łódzkim mogą być klastry. Klastering podmiotów z sektora usług nierynkowych może przynieść wiele korzyści zarówno dla uczestników klastra, jak i dla całego regionu łódzkiego. Tworzenie klastrów w sektorze usług, w tym w usługach nierynkowych jest, ze względu na ich specyfikę, mniej powszechne niż w odniesieniu do branż przemysłowych. Jest jednak możliwe i w wielu przypadkach równie efektywne.

3. Specjalizacja regionalna a profil potencjalnych klastrów

Dążąc do ustalenia pożądanych kierunków rozwoju klastrów w regionie łódzkim, należy wpierw zdiagnozować **obszary koncentracji** przemysłu i usług oraz określić w ten sposób **aktualny profil gospodarczy regionu**. Jest to więc etap badania zakładający dokonanie identyfikacji branż w gospodarce regionu – pod kątem możliwości tworzenia klastrów potencjalnych[20].

Dla zbadania tego zjawiska autor zastosował instrument wykorzystywany do analizy koncentracji przestrzennej oparty na współczynniku lokalizacji (*LQ –location quotient*)[21]. Konkretyzując, dla objaśnienia tej kwestii przyjęto wartość ilorazu lokalizacyjnego – *LQ*, wyliczonego jako stosunek udziału pracujących w wybranej dziedzinie do ogółu pracujących w województwie łódzkim do analogicznego udziału dla Polski.[22] Uzyskane wielkości pozwoliły wnioskować, które branże w regionie odznaczają się najwyższym stopniem koncentracji. Wyliczone współczynniki *LQ* dla sektora przemysłu prezentuje tabela 9.

---

[20] Do identyfikacji potencjalnych klastrów na terenie woj. łódzkiego wykorzystano następujące bazy danych: bazę danych GUS F01 obejmującą pomioty zatrudniające 10 i więcej pracowników, z wyłączeniem objętych tajemnicą statystyczną, bazę danych REGON obejmującą wszystkie zarejestrowane podmioty – liczba podmiotów oraz liczba pracowników na poziomie powiatów. Każda z powyższych baz charakteryzuje się pewnymi ograniczeniami. Baza oparta na kwestionariuszu F01 obejmuje tylko i wyłącznie podmioty, których dotyczy obowiązek raportowania do GUS, tzn. podmioty zatrudniające 10 i więcej pracowników. Czynnikiem ograniczającym dodatkowo ilość dostępnych danych jest ustawa o tajemnicy statystycznej prowadząca do powstania znaczących luk w danych na wysokim poziomie dezagregacji zarówno sektorowej, jak i przestrzennej. Baza danych REGON obejmuje wyłącznie informację o liczbie pracowników oraz liczbie podmiotów na 3-cyfrowym poziomie dezagregacji PKD. Baza opiera się na danych deklarowanych przez podmioty w momencie rejestracji podmiotu.

[21] Szersze omówienie tej metody zawarto w IV rozdziale pracy.

[22] Wartości ilorazu powyżej 1 oznaczają koncentrację danej sfery działalności w regionie i mogą wskazywać na specjalizację regionalną.

Tabela 9. Średnie arytmetyczne z kwartalnych wartości *LQ* dla sekcji przemysłowych w województwie łódzkim (obliczone według liczby pracujących) dla wybranych okresów

Rok/Sekcja	C (górnictwo i kopalnictwo)	D (przetwórstwo przemysłowe)	E (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	F (budownictwo)
Średnia 2002–2009	0,61	1,21	1,09	0,79
Średnia 2009	0,54	1,1	0,97	0,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: *Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej województwa łódzkiego*, PAG Uniconsult, Łódź 2010.

Wartości wyliczonych współczynników wskazują na najwyższy stopień koncentracji w odniesieniu do sekcji przetwórstwa przemysłowego (produkcja). Zatrudnienie w tej sekcji jest o ponad 20% wyższe niż przeciętne zatrudnienie w kraju. Świadczy to o zjawisku regionalnej specjalizacji w tym właśnie obszarze. W związku z tym interesujący jest rozbiór strukturalny wartości *LQ* dla poszczególnych podsekcji przetwórstwa przemysłowego, aby określić, jaki jest w nich stopień koncentracji (tabela 10).

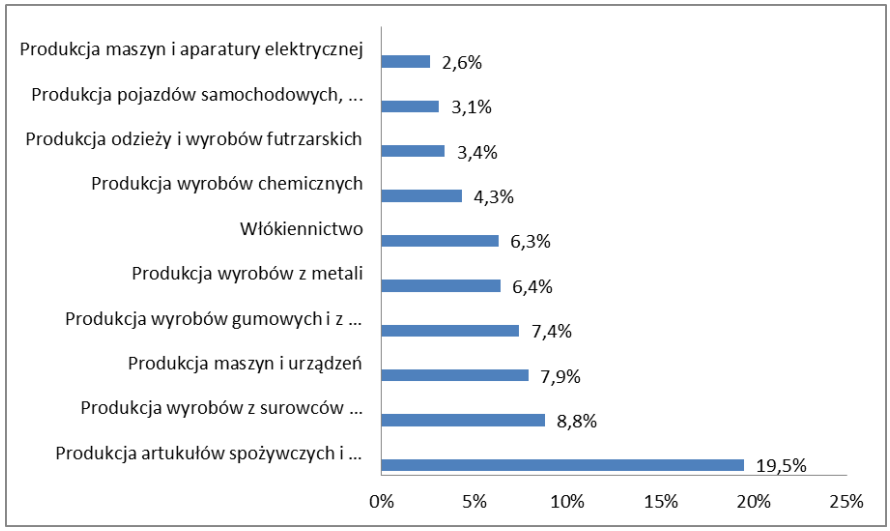
Tabela 10. Wartości *LQ* dla podsekcji produkcji przemysłowej w regionie łódzkim w roku 2009

Symbol	Nazwa podsekcji	Wartość *LQ*
DA	produkcja artykułów spożywczych, napojów i wyrobów tytoniowych	1,22
DB	produkcja wyrobów włókienniczych i odzieży	3,27
DC	produkcja skór wyprawionych i wyrobów ze skór wyprawionych	0,39
DD	produkcja drewna i wyrobów z drewna	0,41
DE	produkcja masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru: działalność publikacyjna i poligraficzna	1,02
DF	wytwarzanie koksu, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych	0,86
DG	produkcja wyrobów chemicznych	1,45
DH	produkcja wyrobów i tworzyw sztucznych	1,02
DI	produkcja wyrobów z surowców niemetalicznych pozostałych	1,24
DJ	produkcja metali i wyrobów z metali	0,6
DK	produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	0,89
DL	produkcja urządzeń elektrycznych i optycznych	0,81
DM	produkcja sprzętu transportowego	0,38
DN	produkcja mebli, gdzie indziej niesklasyfikowana oraz przetwarzanie odpadów	1,32

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: *Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej województwa łódzkiego*, PAG Uniconsult, Łódź 2010.

Zaprezentowane w tabeli 10 wielkości wskazują wyraźnie na szczególną koncentrację w regionie łódzkim produkcji: wyrobów włókienniczych i odzieży (3,27), wyrobów chemicznych (1,45), wyrobów z surowców niemetalicznych – głównie ceramiki (1,24) artykułów spożywczych i napojów (1,22).

Dla analizy profilu specjalizacyjnego województwa łódzkiego można wziąć także pod uwagę udział poszczególnych działów w całej wartości produkcji sprzedanej przemysłu. Ilustruje je rysunek 8, z którego wynika, iż w województwie łódzkim dominuje produkcja artykułów spożywczych i napojów (udział w całości wartości sprzedanej przemysłu 19,5%), produkcja włókiennicza oraz odzieży i wyrobów futrzarskich (łączny udział 9,7%), produkcja wyrobów z surowców niemetalicznych pozostałych (8,8%), produkcja maszyn i urządzeń (7,9%) oraz produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych (7,4%).



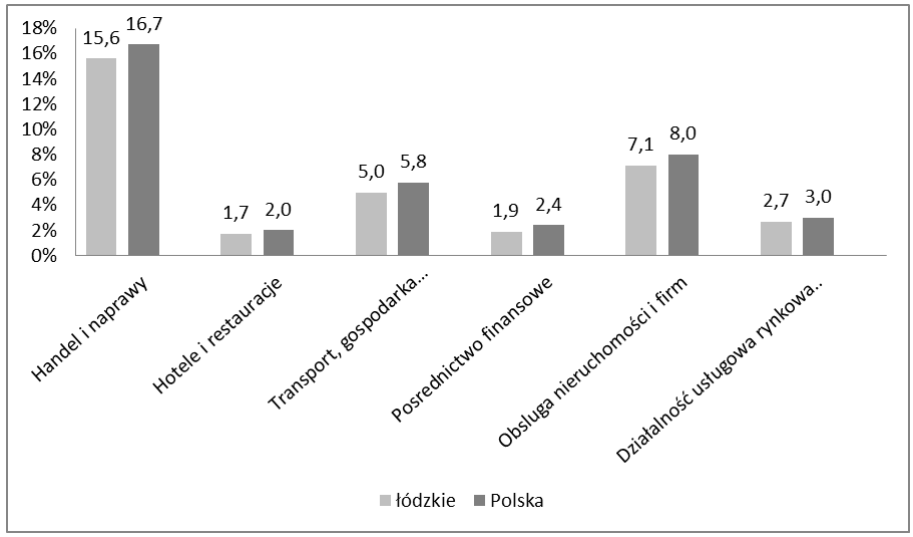
Rys. 8. Udział wybranych działów w całości wartości produkcji sprzedanej przemysłu w 2009 r. w województwie łódzkim (w procentach) – dotyczy podmiotów gospodarczych zatrudniających powyżej dziewięciu pracowników

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego w Łodzi, dane dotyczące produkcji sprzedanej przemysłu, www.stat.gov.pl [data dostępu: 19.07.2010].

Zaprezentowana charakterystyka oraz powyższe wyliczenia pozwalają na określenie aktualnego profilu gospodarczego regionu łódzkiego w sektorze przemysłu. Do obszarów regionalnych kompetencji zalicza się m.in. branże niskich technologii (produkcja artykułów spożywczych i napojów oraz przemysł

lekki) i średnioniskich technologii (produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych oraz produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych). Prognozy wartości współczynnika lokacyjnego *LQ* potwierdzają przyszłą specjalizację regionu w wymienionych obszarach[23]. W województwie łódzkim można zaobserwować także pozytywne trendy związane z umacnianiem się pozycji branż reprezentujących wysokie (przemysł chemiczno-farmaceutyczny) oraz średniowysokie technologie (głównie produkcja maszyn i aparatury elektrycznej).

Przechodząc do analizy **sektora usług rynkowych,** widzimy, że żadna z sześciu sekcji usług rynkowych w województwie łódzkim nie wyróżnia się na tle kraju pod względem udziału pracujących w niej osób (por. rys. 9). Potwierdza to analiza współczynnika ilorazu lokalizacyjnego *LQ*, wskazującego na relację pomiędzy udziałem pracujących w danej sekcji PKD w województwie do takiej samej relacji w Polsce (por. tabela 11, przedstawiająca wartości *LQ* przekraczające wartość 1).



Rys. 9. Pracujący w poszczególnych sekcjach usług rynkowych w stosunku do ogółu pracujących w roku 2009 (w procentach)

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie informacji opublikowanych przez GUS, BDL, dane dotyczą pracujących (faktyczne miejsce pracy) wg sektorów ekonomicznych, www.stat.gov.pl [data dostępu: 19.07.2010].

---

[23] Por. I. Świeczewska, J. R. Stempień, *Profil technologiczny województwa łódzkiego*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008, s. 68–69.

Z analizy współczynnika ilorazu lokalizacji można wywnioskować, iż region łódzki jako całość nie specjalizuje się w żadnej sekcji usług rynkowych. W sekcji transportu, gospodarki magazynowej i łączności udział pracujących jest najbardziej zbliżony do przeciętnego w kraju, jednak go nie przekracza. Nie można więc mówić o regionalnej specjalizacji w tym zakresie. Natomiast w sekcji hotelowo-gastronomicznej region wykazuje znacznie niższą koncentrację działalności niż ma to miejsce przeciętnie w Polsce.

W odniesieniu do **sektora usług nierynkowych** nie wyliczano wartości współczynnika *LQ*. Należy jednak zauważyć, że aczkolwiek sektor tych usług w regionie łódzkim nie odgrywa jeszcze znaczącej roli, to porównując strukturę gospodarczą regionu ze strukturą gospodarczą kraju można zauważyć, iż województwo łódzkie wyróżnia się głównie w świadczeniu usług nierynkowych, które są finansowane z budżetu państwa[24]. Na tle innych województw, łódzkie charakteryzuje się wyższym niż przeciętne zatrudnieniem w sektorze edukacji, ochronie zdrowia i opiece społecznej. Przykładowo, w sekcji edukacji na koniec 2009 roku, w skali województwa, zatrudnionych było 68,2 tys. osób, co stanowiło około 7,3% ogółu zatrudnionych w całym regionie. Natomiast w ochronie zdrowia i opiece społecznej pracowało 51,1 tys. osób, co stanowiło około 5,5% ogółu zatrudnionych w województwie[25].

Tabela 11. Współczynnik ilorazu lokalizacji *LQ* dla sekcji usług rynkowych w województwie łódzkim w roku 2009

	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów mechanicznych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	Hotele i restauracje	Transport, gospodarka magazynowa i łączność	Pośrednictwo finansowe	Obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna pozostała
LQ	0,90	0,69	1	0,97	0,93	0,91

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.si.lodzkie.pl/centrumuwagi/diagnoza_wl_2010.pdf [data dostępu: 09.07.2010].

Należy jednak przewidywać, że w ciągu najbliższych lat w województwie łódzkim będzie postępować proces serwicyzacji gospodarki, charakteryzujący się zwiększeniem udziału osób pracujących w usługach w stosunku do ogółu zatrudnionych[26]. Jednak wzrost liczby pracujących będzie dotyczył głównie sektora usług

[24] *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego* http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/lodzkie_RSI.pdf [data dostępu: 03.03.2011].

[25] *Rocznik statystyczny 2010*, GUS, Warszawa 2010.

[26] M. Noga, *Makroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 56.

rynkowych, w którym z roku na rok sytuacja ulega dynamicznym zmianom. Dotyczy to na przykład rozwoju usług logistycznych (transport, spedycja, magazynowanie) czy powstających dużych centrów logistycznych w regionie łódzkim. Czynnik ten musi być wzięty pod uwagę przy określaniu przyszłego profilu specjalizacyjnego województwa i, co za tym idzie, profilu branżowego potencjalnych klastrów.

Zatrudnienie w usługach nierynkowych będzie prawdopodobnie również wzrastać, lecz jego dynamika będzie relatywnie niższa. Z kolei postęp technologiczny spowoduje, że regionalna gospodarka będzie potrzebować odpowiednio wykwalifikowanych pracowników[27]. Wyzwaniem w skali województwa będzie zatem wykształcenie odpowiednio przygotowanych pracowników, a następnie zatrzymanie ich na regionalnym rynku pracy.

4. Analiza koncentracji branżowej w układzie podregionów

Przeprowadzona dotąd charakterystyka miała charakter ogólny. Ujmowała bowiem region łódzki jako całość, bez wyodrębniania konkretnych podregionów, nie pozwalając tym samym na bardziej szczegółowe wnioskowanie pod kątem określenia możliwie najbardziej dogodnej lokalizacji w obszarze województwa, jak określenie tego, jakich konkretnie branż powinno dotyczyć wsparcie i jakiego rodzaju potencjalne klastry mają największe możliwości rozwoju. Celowe jest zatem jej pogłębienie (uszczegółowienie); można tego dokonać odnosząc wyliczenia poziomu koncentracji działalności do skali powiatów w ramach województwa. W analizie uwzględniony został podział branżowy w rozbiciu na sektor przemysłu oraz sektor usług, aczkolwiek główną uwagę skupiono na branżach przemysłowych ze względu na ich szczególne znaczenie w rozwoju regionu łódzkiego.

Jako miarę koncentracji działalności na badanym obszarze (powiat) w odniesieniu do obszaru referencyjnego (województwo) przyjęto, konsekwentnie, instrument badawczy w postaci współczynnika lokalizacji *LQ*[28]. Przeprowadzono szczegóło-

---

[27] L. Kuraś, J. Stempień, J. Tokarski, *Prognoza zatrudnienia w województwie łódzkim na lata 2010–2014*, ŁCDN i KP, Łódź 2010.

[28] Wyliczając współczynniki lokalizacji w poszczególnych powiatach, konstrukcję tej miary oparto na liczbie podmiotów gospodarczych w sekcjach (np. sekcja przetwórstwa przemysłowego) w odniesieniu do łącznej liczby przedsiębiorstw (w procentach). I tak, wartości:

– $LQ > 1$ oznaczają, że w danym powiecie znajduje się więcej firm niż średnio w województwie;

– $LQ < 1$ oznaczają, że w danym powiecie znajduje się mniej firm niż średnio w województwie;

– $LQ = 1$ (+/– 0,1) oznaczają, że rozkład analizowanej zmiennej w danym powiecie przebiega podobnie względem rozkładu tej zmiennej w województwie.

Wyliczony w ten sposób poziom współczynnika lokalizacji wyznacza obszary cechujące się występowaniem ponadprzeciętnej liczby przedsiębiorstw w danej branży, służąc do identyfikacji potencjalnych klastrów.

Wartościami branymi pod uwagę przy wyliczaniu współczynnika lokalizacji była liczba

wą analizę koncentracji branżowej, która objęła wszystkie powiaty województwa łódzkiego, wraz z terenem miasta Łodzi – w sumie 20 jednostek terytorialnych. Wyliczone dla tych jednostek wartości współczynników *LQ* w układzie branżowym zaprezentowano w postaci graficznej w Załączniku nr 1 na końcu pracy.

Tabela 12. Liczba powiatów, w których współczynnik lokalizacji wykazał najwyższą koncentrację danej branży – sektor przemysłu

Lp.	Branża przemysłu	Liczba powiatów
1	maszynowa	16
2	tekstylna	15
3	chemiczna	14
4	elektroniczna	14
5	owocowo-warzywna	13
6	budowlana	13
7	ceramiczna	13
8	ekologicznej żywności	11
9	spożywcza	11
10	energetyczna	10
11	mięsna	8
12	meblarska	8
13	skórzana	6
14	tworzyw sztucznych	6
15	farmaceutyczna	5
16	energii odnawialnej	4
17	kosmetyczna	3
18	AGD	3
19	mechatroniczna	2
20	odlewnicza	2
21	poligraficzna	2
22	produkcji opakowań	12

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników analizy koncentracji branżowej – por. wykresy w Załączniku nr 1 na końcu pracy.

---

podmiotów gospodarczych z określonych branż w roku 2010. Wzór do obliczenia współczynnika lokalizacji przedstawia się następująco: (liczba podmiotów gospodarczych z sektora przemysłu w powiecie/ogólna liczba podmiotów gospodarczych w powiecie) / (liczba podmiotów gospodarczych z sektora przemysłu w województwie/ogólna liczba podmiotów gospodarczych w województwie).

Dokonując wyliczeń współczynnika lokalizacji LQ dla poszczególnych powiatów regionu łódzkiego, korzystano z danych Urzędu Statystycznego w Łodzi *Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON w 2010 roku*.

Podsumowaniem tej analizy są tabele 12 i 13, w których zawarto wyszczególnienie liczby powiatów, w odniesieniu do których występuje najwyższy poziom koncentracji określonych branż w rozbiciu na: branże w sektorze przemysłu i branże w sektorze usług.

Tabela 13. Liczba powiatów, w których współczynnik lokalizacji wykazał najwyższą koncentrację danej branży – sektor usług

Lp.	Branża	Liczba powiatów
1	logistyczna	12
2	turystyczna	11
3	agroturystyczna	10
4	informatyczna	8
5	gastronomiczna	4
6	ochrony środowiska	4
7	BPO	3
8	edukacyjna	1
9	medialna	1

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników analizy koncentracji branżowej – por. wykresy w Załączniku nr 1 na końcu pracy.

Analiza pozwoliła określić optymalną lokalizację działalności przemysłowej oraz działalności w sektorze usług w regionie łódzkim. Ogólnie rzecz biorąc stwierdzić można:

- bardzo zróżnicowany rozkład przestrzenny poszczególnych branż z sektora przemysłu;
- dominującą pozycję miasta Łodzi w zakresie lokalizacji branż sektora przemysłu (dotyczy to 14 spośród 22 analizowanych branż);
- dogodne warunki rozwoju działalności w odniesieniu do takich branż sektora usług jak BPO, medialna, informatyczna i logistyczna głównie w powiatach pabianickim i zgierskim;
- dominującą pozycję miasta Łodzi pod względem wszystkich (z wyjątkiem agroturystyki) branż sektora usług rynkowych;
- najwyższą koncentrację branż z sektora usług rynkowych w centralnej części województwa;
- stosunkowo najgorsze perspektywy rozwoju klastrów w sektorze usług rynkowych w powiatach: skierniewickim, rawskim, łęczyckim, pajęczańskim;
- dogodne warunki (wysoka koncentracja) branży ochrony zdrowia w miastach na prawach powiatu i w powiatach sąsiadujących bezpośrednio z Łodzią;

• brak perspektyw tworzenia klastrów w odniesieniu do sektora usług nierynkowych w powiatach: rawskim, łęczyckim, opoczyńskim, łaskim, tomaszowskim, piotrkowskim, zduńskowolskim.

W województwie łódzkim istnieje szereg branż, których dalszy rozwój może przyczynić się do powstania klastrów. Jedną z nich jest branża budowlana. Silną koncentrację należących do niej przedsiębiorstw stwierdzono w południowo-wschodniej części województwa łódzkiego czyli w podregionie piotrkowskim (głównie w powiatach: opoczyńskim, tomaszowskim, piotrkowskim, radomszczańskim).

Ważną rolę w gospodarce regionu odgrywają branże owocowo-warzywna oraz spożywcza. Powiatami, które charakteryzują się najwyższymi współczynnikami lokalizacji podmiotów gospodarczych w tych branżach, są łęczycki, rawski, piotrkowski, pajęczański oraz łaski. Z kolei powiaty kutnowski, łęczycki, rawski oraz łowicki tworzą obszar, w którym koncentrują się przedsiębiorstwa z sektora spożywczego. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży mięsnej rozproszone są w całym województwie, lecz najwyższy współczynnik lokalizacji zanotowano w powiecie wieruszowskim. Wartość *LQ* wyniosła aż 3,04, co oznacza trzykrotnie wyższy udział podmiotów gospodarczych z tego sektora niż przeciętnie w województwie.

Branże mechatroniczna i elektroniczna zlokalizowane są głównie na terenie Łodzi, gdzie poziom koncentracji wynosi aż 1,35. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy mogą być zagraniczne inwestycje w produkcję sprzętu AGD czy elektronicznego. Przedsiębiorstwa tej branży znajdują są również w powiecie bełchatowskim (0,83). Sytuacja ta dowodzi, że województwo łódzkie nie wykazuje specjalizacji w tej dziedzinie.

Obszary powiatów: łódzkiego wschodniego, bełchatowskiego, pajęczańskiego, poddębickiego oraz Skierniewice wykazują dogodne warunki do utworzenia klastra energetycznego.

Bardzo silny wpływ na funkcjonowanie gospodarki województwa łódzkiego ma nadal włókiennictwo. Największa liczba podmiotów gospodarczych z tej branży zlokalizowana jest w powiatach graniczących z Łodzią; najwyższy współczynnik lokalizacji zanotowano w powiecie wschodnim łódzkim (1,93), kolejno malejąco w powiecie brzezińskim (1,79), pabianickim (1,73), zgierskim (1,44) oraz w samej Łodzi (1,13).

Firmy działające w ramach branży maszynowej zlokalizowane są w większości powiatów. Współczynniki lokalizacji nie są tu jednak wysokie (wahają się w przedziale od 0,7 do 1,6). Powiaty z najwyższą koncentracją to zduńskowolski (1,52), sieradzki (1,42) oraz kutnowski (1,39).

Wysoka koncentracja podmiotów gospodarczych branży meblarskiej występuje w powiecie radomszczańskim (2,85) oraz w graniczącym z nim powiecie tomaszowskim, ze wskaźnikiem lokalizacji równym 1,25, oraz opoczyńskim (1,26).

Podmioty gospodarcze z branży logistycznej wykazują swą obecność aż w 12 powiatach. Wskaźniki lokalizacji dla tych powiatów nie są jednak zbyt wysokie (w szeregu z nich niewiele przekraczają poziomu jedności). Firmy logistyczne zlokalizowane są głównie w Łodzi oraz przylegających do niej powiatach. Logistyka jest jedną z prężniej rozwijających się dziedzin gospodarki w województwie łódzkim, istnieje więc celowość i szansa na utworzenie klastra logistycznego. Dodatkowo, centralne położenie województwa łódzkiego, w kontekście planowanej (choć spóźnionej z realizacją) budowy węzłów autostradowych, powinno sprzyjać podejmowaniu inwestycji przez firmy świadczące szeroko pojęte usługi logistyczne. Logistyka jest i powinna być strategicznym obszarem działań w regionie łódzkim.

Uogólniając powyższe wstępne wnioski, należy stwierdzić, że **wspieranie rozwoju klastrów w sektorze przemysłu** powinno koncentrować się zarówno na tradycyjnych obszarach regionalnej specjalizacji, jak i na tych, w których regionalne kompetencje dopiero się wyłaniają. W przypadku tych pierwszych – tworzenie się klastrów pozwoli na wykorzystanie potencjału regionu wynikającego z tradycji oraz wysokiego stopnia koncentracji branżowej. Jednocześnie może się ono stać kluczowym czynnikiem sukcesu transformacji tych branż w kierunku naukochłonności oraz innowacyjności. W przypadku przemysłu wyższych technologii klastering może sprzyjać jego efektywnemu rozwojowi oraz przyczynić się do stopniowej zmiany profilu specjalizacyjnego regionu łódzkiego.

W związku z powyższym, w regionie łódzkim za najbardziej celowe należałoby uznać wspieranie rozwoju klastrów w takich obszarach przemysłu, jak:

- produkcja włókienniczo-odzieżowa;
- spożywcza;
- materiałów budowlanych;
- farmaceutyczno-chemiczna;
- mechatronika.

W **sektorze usług rynkowych**, biorąc pod uwagę wzrost ich znaczenia dla gospodarki regionu łódzkiego, a także potencjał dalszego rozwoju, uwaga powinna być skoncentrowana na trzech zasadniczych branżach:

- branży BPO (*Business Process Offshoring* lub też *Business Process Outsourcing*)[29];

[29] Pojęcia te są w dużej mierze zbieżne, określają bowiem usługi biznesowe świadczone przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne (tzw. centra outsourcingu procesów biznesowych, centra BPO) lub jednostki wydzielone z organizacji macierzystych (centra usług wspólnych, *Shared Service Centres*, SSC). Usługi świadczone przez firmy branży BPO najczęściej dotyczą finansów i księgowości, obsługi klienta, wsparcia informatycznego czy zarządzania zasobami ludzkimi. *Offshoring* rozumiany jest jako wydzielenie i przeniesienie wybranych procesów biznesowych (lub ich części) poza granice kraju, np. z USA do Indii. Z kolei *Outsourcing* oznacza przeniesienie wybranych procesów biznesowych do innej firmy.

- branży logistyki[30];
- branży turystycznej[31].

Analiza **sektora usług nierynkowych** w regionie łódzkim, jego potencjału rozwojowego, przeprowadzona w aspekcie powstawania i rozwoju klastrów – wskazuje wyraźnie na celowość skoncentrowania uwagi na dwóch obszarach tego sektora. Są nimi:

- sektor ochrony zdrowia;
- sektor edukacji.

Zarówno ochrona zdrowia, jak i edukacja są obszarami niezmiernie istotnymi z punktu widzenia mieszkańców regionu. Klastry powstające w tych sektorach mogą, poprzez wspólne działania współpracujących ze sobą podmiotów, przyczynić się do przyśpieszenia procesu zmian w tych obszarach.

5. Potencjalne klastry w gospodarce regionu łódzkiego

Przeprowadzona analiza klastrów potencjalnych implikuje następny krok – dokonanie szczegółowej charakterystyki branż reprezentujących największy w regionie potencjał rozwojowy, biorąc pod uwagę realne zapotrzebowanie na rozwój tej formy współdziałania i konkurowania w regionie, jaką stanowi klaster. Charakterystykę przeprowadzono, konsekwentnie, w takim samym układzie jak dotychczas, tj. w podziale na sektory działalności, omawiając potencjalne klastry w możliwie szerokim kontekście uwarunkowań rozwojowych[32].

---

[30] Oprócz branży BPO, za strategiczną sekcję działalności w Łodzi – w ramach *Strategii klastra łódzkiego* – uznaje się branżę logistyki. W opinii ekspertów branża logistyczna stanowi krwiobieg gospodarki wolnorynkowej. Obok telekomunikacji i biotechnologii należy ona do najszybciej rozwijających się form aktywności w gospodarce światowej. Region łódzki wyróżnia się pod względem stopnia koncentracji działalności związanej z logistyką. Ze względu na wysoką dynamikę wzrostu zatrudnienia oraz przedsiębiorczości, a także inne czynniki wskazujące na potencjał dla rozwoju, branża ta zaliczana jest do prężnie rozwijających się i będących priorytetową dla województwa.

[31] Podobnie jak w przypadku logistyki, znaczenie usług turystycznych nie wynika jedynie z wysokiej dynamiki ich rozwoju, której towarzyszy rosnący udział w WDB czy zwiększające się zatrudnienie (por. treści zawarte w p. 2 niniejszego rozdziału), ale także z wpływu jaki wywierają one na całą gospodarkę regionalną. Region łódzki dysponuje walorami stanowiącymi bazę do rozwoju unikatowych produktów turystycznych. Według analiz Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) województwo łódzkie charakteryzuje się przede wszystkim wysokim potencjałem rozwoju turystyki miejskiej i kulturowej, turystyki rowerowej oraz jeździeckiej, a także agroturystyki.

[32] Dokonując charakterystyki, korzystano z różnorodnych źródeł, którymi były informacje oraz dane liczbowe zawarte w następujących opracowaniach:

– *Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013*;

– *Rekomendacje dotyczące wspomagania rozwoju klastrów w sektorze usług rynkowych województwa łódzkiego*, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, Łódź 2011.

5.1. Klastry w sektorze przemysłu

Klaster spożywczy i przetwórstwa warzywno-owocowego

Jak wykazano, produkcja spożywcza ma największy udział w przetwórstwie przemysłowym regionu. Na tle innych branż dominuje[33] zarówno pod kątem udziału produkcji sprzedanej w całości wartości sprzedanej przemysłu w regionie (19,2%)[34], jak i liczby zatrudnionych (27 347 osób, co stanowi 17% wszystkich zatrudnionych w produkcji)[35]. Do najważniejszych działów produkcji należą: przetwórstwo i konserwowanie mięsa i wyrobów z mięsa (41,7% wartości produkcji spożywczej regionu), przetwórstwo owoców i warzyw (11,8%), wytwarzanie wyrobów mleczarskich (19,2%). Region łódzki jest istotnym dostawcą mleka (13,7% produkcji krajowej), mięsa drobiowego (9,9%), a także warzyw i owoców (11,8% w 2006 roku)[36]. Charakterystyczną cechą przemysłu spożywczego w województwie są relatywnie wysokie (w porównaniu z innymi gałęziami) nakłady na działalność innowacyjną. Udziały te w latach 2003–2006 były rzędu od 9,4% do 23,6% i były wyższe niż średnie wartości tych udziałów w skali kraju (12,1−15,7%)[37].

Na terenie województwa łódzkiego funkcjonuje szereg dużych zakładów przemysłu spożywczego o stabilnej pozycji na rynku, w tym liczące się marki i zakłady, takie jak Łódzka Spółdzielnia Mleczarska JOGO, Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska – Łowicz, Kutnowskie Zakłady Drobiarskie SA – Kutno czy Gaik Zakład Przetwórstwa Mięsnego – Wielgomłyny. Na uwagę zasługuje postępująca specjalizacja regionu w przetwórstwie owocowo-warzywnym. Atutem województwa łódzkiego jest znacząca powierzchnia sadów, stanowiąca 11,8% ogółu powierzchni sadów w Polsce (trzecie miejsce). Również plonowanie jest na

---

– *Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej województwa łódzkiego*, PAG Uniconsult, Łódź 2010;

– materiały z konferencji zorganizowanej w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi 18 sierpnia 2011 r., poświęconej stymulowaniu i prognozom rozwojowym klastrów w regionie oraz raport opracowany w ramach tego programu;

– raport pt. *Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego – studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ*, Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., Warszawa 2009;

– dokumentacja statystyczna GUS, Bank Danych Lokalnych;

– opracowania literaturowe;

– dane zawarte w oficjalnych dokumentach publikowanych na stronach internetowych.

[33] Dane odnoszą się do roku 2008 i dotyczą podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 9 osób (bez zatrudnionych za granicą).

[34] GUS, Łódź, dane dot. produkcji sprzedanej przemysłu, www.stat.gov.pl

[35] GUS, Łódź, dane dot. przeciętnego zatrudnienia w przemyśle, www.stat.gov.pl

[36] http://www.klastercpl.pl/Branza_owocowo-warzywna.aspx

[37] I. Świeczewska, J. R. Stempień, *Profil technologiczny województwa łódzkiego*, s. 91–92.

znacznie wyższym poziomie niż w Polsce i osiąga poziom zbliżony do średniego w Unii Europejskiej.

Branża przetwórstwa owocowo-warzywnego jest dobrze rozpoznawalna w regionie łódzkim. Na terenie województwa pracują dwa duże zakłady przetwórstwa owocowo-warzywnego (Skierniewice, Łowicz) oraz kilkadziesiąt małych i średnich przedsiębiorstw. Do najważniejszych obszarów działalności w regionie należy produkcja soków i napojów (40% udziału w produkcji krajowej), mrożonek (25%) oraz koncentratów (9%)[38]. Do powiatów o największym stopniu koncentracji branży należą łęczycki, kutnowski, łowicki, skierniewicki oraz rawski.

Atutem regionu jest również obecność ważnych ośrodków naukowo-badawczych, takich jak Instytut Sadownictwa i Kwiaciarstwa oraz Warzywnictwa, Centrum Zaawansowanych Technologii Agro-Tech w Skierniewicach. Istotną rolę odgrywa również zlokalizowana w sąsiednim województwie mazowieckim Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego. Duże zaangażowanie jednostek naukowych oraz ich osiągnięcia w dziedzinie inżynierii ogrodniczej, biologii molekularnej i biotechnologii stanowią ważny czynnik rozwoju branży. Jednostki te kształcą również wysoko wyspecjalizowaną kadrę (specjalistyczne studia podyplomowe, współpraca międzynarodowa). Ponadto w Skierniewicach funkcjonuje Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa kształcąca m.in. w zakresie produkcji ogrodniczej, rolniczej oraz dobrego zarządzania własnym gospodarstwem.

Do atutów tej branży w regionie należą ponadto: korzystne warunki klimatyczno-glebowe, koncentracja upraw w podregionie północno-wschodnim województwa, kilkudziesięcioletnia tradycja upraw ogrodniczych, niskie koszty pracy, otwartość producentów (zainteresowanie informacją o nowych technologiach oraz skłonność do współpracy na linii: producent – przetwórca, przetwórca – przetwórnia)[39].

Branża przetwórstwa owocowo-warzywnego charakteryzuje się dużym potencjałem rozwojowym. W porównaniu z innymi działami produkcji rolnej jest to produkcja wysoce opłacalna. Przy niewielkim, 3,5-procentowym odsetku ogólnej powierzchni upraw, dostarcza 30% wartości krajowej produkcji roślinno-towarowej i 18% produkcji roślinnej ogółem. Znaczna, bo aż ponad 70% część krajowej produkcji ogrodniczej jest eksportowana w formie świeżej lub przetworzonej. Ogółem produkty ogrodnicze stanowiły 18,8% w całości eksportu[40]. Ważnym atutem jest tutaj gotowość lokalnych przedsiębiorców do zrzeszania się. Świadczy o tym istnienie grup producenckich oraz inicjatywy klastrowej. Inicjatywa ta powstała w roku 2008 i obecnie skupia około 14 przedsiębiorców. Jej głównym celem jest utworzenie i promocja wspólnej marki na rynku krajowym i zagranicznym,

---

[38] http://www.klastercpl.pl/Branza_owocowo-warzywna.aspx [data dostępu: 22.07.2010].

[39] Tamże.

[40] *Perspektywy przemysłu rolno-spożywczego w Polsce. Panel ekspertów*, Skierniewice 2005, http://www.eedri.pl/pdf/ panelskierniewice. pdf [data dostępu: 22.07.2010].

wspieranie innowacji i rozwoju technologicznego poprzez rosnącą specjalizację i współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi.

Do słabych stron branży należy natomiast zaliczyć rozdrobnienie produkcji (bardzo mała średnia powierzchnia upraw) oraz niewielki stopień zorganizowania producentów. Branża spożywcza zaliczana jest do branż niskich technologii, o małych perspektywach rozwojowych. Tymczasem sadownictwo, pod względem produkcji, jest działem kapitałochłonnym oraz zaawansowanym technologicznie, wymagającym wiedzy m.in. z zakresu fizjologii i biochemii roślin. Poza tym, doświadczenia państw zachodnich wykazują, iż każdy rodzaj działalności, również przetwórczej, w zależności od stopnia jego nasycenia wiedzą, może być klasyfikowany jako sektor zaawansowanych technologii. Duży potencjał przemysłu spożywczego oraz jego znaczenie dla regionu wymagają podejmowania działań wspierających jego tendencje klasteringowe[41].

Klaster włókienniczo-odzieżowy

Ta specjalizacja regionu łódzkiego jest najbardziej wyraźna w skali kraju, a składają się na nią nie tylko bardzo liczne duże i małe zakłady produkcyjne, działające legalnie i w szarej strefie, zespół wielkich bazarów odzieżowych Rzgów-Tuszyn (planowana jest wielka rozbudowa i stworzenie największego w Europie Środkowo-Wschodniej centrum handlu odzieżą), ale także instytuty naukowo-badawcze i jedyny w Polsce Wydział Inżynierii i Marketingu Tekstyliów przy Politechnice Łódzkiej. W ramach Regionalnej Strategii Innowacyjności podjęto szereg działań mających na celu budowę klastra tekstylno-odzieżowego. Utworzone zostało Centrum Zaawansowanych Technologii Tekstyliów Przyjaznych dla Człowieka Pro Humano Tex, w skład którego weszło 15 jednostek badawczych i wyższych uczelni, przede wszystkim z terenu Łodzi. Została również stworzona Polska Platforma Technologiczna Przemysłu Tekstylnego z siedzibą w Łodzi[42].

Inicjatywy te mają służyć zbudowaniu pomostu pomiędzy nauką a przemysłem włókienniczym poprzez inicjowanie i prowadzenie badań przemysłowych oraz ich szybką komercjalizację, a także poprzez promocję innowacyjności we włókiennictwie.

Przemysł włókienniczy i odzieżowy w województwie łódzkim charakteryzuje się bardzo silną koncentracją przestrzenną. Najsilniej skoncentrowany jest on w mieście Łodzi (około 38% ogółu firm), powiecie zgierskim, pabianickim, łódzkim wschodnim i tomaszowskim. Najwyższy wskaźnik siły skupienia występuje

---

[41] Tamże, s. 2.

[42] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 267.

w powiecie zgierskim (45,03 przy średniej krajowej 1,00)[43]. Pod względem ogólnej liczby pracujących, największe znaczenie dla gospodarki województwa w tej branży mają: produkcja wyrobów pończoszniczych i odzieży dzianej (30,7% udziału), produkcja przędzy z włókien tekstylnych i nici (15,2%), produkcja pozostałych wyrobów włókienniczych (14,9%) oraz wykończenie materiałów włókienniczych (12,9%)[44].

Obszary rozwoju, na bazie których łódzki przemysł włókienniczo-odzieżowy może wypracować pozycję konkurencyjną na rynkach globalnych, to przede wszystkim:

- nisze rynkowe i specjalizacja produkcji, odpowiadająca rosnącemu zapotrzebowaniu na wysokiej jakości odzież funkcjonalną, specjalistyczną i ochronną (w szczególności: ekskluzywne kolekcje na potrzeby indywidualnych klientów, odzież do zastosowań specjalnych – medycznych, militarnych, odzież i tekstylia przeznaczone dla dzieci, sportowa, zdrowe i inteligentne tkaniny dla potrzeb odzieżownictwa itp.);
- nowoczesne technologie produkcji (zwłaszcza biotechnologia, nanotechnologia i elektronika);
- nowoczesne sposoby zarządzania i organizacja przemysłu (praca tzw. twórczych inżynierów zdolnych do szybkiego projektowania i wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu, rozwój technologii informacyjnych i handlu elektronicznego, tworzenie klastrów produkcyjnych)[45].

W ramach budowy klastra włókienniczo-odzieżowego określono kierunki rozwoju przemysłu tekstylnego w regionie łódzkim oraz pozyskano środki z funduszy Unii Europejskiej (6. Program Ramowy) na realizację projektów związanych z nowymi technologiami we włókiennictwie. W 2007 r. został również przygotowany wniosek zatytułowany *Centrum Promocji Mody – klaster branży tekstylno-odzieżowej* do Indykatywnego Planu Inwestycyjnego Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013.

We wrześniu 2007 r. został podpisany list intencyjny w sprawie utworzenia klastra biopolimerów i zaawansowanych technologii włókiennictwa. Pod listem powołującym klaster podpisało się czterdziestu przedsiębiorców, naukowców oraz władze miasta Łodzi i województwa łódzkiego. Celem klastra jest pozyskiwanie środków na rozwój nauki i produkcji w sektorze włókienniczo-odzieżowym, a także szersze otwarcie tego sektora na innowacje oraz pokonanie bariery eksportowej, tworzenie marki, a także podnoszenie kwalifikacji kadr dla włókiennictwa.

---

[43] *Uwarunkowania rozwoju klastrów w województwie łódzkim*, raport badawczy Unicolsult, Łódź 2010, s. 22.

[44] I. Świeczewska, J. R. Stempień, *Profil technologiczny województwa łódzkiego*, s. 44.

[45] K. Kubiak, *Modele współpracy nauka–przemysł. Strategia i plan akcji transformacji przemysłu włókienniczo-odzieżowego z pracochłonnego na naukochłonny. Raport*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008, s. 37–40, http://www.eedri.pl/pdf/98.pdf [data dostępu: 21.07.2010].

Firmy odzieżowe z regionu łódzkiego nie są w stanie pokonać konkurencji taniej, masowej odzieży chińskiej, natomiast mogą nastawić się na znalezienie niszy produkcyjnej w tym sektorze przemysłu i ukierunkować na produkcję odzieży specjalistycznej, takiej jak odzież robocza, mundurowa, medyczna czy ogrodnicza, a także odzież specjalna i tkaniny (włókniny) z włókien kompozytowych[46].

Przemysł włókienniczo-odzieżowy w województwie łódzkim ma kilka istotnych problemów, które dzięki wsparciu władz regionalnych w obszarze klasteringu mogą być niwelowane. Po pierwsze, jest nim słabo rozwinięta promocja własnych marek oraz brak wyraźnych strategii marketingowych łódzkich przedsiębiorstw. Wiele firm produkuje wysokiej jakości wyroby dla marek zachodnich, w związku z czym jedynie znikoma część lokalnych przedsiębiorstw jest rozpoznawalna na rynku krajowym i zagranicznym.

Mimo że przemysł ten nie ma w Łodzi tak silnej pozycji jak jeszcze niedawno, niemniej pozycja Łodzi jako stolicy włókiennictwa wydaje się być niezagrożona. Można zatem postawić wniosek, iż klaster włókienniczo-odzieżowy jest kluczowym elementem rozwoju branży w regionie łódzkim. Wynika to m.in. z potencjału w postaci mikro i małych przedsiębiorstw oraz zaplecza instytucji naukowo-badawczych. Co więcej, klaster odpowiada prognozowanym potrzebom rozwoju branży w województwie, a także może przyczynić się do niwelowania istotnych problemów omawianej sekcji przemysłu (np. przez obniżenie wysokich kosztów produkcji czy kosztów badań, specjalizację producentów, konsolidację środków finansowych na współpracę z sektorem nauki, większy wpływ na działania lokalnej administracji czy lepsze dostosowanie kadr do potrzeb branży w wyniku współpracy ze szkolnictwem).

Klaster chemiczno-farmaceutyczny

Przedsiębiorstwa z tej branży zlokalizowane są w całym województwie, ale najwięcej jest ich w Łodzi, Kutnie i powiecie pabianickim. Suma tych wszystkich przedsiębiorstw i instytucji daje regionowi łódzkiemu wysoki potencjał w tej dziedzinie. Łódź wyróżnia się poza tym dużą liczbą wysokiej klasy specjalistów w tej branży.

Specjalizacja regionu łódzkiego w branży farmaceutyczno-medycznej jest szczególnie godna uwagi, ponieważ przemysł farmaceutyczny należy do gałęzi wysokich technologii, a usługi medyczne, szczególnie te zlokalizowane w stolicy województwa, należą do usług wysokospecjalistycznych. Przedsiębiorstwa branży farmaceutycznej wyróżniają się szczególnie wysokimi nakładami na działalność badawczo-rozwojową.

Rynek farmaceutyczny, ze względu na wysoką zyskowność, jest szczególnie

---

[46] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój*..., s. 267–268.

poddany ostrej konkurencji, a w przypadku województwa łódzkiego trudna jest współpraca między przedsiębiorstwami tej branży, tym bardziej, że ich właścicielami są zarówno kapitał polski, jak i zagraniczne koncerny (Polfa Pabianice należy do polskiego Holdingu Farmaceutycznego, właścicielem Polfy Kutno jest amerykański Ivax, a fabryka w Strykowie należy do słoweńskiego Leku). Bardzo intensywna jest natomiast współpraca przedsiębiorstw farmaceutycznych z sektorem naukowo-badawczym. Na terenie województwa łódzkiego produkowane są różne rodzaje leków: farmaceutyki, płyny infuzyjne i roztwory, leki i płyny antyseptyczne, odżywki, leki ziołowe[47].

Istnienie klastra zostało potwierdzone przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Skupisko zakładów przemysłu farmaceutycznego i kosmetycznego w regionie łódzkim uznano za największe w kraju, zaraz za województwem mazowieckim. Regionem szczególnej koncentracji produkcji jest Łódź, Kutno, Aleksandrów Łódzki (z powstałą w 2009 roku fabryką kosmetyków Procter and Gamble) oraz powiat pabianicki[48].

Pod względem liczby zatrudnionych, udział branży w gospodarce regionu jest wyższy niż jej przeciętny udział w skali kraju ($LQ = 1{,}4$). W roku 2009 przemysł chemiczny zatrudniał 3,7% wszystkich pracujących w produkcji przemysłowej województwa[49]. Odnośnie do wartości produkcji sprzedanej udział przemysłu chemicznego w strukturze gospodarczej regionu jest natomiast wyraźnie niższy niż w kraju.

Atutem regionu jest zaplecze badawczo-rozwojowe w postaci Centrum Zaawansowanych Technologii BioTechMed, licznej kadry naukowej oraz dużej liczby absolwentów kierunków farmaceutycznych Uniwersytetu Medycznego i doktorantów w zakresie nauk chemicznych[50]. Współpraca producentów, zwłaszcza przemysłu farmaceutycznego, z sektorem naukowo-badawczym jest intensywna.

Podsumowując tę część analizy można wnioskować, iż sfera produkcji chemiczno-farmaceutycznej ma szansę rozwoju w województwie łódzkim. W rezultacie, może przyczynić się do zmiany profilu specjalizacyjnego w regionie. Jej znaczenie dla regionu jest istotne, zwłaszcza ze względu na wysoki odsetek zatrudnionych. Z drugiej strony, przy dużym zatrudnieniu, przemysł ten charakteryzuje się wyjątkowo niską wydajnością (niska wartość produkcji sprzedanej). W województwie przeważa więc produkcja mało zaawansowana technologicznie. Regionalny zasób środków jest niewystarczający dla pobudzenia tej sfery przemysłu. Efektywny rozwój branży w dużej mierze zależy od zewnętrznych inwestorów, również zagranicznych. Rozwój klastra byłby więc szansą na wzmocnienie sektora i podniesienie jego konkurencyjności poprzez zastosowanie wyższych technologii oraz przyciągnięcie

---

[47] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój*..., s. 271.

[48] *Uwarunkowania rozwoju klastrów w województwie*…, s. 22.

[49] GUS, Łódź, dane dot. produkcji przeciętnego zatrudnienia w przemyśle, www.stat.gov.pl

[50] I. Świeczewska, J. R. Stempień, *Profil technologiczny województwa łódzkiego*..., s. 91–92.

inwestycji do regionu. Sprzyja temu duża koncentracja przedsiębiorstw i prowadzona współpraca ze sferą badawczo-rozwojową. Barierą jest natomiast bardzo niski stopień kooperacji między przedsiębiorstwami[51].

Klaster materiałów budowlanych

Branża ta odznacza się dużą dynamiką, a wartość jej produkcji sprzedanej systematycznie wzrasta (z 1972,6 mln zł – w roku 2000, 3156,5 – w roku 2007, do 3711,8 – w roku 2009)[52]. W roku 2009, 8,7%, wartości całej produkcji sprzedanej województwa przypadał na tę właśnie branżę, zaś liczba zatrudnionych w niej osób wynosiła 11 246,9 (7% wszystkich zatrudnionych w województwie)[53]. Wyliczona uprzednio wartość współczynnika *LQ* według liczby zatrudnionych wyniosła 1,48, zaś według wartości sprzedanej produkcji przemysłowej – 1,83.

Lokalizacja potencjalnego klastra materiałów budowlanych wskazuje na południowo-wschodnią część województwa łódzkiego. Jego rozwój jest związany z występującą tam bazą surowcową w postaci glinek ceramicznych, wapienia, piasków i mączek dolomitowych[54]. W strukturze produkcji przemysłowej, w podsekcji „pozostałe surowce niemetaliczne" (por. dane w tabeli 10) – zarówno pod względem wartości produkcji sprzedanej jak i ilości zatrudnionych – dominuje produkcja płytek ceramicznych (41% udziału w produkcji i 39,1% w zatrudnieniu), produkcja wyrobów betonowych i gipsowych (odpowiednio 19,9% i 28,9%), produkcja cementu, wapna oraz gipsu (9,0 i 10,3%), produkcja ceramiki szlachetnej, materiałów i wyrobów ogniotrwałych (10,3 i 5,4%) oraz produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (4,8 i 11,2%)[55].

Rozwój klastra materiałów budowlanych związany jest z zapleczem surowcowym zlokalizowanym na terenie województwa łódzkiego. Zakłady produkujące materiały budowlane i płytki ceramiczne znajdują się w bezpośrednim sąsiedztwie złóż surowców naturalnych potrzebnych do ich produkcji. Opoczno i Cermika Paradyż oraz mniejsze zakłady galanterii ceramicznej z gminy Mniszków produkują płytki w oparciu o glinki ceramiczne pozyskiwane w gminach Żarnów, Sławno, Mniszków i Tomaszów Mazowiecki. Trochę dalej od zaplecza surowcowego znajdują się zakłady trzeciego potentata branży ceramicznej – Ceramiki Tubądzin. Cementowania Działoszyn wykorzystuje do produkcji cementu wapień pozyskiwany z pobliskich kopalni. Podobnie planowana cementownia

---

[51] *Uwarunkowania rozwoju klastrów w województwie…*, s. 28.

[52] GUS, Łódź, dane dotyczące produkcji sprzedanej przemysłu, www.stat.gov.pl [data dostępu: 22.07.2010].

[53] GUS, Łódź, dane dotyczące przeciętnego zatrudnienia w przemyśle, www.stat.gov.pl [data dostępu: 22.07.2010].

[54] *Uwarunkowania rozwoju klastrów w województwie…*, s. 29.

[55] I. Świeczewska, J. R. Stempień, *Profil technologiczny województwa łódzkiego*..., s. 47.

w Wyganowie, gm. Sławno, ma produkować cement w oparciu o pozyskiwany i przetwarzany na miejscu kamień wapienny. Cementownia Grupy Atlas (zbudowana w latach 2007–2010) i dość wysoki jeszcze (choć ostatnio malejący) boom budowlany oraz duży popyt na cement, uzasadniają istnienie klastra[56].

Według badań Z. Olesińskiego, produkcja płytek ceramicznych wykracza poza teren województwa łódzkiego i obejmuje również powiaty regionu świętokrzyskiego i mazowieckiego. Najwyższy stopień koncentracji tej produkcji występuje w powiatach opoczyńskim, koneckim i przysuskim. Do klastra tego zaliczyć by można dostawców surowców (m.in. kopalnie Biała Góra, Grudzień-Las), producentów płytek ceramicznych (m.in. Opoczno SA, Ceramika Paradyż, Ceramika Iza, Ceramika Gres, Ceramika Końskie, Cerkolor, Cerrol), producentów galanterii ceramicznej (Ceramika Iza Opoczno, Ceramika MAGA, Kozenin k. Sławna, Cerat Mniszków, Cekolor Petrykozy k. Opoczna), producentów spoin (m.in. Grupa Atlas). Na terenie tym występują również bardzo liczne hurtownie handlujące płytkami i akcesoriami, takimi jak: zaprawy do klejenia, narzędzia i spoiny[57].

W związku z rozwojem budownictwa, szczególnie drogowo-mostowego, istnieje duże zapotrzebowanie na piaski i kruszywa budowlane, które są wydobywane m.in. przez Kopalnię Surowców Mineralnych Kosmin oraz pozyskiwane z nadkładów Odkrywek Szczerców i Bełchatów. To nie jedyne surowce budowlane pozyskiwane w Zagłębiu Bełchatowskim. Knauf Bełchatów produkuje płyty kartonowo-gipsowe wykorzystując gips uzyskiwany w procesie odsiarczania spalin w Elektrowni Bełchatów. Poza tym materiały budowlane wytwarza się w wielu miastach i innych miejscowościach województwa (Zduńska Wola, Bełchatów, Łódź, Rzgów, Piotrków Tryb., Gorzkowice). Icopal SA ze Zduńskiej Woli jest największym w kraju producentem pap asfaltowych[58].

Atutem branży na omawianym terenie jest istnienie tradycji współpracy między przedsiębiorcami. Funkcjonują tu tzw. „współproducenci", zajmujący się m.in. zdobieniem i przycinaniem płytek już wyprodukowanych. Współpraca polega również na produkowaniu wyrobów będących uzupełnieniem ofert handlowych innych jednostek (Ceramika Avanti sp. z o.o., Ceramika Skarbek sp. z o.o., Cerkolor sp. z o.o.)[59]. Producenci kooperują również w obronie rynku rodzimego przed konkurencją zagraniczną (z Chin czy Hiszpanii)[60].

Podsumowując, można postawić tezę, iż branża materiałów budowlanych w regionie łódzkim, zwłaszcza produkcji płytek ceramicznych, ma duży potencjał

---

[56] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój*..., s. 275.

[57] Z. Olesiński, *Grono budowlane w regionie świętokrzyskim*, Prace Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007..

[58] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój*..., s. 279.

[59] Z. Olesiński, *Grono budowlane* ...

[60] Z. Olesiński, *Klastry jako element gospodarki rynkowej*, Prace Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.

rozwoju. Sprzyja mu zarówno istnienie bazy surowcowej, wysokiej koncentracji produkcji, jak i oddolny ruch producentów w kierunku nawiązywania współpracy. Rozwój klastra może przyczynić się do wzmocnienia konkurencyjności branży oraz niwelowania jej kluczowych barier rozwoju (lepszy przepływ informacji i transfer technologii, wspólne działania w kierunku ubiegania się o fundusze, przepływ kadr). Omawiany potencjalny klaster może w perspektywie mieć również charakter ponadregionalny, zważywszy na fakt, że Polska Platforma Budownictwa obejmuje województwa świętokrzyskie i łódzkie.

Klaster mechatroniczny

Aczkolwiek w Polskiej Klasyfikacji Działalności, stanowiącej podstawę do badań statystycznych, pojęcie mechatroniki nie występuje, przyjmuje się, że przedsiębiorstwa współtworzące mechatronikę to te, które produkują i rozwijają nowoczesne technologie. W szczególności zalicza się do nich producentów maszyn i urządzeń, maszyn i aparatury elektrycznej, sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych, instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków.

W roku 2009 produkcja sprzedana przedsiębiorstw zgrupowanych w tych czterech działach PKD stanowiła 11,9% całej produkcji przedsiębiorstw przemysłowych województwa[61]. Wartość ta na przestrzeni ostatnich lat systematycznie rosła, a tempo wzrostu w latach 2001–2009 było nieco wyższe niż przeciętne dla kraju[62]. Pomimo wzrostu produkcji, udział przedsiębiorstw województwa łódzkiego w produkcji krajowej działów mechatroniki jest niski i wynosi zaledwie kilka procent. Współczynnik *LQ* dla produkcji sprzedanej w trzech działach mechatroniki w regionie nie przekracza wartości progowej (1), wskazującej na jego specjalizację na tle kraju. Wyjątkiem jest dział produkcja maszyn i urządzeń, dla którego *LQ*, obliczone na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Łodzi, wynosi 1,19[63]. Również pod względem liczby zatrudnionych, żaden z wymienionych działów nie odznacza się znaczącym udziałem w województwie, co oznacza brak regionalnej specjalizacji w przemyśle mechatronicznym.

---

[61] GUS, Łódź, dane dotyczące produkcji sprzedanej przemysłu, www.stat.gov.pl [data dostępu: 20.07.2010].

[62] Wyjątkiem był dział produkcji sprzętu i urządzeń radiowych, w którym w latach 2001–2007 odnotowywano coroczny spadek produkcji sprzedanej. T. Śmiałowska, I. Gruczyńska. *Rozwój mechatroniki w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego w świetle badań statystycznych*, [w:] B. Piasecki, K. Kubiak (red.), *Mechatronika. Przewodnik przedsiębiorcy. Regionalny Foresight technologiczny*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008, s. 137, http://www.eedri.pl/pdf/106.pdf [data dostępu: 08.07.2010].

[63] I. Świeczewska, J. R. Stempień, *Profil technologiczny województwa łódzkiego*..., s. 42.

Jednak, mimo że mechatronika nie stanowi obecnie obszaru regionalnej specjalizacji w województwie łódzkim, uznana została za istotne ogniwo rozwoju metropolii. Branża ta, będąca nauką na styku pięciu dziedzin wiedzy – mechaniki, elektroniki, informatyki, automatyki i robotyki – ma potencjał rozwojowy m.in. z racji rozwijającej się dzięki zagranicznym inwestycjom produkcji sprzętu elektronicznego czy sprzętu AGD. Do potentatów sprzętu elektronicznego należy m.in. fabryka komputerów w Łodzi (wraz z kooperantami tego koncernu – RR Donnelly i Flextronics oraz Gandon Logistics zatrudnia ok. 12 tys. osób) czy kompleks elektroniczny koreańskiej firmy Humax w Bełchatowie (w jego skład wchodzą m.in. fabryka telewizorów ciekłokrystalicznych, LCD Tosen, producent płyt głównych telewizorów Neotech oraz poddostawcy części plastikowych i opakowań).

Do atutów regionu pod względem branży elektronicznej należy zaliczyć ponadprzeciętną koncentrację usług związanych z wiedzą, informatyką, obsługą i naprawą maszyn biurowych, księgujących i liczących[64]. Do największych potentatów na terenie województwa w produkcji sprzętu AGD należą: włoski koncern Merloni Indesit, niemiecki Bosch und Siemens czy też, również pochodząca z Niemiec, Teka. W ich sąsiedztwie działają kooperanci i poddostawcy tacy jak Coco-Werk Polska sp. z o.o., Wirthen Polska sp. z o.o., Prettl Elektrotechnika, Hirsch Powell sp. z o.o., Mar-Mit s.c. Zakłady te zatrudniają łącznie blisko 2100 osób. Produkują m.in. pralki automatyczne, lodówki, kuchenki, zmywarki do naczyń, suszarki do ubrań, kuchnie dla restauracji, domowe piekarniki, płyty i okapy kuchenne. Obok Łodzi ważnym punktem koncentracji produkcji jest Radomsko, gdzie produkcję uruchomił m.in. Indesit oraz jego kooperanci i poddostawcy – Spinelli i Bora.

BSH i Merloni zmieniają przemysłowy wizerunek Łodzi, która do niedawna postrzegana była jako ośrodek monokultury przemysłu lekkiego, a obecnie dzięki tym koncernom rozwija się przemysł średniowysokich technologii. Wkrótce Merloni Indesit i BSH będą wytwarzać około 4 mln sztuk sprzętu AGD rocznie i mogą stać się największym producentem AGD w Polsce, wyprzedzając tym samym drugi ośrodek koncentracji przemysłu AGD w Polsce – Wrocław i Dolny Śląsk. Ponadto na łódzkim Nowym Józefowie zrealizowała inwestycję niemiecka firma Teka, która rozpoczęła produkcję nowoczesnych kuchni dla restauracji, domowych piekarników, płyt i okapów kuchennych. Ci potentaci przemysłowi inwestują w Łodzi ze względu na korzystne położenie miasta i dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej[65].

Inwestorzy regionalni w dziedzinie sprzętu AGD czy elektroniki zawężają swoją działalność do montażu. Prognozowany jest jednak dalszy rozwój tych branż, a także innych dziedzin związanych z mechatroniką (m.in. inżynierii

---

[64] *Uwarunkowania rozwoju klastrów w województwie*…, s. 33.

[65] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój*..., s. 261.

medycznej, infrastruktury transportowej czy produkcji alternatywnych źródeł napędu). Wymienione gałęzie przemysłu będą powodować zwiększenie zapotrzebowania na podzespoły elektromechaniczne i mechatroniczne nowej generacji[66].

Ważnym czynnikiem rozwoju klastra mechatroniki w województwie łódzkim jest również istnienie specjalnych stref ekonomicznych. To właśnie korzystne warunki do inwestycji oferowane w ramach Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (ŁSSE)[67] przyciągnęły zachodnich inwestorów branży AGD oraz produkcji elektronicznej.

Atutem potencjalnego klastra mechatroniki w województwie łódzkim jest ponadto zaplecze naukowo-badawcze oraz szerokie możliwości kształcenia. Politechnika Łódzka przygotowuje specjalistów zarówno na kierunku mechatronika, jak i pokrewnej mu automatyce i robotyce. W edukacji mechatronicznej specjalizuje się ponadto Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego oraz, powołana w odpowiedzi na potrzeby przedsiębiorców przez Samorząd Województwa Łódzkiego, Szkoła Nowoczesnych Technologii. Oferuje ona możliwość zdobycia wykształcenia w takich zawodach jak technik informatyk, technik mechatronik i technik urządzeń sanitarnych[68]. Klasy kształcące w kierunku technik mechatronik tworzone są w funkcjonujących szkołach ponadgimnazjalnych.

Za ważny czynnik rozwoju mechatroniki w regionie można uznać również pozytywne podejście władz regionalnych do tej branży. W dużej mierze wynika ono z zainteresowania lokalnych samorządów rozwojem przemysłu średnich i wysokich technologii w regionie. W prace nad projektem klastra mechatroniki włączył się także Urząd Marszałkowski. Obok niego, zaangażowaniem wykazały się również najważniejsze wydziały i instytuty Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Łódzkiej, Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania oraz Wyższa Szkoła Informatyki. Do projektu tego przystąpiło również kilkanaście firm[69].

Rozwój klastra mechatroniki byłby niewątpliwie szansą na zniwelowanie szeregu barier rozwojowych. Realnie funkcjonujący klaster stanowiłby forum współpracy przemysłu ze środowiskiem naukowym oraz spełniałby rolę inicjatora projektów, których finansowanie przekracza możliwości pojedynczych podmiotów. Inicjatywa ta wzmocniłaby również potencjał rozwojowy małych i średnich przedsiębiorstw, działających obok dużych koncernów w regionie łódzkim.

---

[66] A. Rogut, *Technologie przyszłości. Dylematy wyboru*, [w:] B. Piasecki, K. Kubiak (red.), *Mechatronika*..., s. 23.

[67] Zagadnienie to podjęte zostanie, pod kątem badawczym, w dalszej części pracy.

[68] http://nowoczesnaszkola.edu.pl/index.php/glowna [data dostępu: 27.07.2010].

[69] J. Blewąska, *Mechatronika przyszłością Łodzi*, „Gazeta Wyborcza", 21.08.2008, http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,5615296.html [data dostępu: 27.07.2010].

5.2. Klastry w sektorze usług rynkowych

Jak wcześniej wykazano w odniesieniu do tego sektora, biorąc pod uwagę wzrost znaczenia usług rynkowych dla gospodarki regionu łódzkiego, a także potencjał ich dalszego rozwoju, uwaga powinna być skoncentrowana na trzech branżach: BPO, logistycznej oraz turystycznej. Uzasadnia to przeprowadzenie bardziej szczegółowej charakterystyki tych branż pod kątem rozwoju klastrów.

Klaster BPO

Łódź, wraz z Warszawą, Krakowem, Poznaniem i Wrocławiem skupia około 70% wszystkich zagranicznych centrów usług BPO na terytorium Polski. Należy więc do ścisłej czołówki lokalizacji tej branży w kraju. Według rankingu opracowanego przez firmę Colliers International, Łódź należy do tzw. wielkiej piątki – miast, w których omawiany sektor znajduje się już w fazie rozwoju i ma dobre perspektywy do przyciągania kolejnych projektów[70].

O wysokiej pozycji regionu łódzkiego w tym rankingu zadecydowała podaż wykwalifikowanych absolwentów, relatywnie niskie w porównaniu z innymi metropoliami koszty pracy, rozwinięta infrastruktura biznesowa oraz sprzyjająca polityka władz lokalnych (zachęty finansowe i podatkowe, takie jak pakiet zwolnień od podatku od nieruchomości, zwrot kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowisk pracy, dofinansowanie szkoleń dla pracowników, a także wsparcie w procesie rekrutacji czy wyborze nieruchomości)[71].

Czynniki te sprawiają, iż pozycja Łodzi w branży BPO jest na tle kraju znacząca, a rosnące zainteresowanie firm krajowych i zagranicznych outsourcingiem procesów biznesowych powinno ją umacniać nadal w kolejnych latach. Mimo to, opieranie pozycji miasta przede wszystkim na dostępności wykwalifikowanych i względnie tanich kadr może okazać się niewystarczające dla utrzymania pozycji konkurencyjnej miasta w długim okresie. Ma na to wpływ kilka istotnych czynników.

Pierwszym z nich są koszty pracy w regionie łódzkim, które wykazują tendencje wzrostowe. Zjawisko to, uwzględnione w przytaczanym raporcie Colliers International, może sprawić, iż pozycja stolicy województwa w kolejnych latach będzie zagrożona przez takie miasta jak Lublin, Rzeszów, Bydgoszcz, Toruń, Szczecin czy Poznań (tzw. wschodzące gwiazdy BPO)[72]. Również na tle innych

---

[70] *Raport o perspektywach sektora BPO w Polsce*, Colliers International Poland Sp. z o.o., ATRIA Real Estate Partners SICAR, Warszawa 2008, http://qbusiness.pl/uploads/Raporty/BPO_Report.pdf [data dostępu: 06.08.2010].

[71] *Łódzki rynek nieruchomości 2010/2011*, King Sturge, http://www.bpo.lodz.pl/tresc/46/41.

[72] *Raport o perspektywach sektora BPO…*,

miast Europy Środkowo-Wschodniej Łódź jest uznawana za relatywnie drogie miasto. Według innego niż wymieniony wyżej rankingu, obejmującego wszystkie lokalizacje BPO/SSC w Europie Środkowo-Wschodniej, aglomeracja łódzka charakteryzuje się raczej negatywną korelacją kosztów pracy i rodzajem usług świadczonych w centrach obsługi biznesu. Obok Gdańska, Brna, Poznania, Katowic i Zagrzebia zaliczana jest ona do najmniej atrakcyjnej z czterech grup miast. Grupa ta charakteryzuje się relatywnie wysokimi kosztami prowadzenia działalności oraz przewagą mało skomplikowanych funkcji, podejmowanych przez centra BPO (podstawowe wsparcie IT, telefoniczna obsługa klienta *call centre* czy przetwarzanie transakcji). Inne lokalizacje oferują bądź niższe koszty pracy (Lublin, Toruń, Rzeszów, Bydgoszcz, Olsztyn, Szczecin, Kijów, Ryga, Belgrad, Warna, Wilno), bądź też bardziej wyspecjalizowane usługi (Praga, Budapeszt, Bratysława, Warszawa, Kraków, Wrocław), bądź jedno i drugie (St. Petersburg, Bukareszt, Sofia)[73].

Konkurencyjność Łodzi i przyległego doń regionu, oparta na względnie niskich kosztach zatrudnienia, będzie trudna do utrzymania również w kontekście rosnącego znaczenia branży BPO w miastach północnoafrykańskich czy azjatyckich. Wynagrodzenia w tych lokalizacjach są zdecydowanie niższe niż oczekiwane na łódzkim rynku pracy. To właśnie Indie, Chiny, Malezja czy Tajlandia należą obecnie do czołówki najbardziej atrakcyjnych lokalizacji inwestycji omawianego sektora. Wprawdzie poziom kwalifikacji zatrudnianych tam kadr jest niższy niż łódzkich pracowników, a większe różnice kulturowe czy przestrzenne przemawiają obecnie na korzyść Łodzi, niemniej postępująca globalizacja oraz podnoszenie jakości kapitału ludzkiego w państwach Azji czy Północnej Afryki wskazują na konieczność uwzględnienia ich jako potencjalnych konkurentów Łodzi i regionu łódzkiego w przyciąganiu inwestycji branży BPO[74].

W regionie łódzkim obserwujemy rosnącą skłonność przedsiębiorstw do zlecania niekluczowych obszarów swojej działalności wykonawcom zewnętrznym, co stwarza szanse na dalszy rozwój tej branży. Co więcej, szeroki wachlarz usług, jaki mogą świadczyć centra obsługi biznesu, zapewnia wzrost kompetencji lokalnej społeczności na wielu płaszczyznach.

Charakteryzując tę branżę, należy powiedzieć o jej ważnym segmencie, jakim są specjalistyczne usługi z zakresu finansów, księgowości, zarządzania personelem czy łańcuchem dostaw oraz innych, związanych np. z zarządzaniem wiedzą, nazywanych niekiedy usługami typu KPO (*Knowledge Process Outsourcing*).

Branża KPO uznawana w pewnym sensie za ewolucję BPO, obejmująca działalność z zakresu tworzenia, ochrony, przechowywania i rozpowszechniania wiedzy, stanowi dynamicznie rozwijający się sektor usług. Świadczą o tym

---

[73] *Perspektywy sektora BPO/SSC w Europie Środkowo-Wschodniej*, AT Kearney, Colliers International, Warszawa 2010, s. 43.

[74] Tamże, s. 14.

dane statystyczne. Podczas gdy w roku 2009 światowy rynek KPO szacowany był na około 4,5 mld dolarów i zatrudniał 106 tys. osób, to już w roku 2012 ma on, według prognoz, osiągnąć wartość około 17 mld USD oraz wielkość zatrudnienia równą 350 tys. osób. Przykładowe usługi świadczone w centrach KPO obejmują specjalistyczne analizy rynkowe, oceny ryzyka kredytowego, analizy konkurencyjności, symulacje przemysłowe, poszukiwanie innowacji, zagadnienia związane z własnością intelektualną, znakami towarowymi czy wsparciem sporów patentowych. Centra KPO zatrudniają wysoko wykwalifikowanych ekspertów. Czynnikiem decydującym o wyborze lokalizacji inwestycji KPO są przede wszystkim umiejętności i wiedza mieszkańców danego obszaru[75]. Polska należy do grona pretendentów liderów KPO[76]. Szanse na rozwój branży KPO w regionie łódzkim wynikają nie tylko z potencjału kapitału ludzkiego, ale również z korzystnego położenia województwa. W działalności centrów KPO czynnik przestrzenny odgrywa jeszcze większą rolę niż w BPO – m.in. dlatego, iż branża ta wymaga bliższej i częstszej współpracy z klientem. Bliskość kulturowa oraz geograficzna Łodzi i krajów Europy Zachodniej jest tu więc ceniona bardziej niż w przypadku standardowych usług zaplecza biznesu[77].

Rozwojowi branży BPO mogą sprzyjać inicjatywy klastrowe. Obecnie współpraca podmiotów tego sektora w województwie łódzkim jest dość ograniczona. Część z nich podejmuje kooperację w ramach lobbingu (w stosunku do uczelni i samorządów) czy promocji branży, jednak znaczący odsetek nie bierze udziału w tych działaniach. Co więcej, na terenie regionu nie istnieje żadne stowarzyszenie obejmujące lokalnych przedsiębiorców branży. Kilka firm (m.in. Infosys, Target BPO) przynależy do Fundacji „Instytut Outsourcingu" oraz „Związek Liderów Usług Biznesowych", jednak obie te instytucje mają charakter ponadregionalny. Dla rozwoju branży usług biznesowych w regionie łódzkim niewątpliwie duże znaczenie ma właściwa polityka proinwestycyjna władz lokalnych, zmierzająca m.in. do zatrzymywania firm na danym obszarze[78].

---

[75] S. Kanikuła, *Wiedza z zewnątrz,* http://www.outsourcing.com.pl/9294,wiedza_z_zewnatrz.html.

[76] P. Stefaniak, *Świetne globalne prognozy dla usług KPO*, http://www.praca.wnp.pl/swietne-globalne-prognozy–dla–uslug–kpo,106650_1_0_0.php [data dostępu: 03.09.2010].

[77] Materiały z Konferencji zorganizowanej w Akademii Humanistyczno–Ekonomicznej w Łodzi w dniu 18.08.2011 r., poświęconej stymulowaniu i prognozom rozwojowym klastrów w regionie oraz raport opracowany w ramach tego programu.

[78] Według ekspertów branży, to właśnie zatrzymywanie firm na danym obszarze, a nie ich przyciąganie (jak się dość powszechnie uważa), stanowi sedno wspierania BPO. Jakość tak zwanych programów *after care policy* może bowiem mieć istotny wpływ na decyzje firm dotyczące ewentualnej zmiany miejsca prowadzenia działalności. Źródło: *Sektor SSC/BPO w Polsce,* Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL (Association of Business Service Leaders), Wrzesień 2010, s. 47, http://www.absl.pl/web/guest/conference16_09_2010 [data dostępu: 04.04.2011].

Klaster logistyczny

Branża logistyczna to niewątpliwie branża szczególna dla całej gospodarki polskiej, a zwłaszcza regionu łódzkiego. W opinii ekspertów stanowi ona krwiobieg gospodarki wolnorynkowej. Obok telekomunikacji i biotechnologii należy ona do najszybciej rozwijających się form aktywności w gospodarce światowej. Również w Polsce jest jedną z najprężniej rozwijających się branż gospodarki.

Biorąc pod uwagę wyliczone wartości współczynnika koncentracji *LQ* (por. podrozdział 4), region łódzki nie wyróżnia się jeszcze na tle kraju stopniem koncentracji działalności związanej z logistyką. Niemniej, ze względu na wysoką dynamikę wzrostu zatrudnienia oraz przedsiębiorczości, a także inne czynniki wskazujące na potencjał dla jej rozwoju, branża ta zaliczana jest do prężnie rozwijających się i będących priorytetową dla województwa łódzkiego[79]. Do czynników sprzyjających rozwojowi logistyki w regionie łódzkim należą:

- obecność wielu centrów logistycznych, magazynowych oraz dystrybucyjnych;
- dostępność terenów pod lokalizację inwestycji w bezpośrednim sąsiedztwie dróg ekspresowych i planowanych autostrad;
- centralne położenie;
- rozbudowana infrastruktura transportowa;
- połączenia kolejowe i lotnicze z większością miast wojewódzkich oraz z krajami sąsiednimi[80].

Obok wymienionych czynników, na rozwój branży logistycznej wpływają te, które ogólnie stymulują sektor usług rynkowych w regionie (dostęp do wykwalifikowanych pracowników, niskie koszty pracy, dostępność i niskie ceny powierzchni biurowej, możliwość uzyskania pomocy publicznej oraz innego wsparcia inwestycyjnego). Pozytywny wpływ ma również:

- rozwój w regionie branż AGD i biotechnologiczno-farmaceutyczno-kosmetycznej oraz obecność koncernów tych sekcji przemysłu, wymagających sprawnej obsługi logistycznej (Bosch, Siemens, Indesit, Procter and Gamble);
- planowane i realizowane inwestycje budowy nowych centrów i parków logistycznych – zarówno wykorzystywanych na potrzeby własne firm produkcyjno-handlowych, jak i wyspecjalizowanych firm logistycznych[81].

---

[79] *Uwarunkowania rozwoju klastrów gospodarczych*, Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódź 2007, s. 21–46, http://bppwl-lodz.dev.p-n.pl/article/id/160.

[80] J. Kaźmierski, *Centra logistyczne jako element infrastruktury i czynnik rozwoju gospodarczego regionu*, [w:] T. Markowski (red.), *Rola centrów logistycznych w rozwoju gospodarczym i przestrzennym kraju*, „Biuletyn KPZK PAN" 2006, z. 225.

[81] N. Stępnicka, *Łódzki klaster logistyczny jako przykład działalności sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorczości*, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 278, http://miscellanea.ujk.

Zdaniem specjalistów, największym zagłębiem logistycznym kraju staje się tzw. złoty trójkąt zlokalizowany między Łodzią, Piotrkowem Trybunalskim i Strykowem. Już obecnie funkcjonują w tych miastach i ich sąsiedztwie znaczące ośrodki usług logistycznych. W rejonie Strykowa są to przede wszystkim centra magazynowo-spedycyjne firm logistycznych (Masterlink Express, Gravelau Polska, Raben), w rejonie Piotrkowa w parkach logistycznych (FM Logistic, ProLogis Park Piotrków) mieszczą się magazyny sieci hipermarketów (Ahold, Nomi, Carrefour, Auchan, Kaufland) oraz znanych producentów (Ikea, Unilever), natomiast w Łodzi znajdują się centra dystrybucyjne zlokalizowanych tam firm (Rossmann, Polska Grupa Farmaceutyczna) oraz terminale tekstylne (Spedimex, IC Companys).

Obecnie wielkie ośrodki magazynowo-logistyczne powstają w rejonie Piotrkowa Trybunalskiego (Poland Central, Logistic City Piotrków) oraz Strykowa (Tulipan Park Stryków). Tulipan Park Stryków – położony przy autostradzie A-1, nieopodal skrzyżowania z A-2, to kompleks o powierzchni 61 ha. Powstały tu już i finalizowane są inwestycje firm: Corning Cable Systems (kable i światłowody), Azymut (wydawnictwa wysyłkowe), Komfort (panele, wykładziny), Sonoco (opakowania dla Gilette). Poza tym, w rejonie Strykowa powstały dwa kolejne parki logistyczne: Diamond Business Park Stryków i Prologis Park Stryków. W Łodzi powstał terminal i sortownia firmy kurierskiej DHL. Poza tym, wielkie zagraniczne firmy produkujące w Łodzi sprzęt AGD i komputery będą musiały rozbudować swoje zaplecze logistyczno-magazynowe. Finalizowana jest także budowa parku logistycznego na łódzkim Widzewie – Panattoni Park Łódź[82]. Rozbudowa ośrodków i firm logistycznych w tych właśnie miastach wiąże się z korzystnym położeniem geograficznym i budową sieci dróg ekspresowych oraz autostrad, które krzyżują się w rejonie Strykowa.

Nowym wyzwaniem mogą stać się w regionie łódzkim ośrodki logistyczne oparte na transporcie multimodalnym[83]. W tym kontekście ośrodki logistyczne mogłyby rozwinąć się również w innych miastach województwa, posiadających zarówno dobrą infrastrukturę drogową, jak i kolejową. Takimi miastami są m.in. Kutno i Radomsko. Inną możliwością rozwoju transportu multimodalnego w regionie łódzkim jest wykorzystanie lotnisk wojskowych do transportu towarów drogą lotniczą. Chodzi tutaj o lotnisko wojskowe w Łasku, które należałoby w tym celu przekształcić w lotnisko cywilno-wojskowe. Drugą możliwość lokalizacji stanowi zwalniane przez wojsko lotnisko w Leźnicy Wielkiej koło Łęczycy.

---

edu.pl/data/Oferta/Pliki/160_a27_stepnicka.pdf [data dostępu: 29.04.2011].

[82] J. Kaźmierski, *Logistyka a rozwój*..., s. 264.

[83] Transport intermodalny – przewóz ładunków przy użyciu dwóch różnych gałęzi transportu (np. samochodowy lub kolejowy i morski, kolejowy i samochodowy etc.). Najważniejszą regułą jest wykorzystanie tylko jednej jednostki ładunkowej (np. kontenera) na całej trasie przewozów.

Naturalnym atutem regionu łódzkiego z punktu widzenia możliwości rozwoju logistyki jest jego centralne – zarówno wobec kraju, jak i kontynentu europejskiego – położenie. Warunkiem wykorzystania tego potencjału jest jednak rozbudowa infrastruktury drogowej, kolejowej oraz lotniczej. Obecnie na terenie województwa przebiegają drogi krajowe nr 1 (E 75), nr 2 (E 30), nr 12 (E 67), autostrady A-1 i A-2 oraz drogi ekspresowe S-8 i S-14. Zarówno autostrady jak i drogi ekspresowe są jeszcze w stadium budowy. Zakończenie tych inwestycji zdecydowanie zwiększy dostępność komunikacyjną województwa łódzkiego. Autostrada A-2 na trasie Świecko – Poznań – Łódź – Warszawa – Terespol, z węzłami w Emilii i Strykowie oraz z magistralą kolejową E-20 stanowić będzie ważny szlak transportowy łączący Berlin z Moskwą. Autostrada A-1 przebiegająca na linii Gdańsk – Toruń – Łódź – Katowice, wraz z magistralą kolejową Śląsk – Porty oraz Centralną Magistralą Kolejową, wejdzie w skład transeuropejskiego korytarza transportowego północ–południe, łączącego Skandynawię z krajami śródziemnomorskimi. Droga szybkiego ruchu S-8, biegnąca z Wrocławia do Białegostoku, stanowić będzie połączenie między aglomeracjami wrocławską, łódzką, warszawską i białostocką, natomiast odchodząca od węzła w Emilii w kierunku południowym droga S-14 ma tworzyć zachodnią obwodnicę Łodzi.

Województwo łódzkie charakteryzuje się jednak dość niską jakością dróg – w szczególności dróg powiatowych i gminnych. Mimo iż pod względem gęstości dróg region ten (z wynikiem 99,6 km/100 km²) zajmuje czwarte miejsce w kraju (za śląskim – 170,6, małopolskim – 147,8 oraz świętokrzyskim – 111,96), jednak drogi charakteryzuje zły stan techniczny oraz wysokie obciążenie ruchem[84]. W regionie brakuje również obwodnic miast[85]. Wydatki na modernizację dróg wojewódzkich stanowią od kilku lat największą część wydatków inwestycyjnych[86].

Również trendy globalne, w opinii ekspertów, będą w kolejnych latach sprzyjać rozwojowi branży logistycznej w województwie łódzkim. Wynikać to będzie z postępującej skali produkcji dóbr i usług, usprawniania środków transportu i szlaków komunikacyjnych, rosnącej wymiany międzynarodowej oraz postępującego outsourcingu logistyki w przedsiębiorstwach[87].

Powyższa charakterystyka wskazuje na istnienie znaczącego potencjału rozwoju branży logistycznej w regionie łódzkim. Sprzyjają mu uwarunkowania

---

[84] *Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013*, s. 45–47, Łódź 2007, s. 5 http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/rpo/rpo/strona_glowna/dokumenty_iz_rpo_wl/dokumenty_RPOWL/rpo_wl/ [data dostępu: 01.09.2010].

[85] Tamże, s. 7.

[86] *Łódzkie inwestuje w drogi wojewódzkie,* http://www.motogazeta.mojeauto.pl/Polskie_drogi/lodzkie_inwestuje_w_drogi_wojewodzkie,a,128164.html http://www.motogazeta.mojeauto.pl/Polskie_drogi/250_mln_na_drogi_w_lodzkiem,a,163467.html

[87] T. Brodzicki, *Klaster LTD w województwie pomorskim. Potencjał i perspektywy rozwoju*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2008, s. 5, http://gnu.univ.gda.pl/~brod/klasterLTD.pdf [data dostępu: 04.04.2011].

naturalne (położenie), biznesowe (rosnąca koncentracja podmiotów i obecność znaczących inwestorów), jak i realizacja inwestycji infrastrukturalnych, podnoszących dostępność komunikacyjną i transportową województwa. Ranga branży logistycznej w regionie łódzkim nie wynika jednak wyłącznie z dobrych perspektyw jej rozwoju oraz idącego za tym wzrostu zatrudnienia. Sprawnie działający system transportowy jest bowiem czynnikiem stymulującym przyciąganie inwestycji i rozwijanie wszelkich innych form działalności usługowych i produkcyjnych – m.in. usług rynkowych. Dlatego też można wyciągnąć wniosek, iż wspieranie rozwoju klastra logistycznego w województwie łódzkim ma szczególne znaczenie dla całej gospodarki regionu.

Klaster turystyczny

Podobnie jak w przypadku logistyki, znaczenie usług turystycznych nie wynika jedynie z wysokiej dynamiki ich rozwoju, której towarzyszy rosnący udział w WDB czy zwiększające się zatrudnienie (por. podrozdział wcześniejszy), ale także z wpływu jaki wywierają one na całą gospodarkę regionalną. Turystyka, wraz z usługami w zakresie rekreacji, kultury czy gastronomii, jest bardzo istotnym czynnikiem rozwoju regionu. Stanowi bodziec aktywizujący społeczność lokalną, wpływa na dywersyfikację źródła dochodów, pozwala na zachowanie tożsamości kulturowej poszczególnych obszarów.

Region łódzki dysponuje walorami stanowiącymi dobrą bazę do rozwoju unikatowych produktów turystycznych. Według analiz Polskiej Organizacji Turystycznej (POT), województwo łódzkie charakteryzuje się przede wszystkim wysokim potencjałem rozwoju turystyki miejskiej i kulturowej, turystyki rowerowej oraz jeździeckiej, a także agroturystyki. Nieco mniejszą, ale także istotną rolę dla regionu może odegrać turystyka pielgrzymkowa, ekoturystyka, turystyka zakupowa oraz turystyka związana z ośrodkami odnowy biologicznej[88].

Według badań przeprowadzonych przez Regionalną Organizację Turystyczną Województwa Łódzkiego (ROTWŁ) ruch turystyczny w badanym regionie w roku 2010 kształtował się na poziomie około 4,29 mln osób. Wśród nich 76,8% stanowili odwiedzający region poza jego stolicą; w tym Łódź – 23,2% odwiedzających. Turyści zagraniczni stanowili 5,1% ogółu (3% na obszarze poza Łodzią i 11,7% w Łodzi). Największą ich część tworzyli turyści z Wielkiej Brytanii (31%)[89].

Badania przeprowadzone przez GUS wykazały, iż region łódzki, pod względem poziomu rozwoju infrastruktury turystycznej, znajduje się dopiero w 4 z 5 grup województw (grupa 1 reprezentuje regiony o najwyższej wartości wskaźnika,

---

[88] *Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego*..., s. 114.

[89] Materiały z Konferencji w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. *Raport*…, s. 64.

5 – o najniższej). W 2009 r. na terenie województwa było 241 obiektów turystycznego zakwaterowania, co sytuowało je na 13 pozycji w Polsce. Badania sondażowe, przeprowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, sytuują województwo łódzkie na ostatnim miejscu w rankingu możliwości dobrego wypoczynku. W rezultacie, omawiany region należy do najrzadziej odwiedzanych przez turystów krajowych i zagranicznych w Polsce. W przypadku liczby tych pierwszych, Łódzkie znajduje się na czternastym miejscu w kraju, w przypadku drugich – na jedenastym[90].

Interesujące są tu badania Instytutu Turystyki, które wskazują na dość duży potencjał regionu łódzkiego do rozwoju tzw. turystyki biznesowej. Według tegoż Instytutu, Łódź znajduje się w czołówce miast najczęściej odwiedzanych przez turystów biznesowych (zaraz po Warszawie, Poznaniu i Krakowie). Samo województwo znajduje się w tym rankingu zaraz za mazowieckim, wielkopolskim, małopolskim i dolnośląskim[91]. Na jego obszarze corocznie odbywa się około 300 konferencji o różnym charakterze i zasięgu (z tego około 50 o charakterze międzynarodowym) organizowanych przez instytucje targowe wraz z ośrodkami wspierania biznesu, placówkami naukowymi i innymi jednostkami[92]. Co więcej, przyjazdy o charakterze służbowym mają znacznie większy udział w ogólnej liczbie wszystkich przyjazdów turystycznych w województwie łódzkim niż w Polsce. W roku 2010 stanowiły one 19% ogółu przyjazdów długookresowych i 15% krótkookresowych (w Polsce – odpowiednio 15 i 13%)[93].

Przykładem projektu kooperacyjnego w branży turystycznej jest zawiązane w roku 2007 porozumienie o nazwie klaster Łódzka Turystyka Konna. Porozumienie to ma na celu stymulowanie rozwoju turystyki konnej w województwie łódzkim oraz uczynienie z niej regionalnego, markowego produktu turystycznego. Obecnie na obszarze województwa funkcjonuje około 400 ośrodków szkoleniowych oraz 30 gospodarstw agroturystycznych oferujących przejażdżki. Duże zagęszczenie obiektów występuje wokół aglomeracji łódzkiej, w Bolimowskim Parku Krajobrazowym, na obszarach nadwarciańskim i nadpilicznym. Największe ośrodki znajdują się w Wolborzu, Bielawach i Zduńskiej Woli. Przeważającą cześć tworzą małe ośrodki, trzymające od kilku do kilkudziesięciu koni[94]. Do szczegółowych zadań klastra Łódzka Turystyka Konna należy: wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, rozwijanie infrastruktury oraz wspólna

---

[90] Dane za rok 2008. Źródło: *Turystyka polska w 2008 roku*. *Układ regionalny*, Instytut Turystyki, Warszawa 2009, s. 52, 65, http://msport.gov.pl/statystyka-turystyka/551-Turystyka-polska-Ukladregionalny?retpag=/statystyka-turystyka/ [data dostępu: 07.03.2011].

[91] M. Kondas (red.), *Turystyka biznesowa w Polsce. Rynek targowy*, Instytut Turystki, Mice Poland, 2007, s. 10, http://www.polfair.com.pl/wydawnictwa/raport_mice.pdf [data dostępu: 31.08.2010].

[92] http://www.uml.lodz.pl/index.php?str=1058 [data dostępu: 31.08.2010].

[93] *Turystyka polska w 2008 roku*…, s 54, 58.

[94] *Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego*…, s. 40–42.

promocja w kraju i za granicą[95]. W skład inicjatywy wchodzi około 20 podmiotów gospodarczych, lokalne samorządy, uczelnie wyższe (Politechnika Łódzka oraz Uniwersytet Łódzki), a także związki i stowarzyszenia branżowe. Jej animatorem i koordynatorem jest Regionalna Izba Gospodarcza. W ramach porozumienia podjęto realizację kilku istotnych projektów.

Łódzka Turystyka Konna stanowi przykład projektów kooperacyjnych, stymulujących rozwój turystyki w województwie łódzkim. Jest dowodem na to, iż mimo ograniczonego potencjału w zakresie typowej turystyki wypoczynkowej, województwo łódzkie może budować unikatowe produkty turystyczne oparte na naturalnych walorach regionu oraz jego wartościach kulturowych.

Klaster usług turystycznych może przyczyniać się do poprawy obecnej sytuacji. Wprawdzie stopień koncentracji podmiotów nie sprzyja wykształceniu się łódzkiego klastra turystyki w rozumieniu M. Portera (który zakłada ponadprzeciętne skupisko aktywności gospodarczej na danym terenie), niemniej inicjatywa współpracy i kooperacji różnych graczy tego sektora może stymulować jego rozwój.

5.3. Klastry w sektorze usług nierynkowych

Jak wykazano wcześniej, tworzenie klastrów w sektorze usług nierynkowych jest mniej powszechne, niż w przypadku branż przemysłowych. Jest jednak możliwe i w wielu przypadkach równie efektywne. Rola usług nierynkowych w prawidłowym funkcjonowaniu kraju, poszczególnych regionów, jak również społeczeństwa jest bowiem bardzo istotna. W województwie łódzkim strukturami tymi mogą być niewątpliwie należące do usług nierynkowych sektor ochrony zdrowia oraz sektor edukacji, gdyż zarówno ochrona zdrowia, jak i edukacja są obszarami niezmiernie istotnymi z punktu widzenia mieszkańców regionu.

Klaster ochrony zdrowia

Rozpatrując problem tworzenia i rozwoju inicjatyw klastrowych w tym sektorze, należy przede wszystkim zauważyć, że służba zdrowia należy do sektora publicznego, w którym celem działalności poszczególnych jednostek jest, z samego założenia, świadczenie usług na rzecz społeczeństwa, a nie wzajemna rywalizacja. Można oczywiście doszukać się pewnych form konkurencji w sektorze ochrony zdrowia, lecz nie jest to rywalizacja mająca ściśle rynkowy charakter. Stąd wniosek, że klastrów powstających w sektorze ochrony zdrowia nie należy rozpatrywać

[95] http://www.turystykakonnalodz.pl/klaster.html [data dostępu: 31.08.2010].

w ramach klasycznej definicji klastra stworzonej przez M. Portera. Zakłada ona bowiem w głównej mierze tworzenie klastrów w sektorze prywatnym, w którym podmioty miałyby współpracować ze sobą, jednocześnie konkurując.

Szybki rozwój tego sektora wynika z postępu technologicznego oraz ze zmiany zapotrzebowania na usługi medyczne. Osiąganie wysokiej jakości i efektywności oferowanych usług medycznych stawia przed interesariuszami opieki zdrowotnej bardzo wysokie wymagania w zakresie wiedzy, kompetencji, umiejętności oraz doświadczenia. Zakres informacji, jak również baza techniczna placówek ochrony zdrowia są obecnie tak rozbudowane, że nie jest możliwe zapewnienie wysokiej jakości tych usług oraz kompleksowego działania placówek opieki zdrowotnej – bez wdrożenia zasad partnerstwa, podejmowania wspólnych działań i rozbudowanej współpracy, a więc cech charakteryzujących właśnie struktury klastrowe.

Analizując bieżącą sytuację tego sektora w regionie, należy zwrócić przede wszystkim uwagę na sytuację demograficzną. Istniejąca struktura wieku w regionie łódzkim sytuuje to województwo na ostatnim miejscu w kraju. Charakteryzuje się bowiem najniższym udziałem ludności w wieku przedprodukcyjnym (17,6%) i najwyższym udziałem ludności w wieku poprodukcyjnym (18,5%). Struktura wiekowa ludności województwa jest jednocześnie znacznie gorsza od średniej dla Polski[96]. Z demograficznego punktu widzenia populacja województwa łódzkiego jest „najstarsza" w kraju. W roku 2008 w województwie łódzkim po raz pierwszy liczba ludności w wieku poprodukcyjnym przewyższyła liczbę ludności w wieku przedprodukcyjnym (poniżej 18. roku życia)[97]. Problem starzenia się społeczeństwa występuje w szczególności w mieście Łodzi, a także w powiecie pabianickim, łęczyckim, poddębickim i skierniewickim[98]. Niekorzystna sytuacja demograficzna regionu wynika głównie z niższej reprodukcji ludności, która jest przyczyną rosnącej nadwyżki liczby zgonów nad liczbą urodzeń. Województwo łódzkie, na tle kraju, odznacza się bowiem najwyższym ujemnym przyrostem naturalnym. W 2009 roku ten wskaźnik dla województwa wyniósł -2,0 na 1 tys. mieszkańców, podczas gdy w Polsce odnotowano dodatni przyrost naturalny wynoszący 0,9 na 1 tys. mieszkańców[99].

Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego, w perspektywie roku 2030 niekorzystna struktura wieku w regionie łódzkim będzie się umacniać. Ponadto region zaliczać się będzie do grona województw o najwyższych wskaźnikach spadku liczby ludności[100]. Przewiduje się znaczny wzrost liczby ludności

---

[96] *Rocznik statystyczny województw 2010*, GUS, Warszawa 2011.

[97] *Informator statystyczny ochrony zdrowia województwa łódzkiego 2009*, Wojewódzkie Centrum Zdrowia Publicznego w Łodzi, Łódź 2010, http://www.wczp-lodz.pl/Dokumenty/InformatorStatystyczny2009.pdf

[98] *Rocznik statystyczny województw 2010*, GUS, Warszawa 2011.

[99] *Rocznik statystyczny 2010*, GUS, Warszawa 2011.

[100] *Strategia e-Zdrowia*, http://ezdrowie.wikidot.com/podrozdzial-2-1 [data dostępu: 08.03.2011].

w wieku poprodukcyjnym, wskazując tym samym na dalszy proces starzenia się społeczeństwa[101]. Wobec powyższego można stwierdzić, że województwo łódzkie w niedalekiej przyszłości będzie regionem najsilniej w Polsce dotkniętym negatywnymi procesami demograficznymi. Wpłynie to na zwiększenie wydatków na służbę zdrowia oraz zmianę struktury zapotrzebowania na usługi zdrowotne. Konieczna jest zatem restrukturyzacja systemu opieki zdrowotnej województwa łódzkiego.

Trzeba jednak zaznaczyć, że niekorzystna sytuacja zdrowotna mieszkańców województwa łódzkiego kontrastuje z dosyć dobrą bazą infrastrukturalną sektora opieki zdrowotnej, licznymi kadrami medycznymi, znacznym potencjałem nauk medycznych i stosunkowo dużą dostępnością wysokiej klasy specjalistów. Poza tym województwo łódzkie, jako jedno z pierwszych w kraju, realizuje strategię e-Zdrowia w celu upowszechnienia działań w zakresie e-Zdrowia, poprzez wykorzystanie technik informatycznych do zarządzania placówkami ochrony zdrowia w regionie. W tym zakresie klastry powstające w sektorze ochrony zdrowia mogą okazać się pomocne, gdyż poprzez wspólne działanie w obrębie klastra podmioty zaangażowane w tę strukturę mogą przyczynić się do przyśpieszenia procesu przekształcania sektora opieki zdrowotnej w regionie.

Klaster edukacyjny

Sektor edukacji jest również tym obszarem, który należy wskazać jako preferowany do rozwoju klastrów w regionie łódzkim. Istotnym argumentem w tym zakresie jest istnienie na jego terenie szeroko dostępnej bazy naukowo-badawczej w postaci dużej liczby szkół wszystkich typów[102]. W województwie łódzkim, w szkołach wszystkich szczebli, uczy się ponad 450 tys. uczniów i studentów[103]. Aglomeracja łódzka jest znaczącym ośrodkiem akademickim, skupiającym wiele szkół wyższych oraz placówek naukowych. Świadczy o tym m.in. fakt, iż coraz większy odsetek młodzieży w regionie zdobywa wykształcenie wyższe. Warto podkreślić, że w regionie łódzkim, oprócz uczelni publicznych, dynamicznie rozwijają się także prywatne szkoły wyższe.

W województwie łódzkim funkcjonuje 27 szkół wyższych, spośród których sześć to uczelnie publiczne, natomiast 21 – prywatne. Do największych uczelni w województwie należą: Uniwersytet Łódzki, Politechnika Łódzka oraz

---

[101] Tamże.

[102] *LORIS Wizja. Regionalny foresight technologiczny*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Skierniewice 2007, s. 13, http://www.eedri.pl/pdf/146.pdf [data dostępu: 09.03.2011].

[103] *Lokalne partnerstwo naturalnych systemów wsparcia, instytucji i organizacji pomocowych w tworzeniu i realizacji polityki społecznej na szczeblu lokalnym*, Regionalne Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, Łódź 2004.

Uniwersytet Medyczny. Jednostki te zaliczają się również do największych w Polsce. Z kolei największymi szkołami niepublicznymi są Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi oraz Wyższa Szkoła Kupiecka w Zgierzu. Istnieje również wiele filii wyższych uczelni w większych miastach regionu, takich jak Tomaszów Mazowiecki, Piotrków Trybunalski, Skierniewice, Radomsko, Bełchatów, Sieradz i Kutno.

Dobrze rozwinięta baza akademicka już z samego założenia umożliwia współpracę tworzących ją podmiotów. W kontekście wspierania rozwoju klastrów edukacyjnych w regionie łódzkim rozwiązaniem mogłoby być tworzenie konsorcjów łączących uniwersytety, uczelnie medyczne i techniczne szkoły wyższe na rzecz edukacji oraz prowadzenia wspólnych badań. Konsorcja takie dałyby podstawę do tworzenia klastrów w sektorze edukacji skupiających podmioty zainteresowane współpracą. Rozwinięte szkolnictwo wyższe w regionie sprzyja bowiem potencjalnej dyfuzji informacji naukowej i technicznej pomiędzy uczelniami, jak również podejmowaniu wspólnych prac naukowych przez studentów i pracowników naukowych wyższych uczelni, poprzez wymianę doświadczeń. Przepływ informacji, jak również wyników badań naukowych może także wpłynąć na rozwój i bardziej efektywne działanie firm, które zdecydowałyby się na współpracę z jednostkami akademickimi oraz naukowo-badawczymi w ramach klastra. Kooperacja ta poprzez organizowanie różnego rodzaju szkoleń i wspólnych projektów pozwoliłaby na budowanie trwałych relacji między środowiskiem akademickim i biznesowym.

W roku akademickim 2008/2009 we wszystkich szkołach wyższych w regionie studiowało ponad 142 tys. studentów, z czego niemal 89% w Łodzi[104]. Wynika z tego, że aktywność akademicka w województwie koncentruje się głównie na obszarze metropolii. Innymi słowy, Łódź jest bardzo dużym ośrodkiem akademickim dysponującym zróżnicowaną ofertą edukacyjną. Łódzcy studenci oraz wykształcona kadra naukowa stanowią znaczący potencjał i zaplecze dla rozwoju gospodarczego regionu.

Województwo łódzkie znajduje się w krajowej czołówce regionów o znaczących możliwościach intelektualnych mieszkańców. Świadczy o tym szereg wskaźników związanych z poziomem wykształcenia ludności. Na przestrzeni lat 2000–2009 liczba studentów w regionie wzrosła o około 35%. Region łódzki charakteryzuje się również wysokim odsetkiem studentów wśród ogółu mieszkańców. W 2009 roku na każde 10 tys. osób przypadało 547,1 studentów, podczas gdy średnia wartość tego wskaźnika dla Polski wynosiła 488,2 studentów[105]. W 2009 r. Łódzkie zajmowało czwarte miejsce w kraju pod względem wartości współczynnika skolaryzacji

---

[104] *Plan zagospodarowania przestrzennego województwa łódzkiego*, Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, http://bppwl.lodzkie.pl/ [data dostępu: 17.03.2011].

[105] *Rocznik statystyczny województw 2010*, GUS, Warszawa 2011.

młodzieży w wieku studenckim oraz liczby studentów szkół wyższych na 10 tys. mieszkańców[106]. Pomimo niżu demograficznego, jak i spadku liczby studentów w kraju, w 2009 roku, w porównaniu z rokiem poprzednim, Łódzkie było jednym z nielicznych regionów, w którym liczba studentów wzrosła.

Przedstawione wyżej względy przemawiają za istnieniem klastra edukacyjnego, którego funkcjonowanie może pośrednio przyczynić się do rozwiązania problemu odpowiedniego przygotowania młodzieży do wejścia na rynek pracy w województwie łódzkim; pierwsze działania w tym zakresie zostały już podjęte. Podpisana została bowiem umowa dotycząca Projektu Łódź Akademicka, będąca porozumieniem władz samorządowych z sześcioma łódzkimi uczelniami publicznymi. Celem tego projektu jest wzmocnienie promocji Łodzi jako ważnego ośrodka akademickiego, miasta przyjaznego dla życia i rozwoju zawodowego. W głównej mierze chodzi o powiększenie oferty dydaktycznej kierowanej do potencjalnych studentów i osób już studiujących na łódzkich uczelniach. W praktyce zawiązana współpraca miasta i uczelni będzie dotyczyła m.in. poprawy jakości kształcenia na wszystkich etapach edukacji, wzmacniania związków nauki z biznesem, monitoringu procesów zachodzących na rynku pracy oraz wspólnych działań promocyjnych[107].

6. Podsumowanie

Region łódzki charakteryzuje się dużym potencjałem dla rozwoju klastrów, które efektywnie wspierane, mogą stać się czynnikiem wspomagającym transformację struktury gospodarczej regionu. Sprzyjają temu zarówno uwarunkowania naturalne, gospodarcze, jak i istniejące zaplecze naukowo-badawcze.

Za czynnik szczególnie sprzyjający budowie klastrów uznać należy strukturę branżową regionu. Na obszarze województwa istnieje kilka branż, z którymi region jest utożsamiany (włókiennictwo, kinematografia, warzywnictwo czy sadownictwo). Czynnik ten należy uznać za szczególnie rozwinięty na tle pozostałych województw. Również strukturę przestrzenną gospodarki w regionie łódzkim należy ocenić jako lepszą niż przeciętna w kraju. Dominujące branże są dość silnie skoncentrowane w poszczególnych częściach województwa (np. przemysł tekstylny i kinematograficzny – miasto Łódź, przemysł owocowo-warzywny – wschodnia część regionu). Za wyraźnie wyższą niż w innych województwach w kraju uznać należy także koncentrację nauki w wybranych dziedzinach.

Pod względem aktywności instytucji animujących przedsiębiorczość, województwo łódzkie plasuje się na pozycji porównywalnej z innymi regionami

---

[106] Tamże.

[107] *Synergia miasta i uczelni*, Urząd Miasta Łodzi, http://www.uml.lodz.pl/miasto/edukacja/aktualnosci/ [data dostępu: 17.03.2011].

w Polsce. W dziedzinie klasteringu województwo łódzkie zaliczane jest natomiast do grupy najbardziej biernych. Predyspozycje, jakie posiada region łódzki odnośnie do możliwości rozwoju klastrów nie są rozłożone równomiernie na całym obszarze województwa. Występuje spore zróżnicowanie podmiotów różnych branż.

Przeprowadzona analiza wykazała, że rozwój potencjalnych klastrów w regionie łódzkim jest możliwy i zarazem celowy. Dotyczy to zarówno sektora przemysłu, jak i sektora usług rynkowych i nierynkowych. Należy do regionów silnie uprzemysłowionych. Na tle kraju wyróżnia się silną pozycją sektora przemysłowego oraz słabszą od przeciętnej pozycją sektora usług. Relatywnie słaba pozycja sektora usług rynkowych w województwie łódzkim może być uznana za czynnik ograniczający możliwości rozwojowe regionu. Wynika to z charakteru zachodzących współcześnie przemian ekonomiczno-społecznych, w których to właśnie działalność usługowa oraz jej udział w strukturze zatrudnienia i wartości dodanej brutto staje się miernikiem poziomu rozwoju gospodarczego.

Wspieranie rozwoju klastrów w sektorze przemysłu powinno koncentrować się zarówno na tradycyjnych obszarach regionalnej specjalizacji, jak i na tych, w których regionalne kompetencje dopiero się wyłaniają. W przypadku tych pierwszych – tworzenie się klastrów pozwoli na wykorzystanie potencjału regionu wynikającego z tradycji oraz wysokiego stopnia koncentracji branżowej. Jednocześnie może się ono stać kluczowym czynnikiem sukcesu transformacji tych branż w kierunku naukochłonności oraz innowacyjności. Odnośnie do przemysłu wyższych technologii klastering może sprzyjać jego efektywnemu rozwojowi oraz przyczynić się do stopniowej zmiany profilu specjalizacyjnego regionu łódzkiego.

W związku z powyższym, w regionie łódzkim za najbardziej celowe należałoby uznać wspieranie rozwoju klastrów w takich obszarach przemysłu, jak produkcja włókienniczo-odzieżowa, spożywcza, materiałów budowlanych, farmaceutyczno-chemiczna oraz mechatronika.

W sektorze usług rynkowych, biorąc pod uwagę wzrost ich znaczenia dla gospodarki regionu łódzkiego a także potencjał dalszego rozwoju, uwaga powinna być skoncentrowana na trzech zasadniczych branżach: BPO, logistyki oraz turystycznej.

Analiza sektora usług nierynkowych w regionie łódzkim, jego potencjału rozwojowego, przeprowadzona w aspekcie powstawania i rozwoju klastrów, wskazuje wyraźnie na celowość skoncentrowania uwagi na dwóch obszarach tego sektora: ochrony zdrowia oraz edukacji. Region łódzki nie osiągnął jednak jeszcze znaczącej pozycji konkurencyjnej w żadnej z sekcji usług. W rezultacie, w obliczu postępującej serwicyzacji życia gospodarczego, jego dalszy rozwój jest hamowany. Staje więc przed ważnym wyzwaniem rozwojowym, w którym czynnikiem sprzyjającym może być tworzenie się klastrów.

Analiza przeprowadzona w ramach pierwszego, scharakteryzowanego wyżej, etapu badań pozwoliła na dokonanie identyfikacji i klasyfikacji klastrów

potencjalnych, co nie jest oczywiście równoznaczne z istniejącymi i już ukształtowanymi strukturami klastrowymi w badanym regionie. Umożliwiła również wskazanie kierunków przyszłej polityki w zakresie tworzenia warunków do powstawania nowych i wspierania struktur już istniejących. Ma to znaczenie kluczowe z punktu widzenia zarządzania rozwojem tych struktur.

Rozdział VI. Identyfikacja i problemy rozwoju struktur klastrowych w regionie łódzkim

1. Wprowadzenie

Niniejszy rozdział pracy jest kontynuacją badań empirycznych nad stanem, rozwojem i systemem zarządzania w strukturach klastrowych regionu łódzkiego. Cele praktyczne obejmują realizację czterech kolejnych etapów badawczych: drugiego, trzeciego, czwartego i piątego, co zostało zasygnalizowane we *Wprowadzeniu* do rozdziału poprzedniego.

Drugi etap badania zakłada identyfikację i wstępną ocenę stopnia rozwoju klastrów istniejących w regionie łódzkim, a więc struktur, co do których uzyskano informacje, że istnieją lub są tworzone na terenie województwa łódzkiego. Przeprowadzono w nim oszacowanie liczby aktywnych klastrów i inicjatyw klastrowych oraz etapu rozwoju, na jakim się znajdują.

Etap trzeci to badanie ewaluacyjne o charakterze przyczynowo-skutkowym, które pozwoliło na ilościową i jakościową ocenę wybranych, kluczowych zagadnień stanowiących istotę postawionych wcześniej problemów. Są to badania kwestionariuszowe ukierunkowane na trzy różne grupy respondentów, a mianowicie:

1) uczestników klastrów i inicjatyw klastrowych (zidentyfikowanych);

2) przedstawicieli samorządów lokalnych (szczebel powiatu i miasta);

3) firmy będące uczestnikami klastrów – zlokalizowane w obszarze Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (ŁSSE).

Należy nadmienić, że objęcie badaniem trzeciej grupy respondentów miało na celu poszerzenie obszaru analizy – skoncentrowanie uwagi na szczególnie aktualnym obecnie problemie, jakim jest relacja między rozwojem klastrów a specjalnymi strefami ekonomicznymi. Zagadnienie to, choćby ze względu na dyskusję jaka od niedawna ma miejsce na szczeblu rządowym i regionalnym, nie może zostać pominięte w wypracowywaniu koncepcji usprawnień dotyczących zarządzania strukturami klastrowymi w Polsce.

Czwarty etap obejmuje badanie poglądów ekspertów i kadry menedżerskiej zatrudnionej w instytucjach koordynujących i planistycznych oraz w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, a celem było uzyskanie informacji stanowiących uzupełnienie i poszerzenie zasobu wiadomości uzyskanego w wyniku badań ankietowych, które w szeregu przypadkach pokazują analizowane problemy od strony ilościowej, nie rzucając dostatecznego światła na aspekty przyczynowo-skutkowe. Wywiady przeprowadzone w ramach tego etapu stanowią zarazem weryfikację wniosków uzyskanych w ramach badań ankietowych.

Etap piąty to przeprowadzenie benchmarkingu rozwoju klastrów, czyli pozycjonowania badanego regionu w stosunku do innych regionów kraju – z punktu widzenia kluczowych czynników rozwoju klastrów. Dokonano tego zestawiając wyniki wcześniejszej analizy z wiedzą literaturową.

2. Metody i zakres badań

W **etapie drugim** jako metodę badania wykorzystano – podobnie jak w etapie poprzednim – analizę źródeł wtórnych (*desk research*), jak również rozmowy pilotażowe, przeprowadzone w wybranych instytucjach, które z założenia powinny dysponować wiedzą na temat klastrów funkcjonujących w regionie. Część z tych instytucji pełni *de facto* jednocześnie rolę koordynatorów klastrów, co sprawia, że wiarygodność i aktualność uzyskanych informacji jest wyższa.

Trzeci etap badań oparty został na materiałach empirycznych pochodzących ze źródeł pierwotnych, uzyskanych za pomocą kwestionariuszy ankiet. Za przyjęciem **ankiety**, jako dominującego narzędzia badawczego w pozyskiwaniu informacji, przemawiały następujące uzasadnienia:

- utrzymanie wysokiego poziomu anonimowości respondentów oraz większej otwartości w udzielaniu odpowiedzi;
- możliwość samodzielnego wyboru przez respondentów czasu i sposobu udzielania odpowiedzi (kwestionariusz ankiety był w szeregu przypadkach zostawiany u respondentów i nie było presji ze strony ankietera, np. na szybsze tempo formułowania odpowiedzi);
- krótszy czas ich realizacji.

Przy przygotowywaniu kwestionariuszy ankiet oraz organizacji procesu badawczego starano się stosować przyjęte w literaturze przedmiotu zasady metodyki badań. Ponadto dążono do opracowania kwestionariuszy ankiet w formie jak najbardziej konkretnej, syntetycznej oraz łatwej w odbiorze (np. ograniczono liczbę pytań do tych, które wiążą się z założonym celem badań). Formułując listę pytań, unikano kwestii zbyt kontrowersyjnych i szacunkowych oraz dążono do zachowania jak największej liczby pytań ilościowych. Miały one w większości przypadków charakter pytań zamkniętych (kafeteryjnych) oraz niekiedy pytań tabelarycznych. Przy konstrukcji kwestionariusza ankiety zachowano odpowiednią przejrzystość układu graficznego z wyraźnie wydzielonymi pytaniami i wariantami odpowiedzi. Ankieta poprzedzona została zapewnieniem o zachowaniu pełnej anonimowości autorów odpowiedzi oraz uwagą, że ich treść zostanie wykorzystana wyłącznie do celów naukowych. W takcie prowadzenia badań zauważono także pewne mankamenty wynikające z zastosowania takich właśnie metod i technik badawczych, do których należy przede wszystkim zaliczyć trudności w interpretacji przez respondentów niektórych pytań oraz pewną powierzchowność i niejednoznaczność odpowiedzi w niektórych przypadkach.

Dobór instytucji do badań ankietowych został dokonany za pomocą metody doboru celowego o charakterze nielosowym. Przyjęto, że o doborze próby badawczej, w odniesieniu do uczestników klastrów i inicjatyw klastrowych, będą decydować następujące kryteria:

- klaster, do którego wybrana organizacja należy, jest zarejestrowany (posiada akt powołania bądź umowę klastra), ma sprecyzowane cele działania oraz zdefiniowanych jest minimum pięciu uczestników,
- wybór organizacji dokonany został tak, aby każdy klaster przyjęty do badania reprezentowany był przez jedną lub dwie organizacje,
- wybrano te organizacje, dla których istniało przypuszczenie, że zechcą wziąć udział w badaniu,
- w wyborze sugerowano się wskazaniami koordynatorów uzyskanymi w trakcie rozmów pilotażowych.

Zróżnicowanie sposobów dotarcia do respondentów spowodowane było trudnością umówienia się na spotkanie, niechęcią respondentów do wypełniania ankiet oraz brakiem czasu na spotkanie z ankieterem. W praktyce, niektóre klastry (ich uczestnicy) odmawiały udziału w badaniach, w sposób bezpośredni lub pośredni. Za pośredni sposób odmowy uznawano sytuację, kiedy przedstawiciele instytucji zarządzającej lub przedsiębiorstwa po pierwszym lub drugim kontakcie z ankieterem zrywali z nim kontakt, nie odbierali telefonów, unikali spotkania. Najważniejsze bariery to brak numerów telefonów, adresów e-mailowych, brak wskazanych osób odpowiedzialnych za kontakt, dawno nieaktualizowane strony internetowe itp.

Zasadnicze badania ankietowe przeprowadzono w okresie od października 2011 do stycznia 2012 roku, natomiast wcześniej, w sierpniu i wrześniu 2011 roku przeprowadzono rozmowy pilotażowe; pomogły one w doborze próby badawczej oraz w skorygowaniu treści kwestionariuszy ankietowych. Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone zostały w lutym i marcu 2012 roku.

Pierwszy typ kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 2), skierowanego do uczestników klastrów w regionie łódzkim, zawiera 25 pytań, które podzielić można na trzy obszary tematyczne. Pierwsza część pytań dotyczy określenia, jaki jest profil firm działających w klastrach (typ podmiotu, forma prawna, wielkość). Druga część ma na celu zbadanie poziomu zaangażowania, aktywności członków klastra, jak również głównych barier rozwoju inicjatyw klastrowych. Część trzecia natomiast dotyczy regionalnego aspektu działalności klastrowej; w tym kwestii priorytetów i oczekiwanych form wspierania klastrów ze strony władz lokalnych (regionalnych), jak również oceny dotychczasowych działań w tym zakresie.

Drugi typ kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 3), został skierowany do przedstawicieli władz samorządowych. Zawiera ona dziewięć pytań, wśród których wydzielić można również trzy obszary problemowe. Obszar pierwszy to ocena wiedzy na temat samej istoty i założeń klastra. Obszar drugi odnosi się do

perspektyw rozwoju klastrów na danym terenie oraz identyfikacji barier ograniczających ich rozwój. Ostatnia część ankiety zmierza do zbadania poglądów samorządowców na temat zasadności wspierania klastrów z funduszy publicznych i ich miejsca w polityce regionalnej.

Trzeci typ kwestionariusza ankiety (Załącznik nr 4) skierowany został do uczestników klastrów, ale tylko tych, które działają w obszarze Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Zawiera ona 10 pytań tematycznie odnoszących się do relacji między SSE a rozwojem klastrów. Intencją tej części badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy SSE stanowią dobre narzędzie do tworzenia współpracy w ramach sieci powiązań kooperacyjnych, czy mogą stanowić bazę do inicjowania struktur o charakterze klastrowym.

W ramach czwartego etapu badań zastosowano narzędzie badawcze w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych, które przeprowadzone zostały z kadrą menedżerską i specjalistami instytucji koordynujących i planistycznych, posiadających potencjalną wiedzę na temat funkcjonowania i rozwoju klastrów.

Wywiady te miały postać tzw. **wywiadu swobodnego skategoryzowanego**, opartego na „dyspozycjach do wywiadu" (Załącznik nr 5). Technika tego wywiadu nie narzuca kolejności wypowiedzi rozmówcy na zamieszczone na liście pytania (problemy), co pozwala na poznanie opinii respondentów co do rzeczywistych przyczyn i rozmiarów badanych zjawisk oraz odnośnie do możliwości odpowiedniego ich kształtowania. Respondent swobodnie wypowiada się na sygnalizowane tematy. Przeprowadzający wywiad dba natomiast, aby cały wywiad pozostawał merytorycznie „w orbicie" zagadnień znajdujących się na liście. Założono też, że wywiad będzie prowadzony bez wcześniejszego uprzedzania rozmówcy o pełnej treści pytań – głównie ze względu na obawę podawania przez badanego fałszywych odpowiedzi. Niestety, w czterech przypadkach rozmówcy warunkowali udział w wywiadzie możliwością poznania listy pytań przed spotkaniem. Zwracano też uwagę, aby stosowana terminologia była jasna, jednoznaczna i zrozumiała dla rozmówcy[1].

W **piątym etapie badań** wykorzystana została metoda badawcza w postaci benchmarkingu klastrów, nazywanego inaczej badaniem porównawczym lub analizą porównawczą. Zastosowanie tej metody wynika z faktu, że stała się ona ważnym instrumentem doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności.

Założenia dotyczące wielkości populacji zbiorowości przyjętych do badań były następujące. W odniesieniu **do badań ankietowych skierowanych do uczestników klastrów** przyjęto populację liczącą łącznie 50 organizacji, z czego 34 stanowiły przedsiębiorstwa, kolejne siedem przedstawiciele środowisk naukowych i instytucje badawczo-rozwojowe oraz dziewięć różne instytucje otoczenia

[1] Kwestionariusze ankiet oraz dyspozycje do wywiadu pogłębionego zamieszczono w załącznikach na końcu pracy.

biznesu. Były to te firmy, które dawały dużą szansę na zebranie jak największego zakresu informacji i przeprowadzenie badania w pożądany sposób. Łącznie kwestionariusz ankiety został wypełniony przez przedstawicieli 42 organizacji, co stanowi 84% całej badanej populacji. W 28 przypadkach ankieta była dostarczona respondentom osobiście przez ankietera, a w pozostałych 22 przypadkach przesłana drogą mailową i w ten sam sposób odbierana od respondentów[2].

Badanie ankietowe dotyczące władz samorządowych obejmowało swym zasięgiem jednostki samorządu terytorialnego stopnia powiatowego i gminnego, zlokalizowane na obszarze województwa łódzkiego – populację liczącą 40 respondentów (po jednej osobie z każdej wytypowanej jednostki samorządowej). Dla podniesienia stopnia reprezentatywności badania, ankietę tę skierowano również (w formie mailowej) do losowo wybranych samorządów powiatowych trzech sąsiednich województw Polski centralnej (województwa: wielkopolskie, kieleckie i opolskie) – populacja licząca łącznie 12 respondentów (po czterech z każdego z trzech wyżej wymienionych województw). Łącznie w województwie łódzkim oraz w województwach sąsiadujących wytypowano zatem 52 respondentów – jednostek samorządowych. Kwestionariusz ankiety został wypełniony poprawnie przez 37 przedstawicieli samorządów, co stanowi ponad 70% całej badanej populacji.

Badanie ankietowe w obszarze Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej objęło 24 podmioty, w tym: 16 przedsiębiorstw, trzy instytucje otoczenia biznesu, dwie jednostki badawczo-rozwojowe oraz trzy inne podmioty. Kwestionariusz ankiety, zawierający łącznie siedem pytań, był dostarczony osobiście lub wysyłany za pośrednictwem poczty e-mail.

Badanie w oparciu o **indywidualny wywiad pogłębiony** przeprowadzone zostało z przedstawicielami następujących instytucji:

- Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego;
- Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa;
- Urząd Miasta Łodzi, Departament Strategii i Rozwoju;
- Urzędy Marszałkowskie w Łodzi, Poznaniu, Kielcach i Opolu (Departamenty Polityki Regionalnej oraz Departament ds. Przedsiębiorczości);
- Centrum Transferu Technologii (CTT) Uniwersytetu Łódzkiego;
- Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych (jako jednostka koordynująca działania w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Kapitał Ludzki, Poddziałanie 8.1.2);
- Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi, jako koordynator klastra;
- Fundacja Media Klaster w Łodzi, jako koordynator klastra;
- Skierniewicka Izba Gospodarcza w Skierniewicach, jako koordynator klastra;

---

[2] Do realizacji badań ankietowych autor zaangażował 4-osobową grupę studentów II stopnia studiów magisterskich, kierunku Logistyka na Uniwersytecie Łódzkim. Do akcji ankietowej zostali oni szczegółowo przygotowani od strony merytorycznej i organizacyjnej.

• Agencja Rozwoju Regionalnego ARREKS w Kleszczowie, jako koordynator klastra;

• Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna, departamenty: Pozyskiwania Inwestora, Rozwoju i Strategii oraz Biuro Zarządu ŁSSE.

W sumie dla celów wywiadu wytypowano 17 respondentów, po jednym przedstawicielu w każdej z wymienionych wyżej instytucji. Faktycznie, na skutek trudności związanych z umawianiem się na spotkania i niezamierzonym przerywaniem rozmowy w jej trakcie przez respondentów, łącznie przeprowadzono 12 wywiadów. Należy jednak zauważyć, że niektórzy respondenci nie chcieli ustosunkować się do wszystkich problemów zawartych na liście pytań; twierdzili np., że nie mają wyrobionego poglądu na dany temat lub że problem wymagałby przemyślenia. Niemniej, gros wywiadów można uznać za pełne lub prawie pełne.

3. Identyfikacja klastrów istniejących w regionie łódzkim

Identyfikacja struktur klastrowych funkcjonujących w regionie to, zgodnie z założonymi celami, drugi etap badań empirycznych. Dla jego realizacji wyjściowo przyjęto definicję M. Portera, zgodnie z którą klaster definiować można jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, stowarzyszeń branżowych, jednostek normalizacyjnych). Podmioty działające w ramach klastra konkurują ze sobą, wchodzą we wzajemne interakcje (formalnie i nieformalnie), ale przede wszystkim znajdują pewne obszary do współpracy”[3].

Precyzja definicji jest tu kwestią istotną, warunkuje bowiem, jakie podmioty należy zakwalifikować do kategorii klastra. Definicja Portera jest na tyle szeroka, że obiekt badania staje sie mało konkretny. Na jej podstawie można by przyjąć, że każda forma współpracy, nawet między dwoma lub trzema firmami konkurencyjnymi, jest klastrem. Zgodnie z nią, nawet dwie firmy handlowe działające na jednym targowisku i porozumiewające sie w sprawie wspólnego zakupu towaru od dostawcy stają sie klastrem. Definicja taka nie pozwoliłaby jednak na skuteczne badanie rozwoju inicjatyw klastrowych w odniesieniu do jakiejkolwiek jednostki terytorialnej (regionu czy kraju).

W związku z powyższym, na potrzeby niniejszego badania, autor dokonał modyfikacji powyższej definicji, przyjmując kilka dodatkowych cech charakterystycznych dla klastrów, aby pod ich kątem dokonać identyfikacji istniejących struktur:

---

[3] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001. Por. także rozważania definicyjne zawarte w pierwszym rozdziale pracy.

Klaster jest zorganizowany – ma zatem ukształtowaną strukturę zarządzania, przeważnie w postaci wybranego koordynatora, czasem struktury zarządu (jeśli działa np. jako stowarzyszenie).

Klaster formalnie istnieje – można zatem określić precyzyjnie moment jego utworzenia przejawiający sie np. podpisaniem aktu ustanowienia klastra lub przyjęciem stosownej uchwały.

Klaster skupia określonych członków – możliwe jest więc zdefiniowanie listy członków klastra.

Klaster jest powołany w określonym celu – zostały sformułowane cele, dla których powołany został klaster. Nie muszą być one od początku jego istnienia sformalizowane (np. jako strategia rozwoju, misja itd.), ale muszą być znane koordynatorowi i uczestnikom klastra.

Cel klastra jest zdefiniowany, tzn. dotyczy wszystkich członków – co oznacza, że działania, jakie mają być podejmowane w ramach klastra, mają dotyczyć bezpośrednio wszystkich jego członków, a nie np. wyłącznie koordynatora klastra.

Do identyfikacji klastrów istniejących posłużono się:

- informacjami pozyskanymi wcześniej ze źródeł wtórnych;
- rozmowami sondażowymi w wybranych instytucjach;
- bazami danych ze stron internetowych www.pi.gov.pl, www.klastry.pl;
- danymi zawartymi w *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Łódzkiego*;
- własną wiedzą i doświadczeniami zbytymi w trakcie spotkań, konferencji itp.

Tabela 14. Identyfikacja klastrów i inicjatyw klastrowych w regionie łódzkim

Nazwa klastra lub inicjatywy klastrowej	Czy klaster jest zarejestrowany	Czy określone są cele klastra	Koordynator/ inicjator klastra	Czy zdefiniowani są członkowie klastra	Czy klaster posiada sformalizowaną strukturę	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7
Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-warzywny	tak	tak	Skierniewicka Izba Gospodarcza w Skierniewicach	tak	tak	Zarejestrowany w marcu 2009 r. w formie stowarzyszenia.
Łódzki Klaster Medialny	tak	tak	Fundacja Media Klaster w Łodzi	tak	tak	Akt powołania klastra (statut i akt notarialny) datowany na 28 czerwca 2007 r. Podpisany przez ok. 50 różnych podmiotów.

Tabela 14 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
Klaster Bioenergia dla Regionu	tak	tak	Stowarzyszenie doradców gospodarczych Pro-Akademia w Łodzi	tak	tak	Funkcjonuje od roku 2008 (etap założycielski). Od roku 2009 – prawdopodobnie stagnacja.
Klaster Innowacji Tekstylnych	tak	tak	Stowarzyszenie Klaster Innowacji Tekstylnych w Łodzi (z siedzibą w Aleksandrowie Łódzkim)	tak	tak	Utworzenie klastra w roku 2008. Akt powołania klastra podpisało 15 przedsiębiorców. Obecnie liczy 30 uczestników, nie działa aktywnie, nie podejmuje wspólnych projektów. Jedynie kilkunastu uczestników utrzymuje go „przy życiu".
Klaster Łódzka Turystyka Konna	tak	tak	Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi	tak	tak	Akt powołania klastra datuje się na koniec 2008 r. Wspierany przez Urząd Marszałkowski. Klaster nie ma zatwierdzonego statutu; jest tylko umowa o przynależności. Działalność klastra jest niewielka.
Klaster BioTech Med	tak	tak	Politechnika Łódzka Wydział Mechaniczny p. Agata Kaczorowska	tak	tak	Początek inicjatywy – rok 2004 (podpisanie umowy). Klaster posiada wszelkie cechy konsorcjum badawczo-naukowego. Trudno w sposób jednoznaczny wskazać działania wspólne na rzecz wszystkich członków.
Klaster Budownictwo Polski Centralnej	tak	tak	Agencja Rozwoju Regionalnego ARREKS w Kleszczowie	tak	nie	Funkcjonuje od września 2009 r. Podejmowanych jest szereg działań wspólnych. Koordynator klastra wykazuje postawę aktywną, podobnie jak członkowie.
Klaster Zaawansowanych Technologii Energetycznych Ekoenergia	tak	tak	Politechnika Łódzka w Łodzi	tak	nie	Umowa klastra podpisana 28 czerwca 2007 r. Trudno określić obecny kształt klastra, gdyż poza podpisaniem aktu utworzenia, nie prowadził dotąd działań jako całość. Klaster *de facto* nie działa.
Klaster Technik Laserowych	tak	tak	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	tak	nie	Utworzony na mocy porozumienia podpisanego przez 10 przedsiębiorstw (MŚP) 14.07. 2007 r. Struktura ma charakter tymczasowy.
Klaster Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-odzieżowego	tak	tak	Politechnika Łódzka (koordynator naukowy) Prezes firmy Hexeline – T. Zawadzki.	tak	nie	Umowa o utworzeniu klastra podpisana 28.04. 2008 r. Po etapie założycielskim nastąpiła faza stagnacji – nie są prowadzone żadne aktywne działania.

Tabela 14 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7
Klaster Mechatroniczny	nie	tak	Instytut Inżynierii Materiałowej, Łódź Inicjatorzy klastra: prof. Bogdan Piasecki, dr hab. Anna Rogut (EERDI)	tak (lista niekompletna)	nie	Klaster w fazie organizacji (od 2009 r.) Trwa procedura rejestracji Towarzystwa Mechatronicznego, które docelowo miałoby pełnić rolę koordynatora.
Klaster AGD	nie	nie	Brak koordynatora	tak (lista niekompletna)	nie	Klaster w fazie tworzenia. Kilkanaście dużych podmiotów deklaruje chęć uczestnictwa; lista ta jest jednak ciągle płynna.
Klaster Meblarski	nie	tak	Brak koordynatora	tak (lista niekompletna)	nie	Powstała oddolna inicjatywa utworzenia klastra w regionie Radomska. Przedsiębiorcy tej branży prowadzą działania zmierzające do zdefiniowania celów i rejestracji klastra.
Klaster Logistyczny	nie	tak	Brak koordynatora	tak	nie	Inicjatywa klastrowa mająca silne wsparcie Urzędu Miasta Łodzi, zrzeszająca obecnie kilkadziesiąt firm logistycznych, w tym liczne centra logistyczne.
Klaster BPO	nie	tak	Brak koordynatora	tak (lista niekompletna)	nie	Na terenie regionu nie istnieje żadne stowarzyszenie obejmujące lokalnych przedsiębiorców tej branży. Szereg aktywności podmiotów branży BPO może dopiero doprowadzić do zorganizowanej inicjatywy klastrowej.
Klaster „Dziedzictwo Tradycji i Smaku”	nie	tak	Brak koordynatora Inicjator – P. Korwin-Kochanowski	nie	nie	Działalność, jak dotąd, w fazie początkowej – założycielskiej. Wszelkie inicjatywy podejmuje Inicjator.

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Przeprowadzenie badania pozwoliło, przy zastosowaniu wymienionych wyżej kryteriów kwalifikacji, na **zdefiniowanie kilkunastu klastrów i inicjatyw klastrowych funkcjonujących na obszarze województwa łódzkiego**. Są to struktury, co do których uzyskano informacje, że istnieją lub są tworzone. Jakkolwiek starano się zachować możliwie dużą precyzję w stosowaniu kryteriów określenia istnienia klastra, to nie należy dokonanej identyfikacji traktować zbyt literalnie. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 14.

Analiza wykazała, że w regionie funkcjonuje łącznie lub jest zarejestrowanych 16 klastrów bądź inicjatyw klastrowych w różnych branżach (zarówno

z sektora przemysłu, jak i sektora usług)[4]. Zidentyfikowane struktury mają bardzo zróżnicowany stopień dojrzałości, a część z nich nie spełnia w zasadzie definicji klastra i ma raczej postać jego zalążka. Jedynie dziesięć z wykazanych w tabeli klastrów posiada koordynatora i jest zarejestrowanych (w postaci aktu powołania lub umowy klastra). Z pozostałych klastrów – cztery nie posiadają koordynatora, a w dwóch przypadkach klaster reprezentuje jedynie inicjator. Prawie wszystkie klastry mają natomiast sprecyzowane cele działania oraz zdefiniowanych uczestników (których lista nie jest kompletna). Nie przekłada się to jednak na posiadanie przez nie sformalizowanej struktury – ma ją jedynie sześć klastrów.

Inicjatywy założycielskie zidentyfikowanych klastrów były podejmowane od 2007 roku. Obecnie większość z nich znajduje się bądź w fazie samoorganizowania, bądź już popadła w stagnację. Część przybiera wymiar koncepcyjny. Większość z prowadzonych w ich ramach aktywności ogranicza się do podstawowych czynności organizatorskich. Z przeprowadzonej analizy wynika, że ani jeden z klastrów nie prowadzi jeszcze regularnych działań merytorycznych na rzecz swoich członków; działania koncentrują się w nich głównie na podstawowych czynnościach organizacyjnych. W nielicznych przypadkach podejmowane są działania zmierzające do tworzenia podstaw dla realizacji wspólnych celów. Rodzi to wniosek, że w województwie łódzkim nie funkcjonuje w zasadzie ani jeden klaster, który spełniałby kryteria określone dla Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (kryteria uznania za „powiązanie kooperacyjne").

Ta konstatacja pociąga za sobą istotny wniosek. Mianowicie, żaden z klastrów działających na terenie województwa łódzkiego nie jest jeszcze w fazie rozwoju pozwalającej na podejmowanie wspólnych działań o charakterze inwestycyjnym. Jednocześnie, w województwie istnieje wiele inicjatyw klastrowych znajdujących się na różnym stadium rozwoju. Kilka z nich weszło już we wstępną fazę działania, inne są dopiero planami działań lub ideami. Konkluzja ta ma jednak charakter wstępny i wymaga weryfikacji, którą przeprowadzono w fazie badań ankietowych.

Dokonana identyfikacja **klastrów i inicjatyw klastrowych istniejących** daje obraz bardzo znacznie różniący się od tego, który wykazał zasadność istnienia **klastrów potencjalnych** – w oparciu o analizę koncentracji branżowej. Świadczy to o znacznej rozbieżności między sytuacją pożądaną, wynikającą z profilu specjalizacyjnego regionu łódzkiego i jego możliwości rozwojowych, a sytuacją faktyczną.

---

[4] Należy wyraźnie podkreślić, że inicjatywy klastrowe przyjmują również nazwę klaster, z racji docelowego kształtu. Jednak w rzeczywistości nie są one dojrzałymi strukturami, które zasługują na miano klastra.

4. Analiza wyników badań kwestionariuszowych

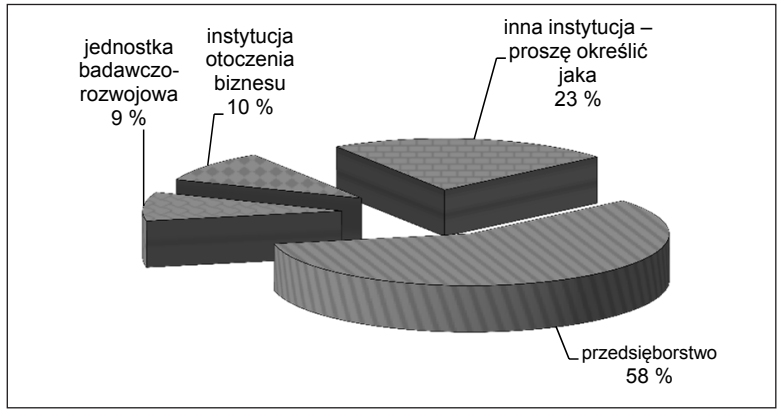
Zgodnie z założonymi celami badawczymi, w trzecim etapie zastosowano metodę badania ankietowego, ukierunkowując je na cztery grupy respondentów:

- członków klastrów i inicjatyw klastrowych (istniejących);
- przedstawicieli samorządów terytorialnych;
- członków klastrów zlokalizowanych w ŁSSE.

Przeprowadzone badania kwestionariuszowe wpisują się w całościowe badanie ewaluacyjne istniejących w regionie łódzkim struktur klastrowych. Są analizą o charakterze przyczynowo-skutkowym, której przeprowadzenie pozwoliło na jakościową ocenę szeregu wybranych kluczowych zagadnień stanowiących istotę postawionych na wstępie problemów.

4.1. Badania w grupie członków klastrów

Uzyskane w trakcie badań ankietowych informacje zebrano w postaci danych liczbowych i po uporządkowaniu całego materiału, zaprezentowano w formie graficznej. Poniżej omówiono najistotniejsze wyniki tego badania[5].

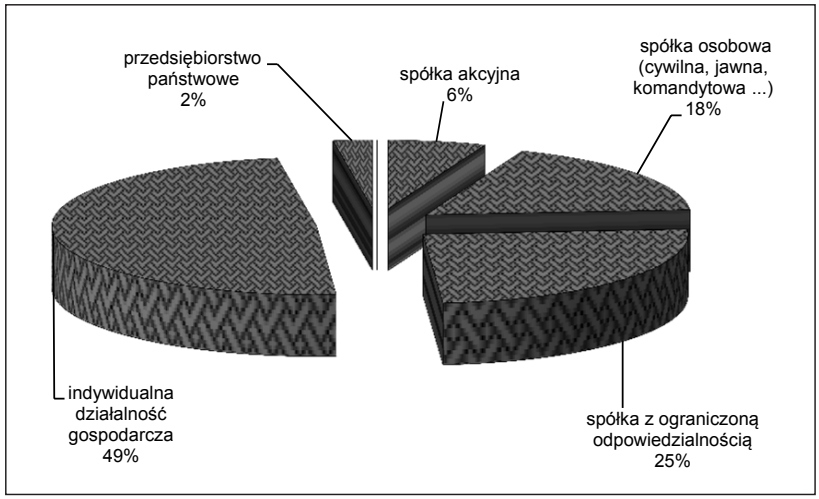


Wykres 1. Rodzaj podmiotów reprezentowanych przez członka klastra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na wstępie zbadano, jakiego rodzaju podmioty zdecydowały się na uczestnictwo w klastrze, jaka jest ich forma organizacyjno-prawna oraz wielkość wyrażona poziomem zatrudnienia. Wyniki badania prezentują wykresy 1–3.

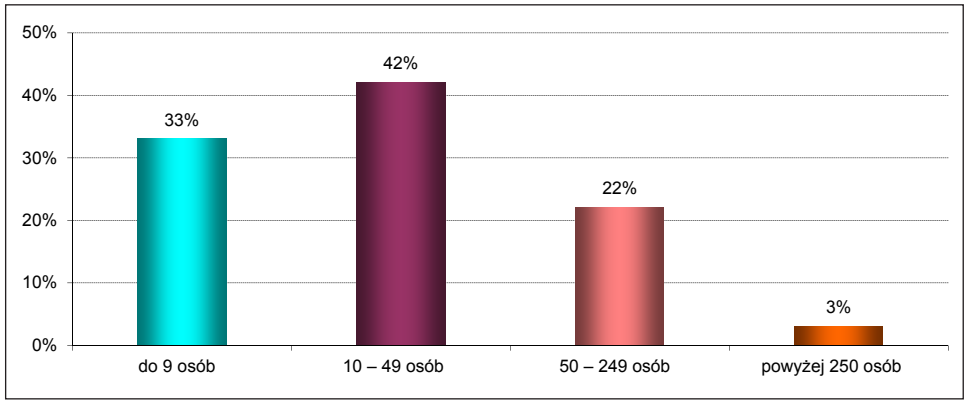
[5] Kwestionariusz ankiety – Załącznik nr 2, na końcu pracy.



Wykres 2. Forma organizacyjno-prawna firmy będącej uczestnikiem klastrów

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Informacje przedstawione na wykresie 1 pozwalają już na wstępie wnioskować, że przedsiębiorstwa stanowią w badanej próbie zaledwie 58%, zaś instytucje otoczenia biznesu oraz jednostki badawczo-rozwojowe i pozostałe typy podmiotów w sumie aż 42%.



Wykres 3. Wielkość podmiotów będących członkami klastrów według liczebności zatrudnienia

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podmiotów wspierających jest zatem niewiele mniej niż przedsiębiorstw. Sytuacja taka jest o tyle dziwna, że przecież klaster jest z założenia porozumieniem kooperacyjnym przedsiębiorstw, które ma być wspierane przez jednostki

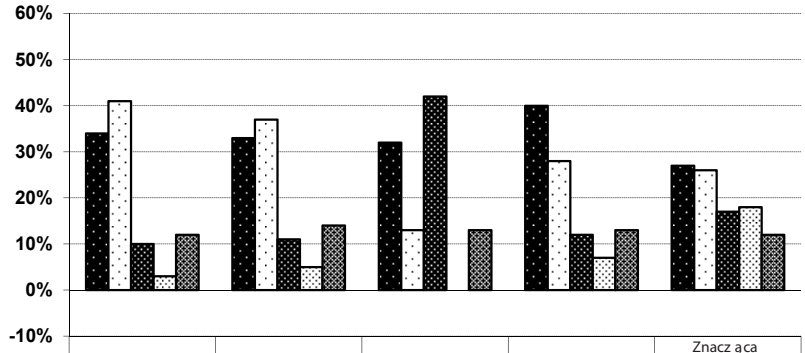
naukowo-badawcze i instytucje otoczenia biznesu. Świadczyć to może o tym, że idea tworzenia klastrów jest dobrze znana wśród organizacji wspierających, natomiast nie przebiła się dostatecznie do świadomości przedsiębiorców. Może być też inna teza (w tej fazie niezweryfikowana), że przedsiębiorcy nie widzą dla siebie korzyści uczestnictwa w klastrze.

Analiza wielkości podmiotów będących członkami klastrów (wykres 3) wskazuje na relatywnie wysoki udział podmiotów małych i średnich (w sumie 66%) w stosunku do podmiotów mikro (zatrudnienie do 9 osób). Sytuacja taka może wynikać z faktu zapraszania do klastrów głównie dużych firm, liczących się w danej branży, lub też z ograniczonego udziału przedsiębiorstw w ogólnej liczbie uczestników klastrów. Może to wskazywać na fakt, że klastry w regionie łódzkim są w głównej mierze narzędziem wsparcia dużych i średnich podmiotów, kosztem podmiotów mikro. Stanowić to powinno ważny sygnał dla władz regionalnych, dysponujących przecież różnymi instrumentami wsparcia.

Powyższy wniosek potwierdza analiza form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw – uczestników klastrów (wykres 2), wskazująca na relatywnie duży udział spółek kapitałowych. Są to, jak wiadomo, formy charakterystyczne dla silniejszych rynkowo przedsiębiorstw.

Następne pytanie badawcze postawione w ankiecie dotyczyło wyrażenia opinii przedsiębiorców skupionych w klastrach odnośnie do kondycji firm, ich innowacyjności i tempa rozwoju. Zostało ono skonstruowane w sposób wariantowy – respondentowi przedstawiono pięć możliwości odpowiedzi, oczekując informacji, na ile się z nimi zgadza (wykres 4). Uzyskane wypowiedzi wskazują na ciekawe zjawisko. Mianowicie zdecydowana większość respondentów uważa, że ich przedsiębiorstwa są w dobrej lub raczej dobrej kondycji finansowej, że rozwijają się dynamicznie i są innowacyjne. Potwierdza to wniosek wyciągnięty w poprzednim punkcie analizy, mówiący o tym, że prawie wszystkie zidentyfikowane w regionie łódzkim klastry nie są jeszcze w zaawansowanej fazie rozwoju, a raczej w „zarodkowej". Nie można zatem przyjąć, że dobra kondycja firm i ich działalność innowacyjna są efektami działania w klastrze. Przeciwnie, należy wnioskować, że już wyjściowo klastry skupiają przedsiębiorstwa będące w dobrej kondycji finansowej, dynamicznie się rozwijające i innowacyjne.

Z wykresu 4 wynika również, że ponad 40% przedsiębiorstw – uczestników klastrów nie jest eksporterami, czego można by oczekiwać po firmach innowacyjnych i będących w dobrej kondycji. Możliwe więc, że ich uczestnictwo w klastrach świadczy o chęci poszukiwania możliwości ekspansji na rynku. Tylko 53% firm uważa, że znacząca część ich działalności jest prowadzona w kooperacji. Zatem, być może ich wejście w struktury klastrowe świadczy o poszukiwaniu modelu współpracy kooperacyjnej, o dążeniu do tego modelu.



	Firma jest w dobrej kondycji finansowej	Firma rozwija się dynamicznie	W działalności firmy eksport ma znaczenie kluczowe	Firma prowadzi działalność innowacyjną	Znacząca część produkcji/ /działalności usługowej jest prowadzona w kooperacji
Zdecydowanie tak	34%	33%	32%	40%	27%
Raczej tak	41%	37%	13%	28%	26%
Raczej się nie zgadzam	10%	11%	42%	12%	17%
Zdecydowanie nie	3%	5%	0%	7%	18%
Nie wiem, trudno powiedzieć	12%	14%	13%	13%	12%

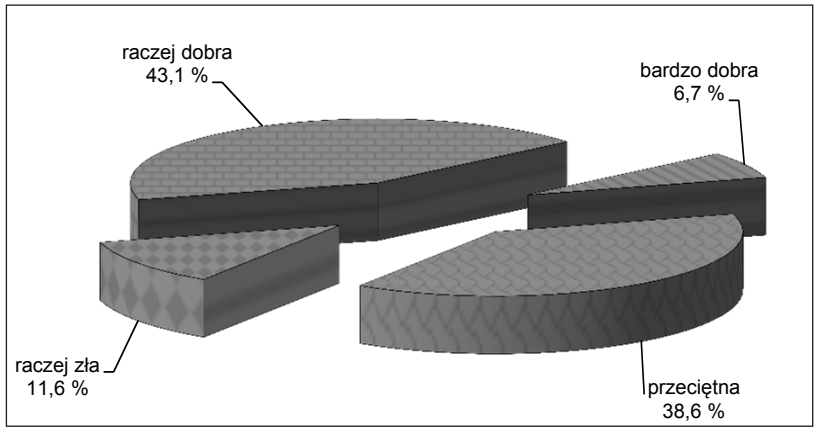
Wykres 4. Opinie nt. kondycji, innowacyjności i dynamiki rozwoju przedsiębiorstw klastra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie w ramach ankiety, skierowane wyłącznie do przedsiębiorców, dotyczyło samooceny pod kątem sytuacji finansowej, w jakiej znajduje się firma (wykres 5). Miało ono charakter weryfikujący w stosunku do pytania poprzedniego. Prawie połowa respondentów określiła sytuację swojego przedsiębiorstwa jako dobrą lub raczej dobrą (łącznie 49,8%), a 38,6% jako przeciętną. Jedynie 11% respondentów określiło sytuację swojej firmy jako złą lub bardzo złą. Wypowiedzi te świadczą o dobrej kondycji firm będących uczestnikami klastrów, co potwierdza spostrzeżenia z poprzedniego punktu analizy. Oznacza to, że część z tych firm może myśleć o dalszym rozwoju, w tym rozwoju związanym z działalnością w ramach szerszych sieci współpracy, jakimi są klastry. Jest charakterystyczne, że wypowiedzi respondentów nie były w widoczny sposób nacechowane obawami o kryzys gospodarczy.

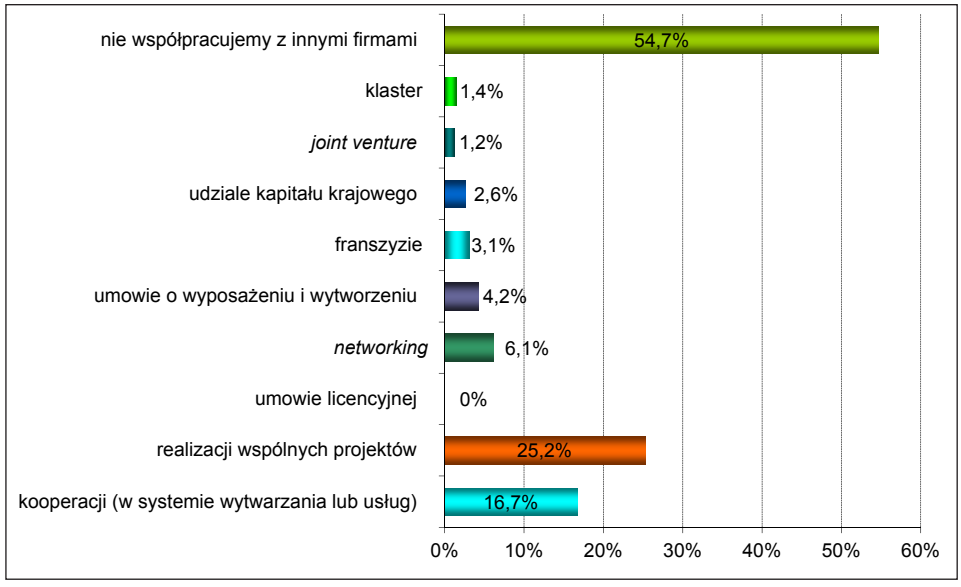
Założeniem leżącym u podstaw idei tworzenia klastrów jest współpraca między przedsiębiorstwami. Zapytano zatem respondentów, czy ich firma podejmowała lub podejmuje współpracę z innymi firmami (organizacjami), prosząc o określenie formy tej współpracy (wykres 6). Ponad połowa z ogółu przedsiębiorstw (54,7%) nie współpracuje z innymi firmami. Najpopularniejszymi formami współpracy są realizacja wspólnych projektów (25,2%) oraz kooperacja przemysłowa (16,7%). Są to wskaźniki niskie. Na współpracę w ramach klastrów

wskazało jedynie 1,4% przedstawicieli badanych przedsiębiorstw. Wyniki te wskazują na niezbędność działań edukacyjnych, pokazujących korzyści z rozwijania różnorodnych form kooperacji i popularyzujących ideę klasteringu.



Wykres 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie, jak respondent ocenia obecną sytuację finansową firmy (pytanie skierowane tylko do przedsiębiorców)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

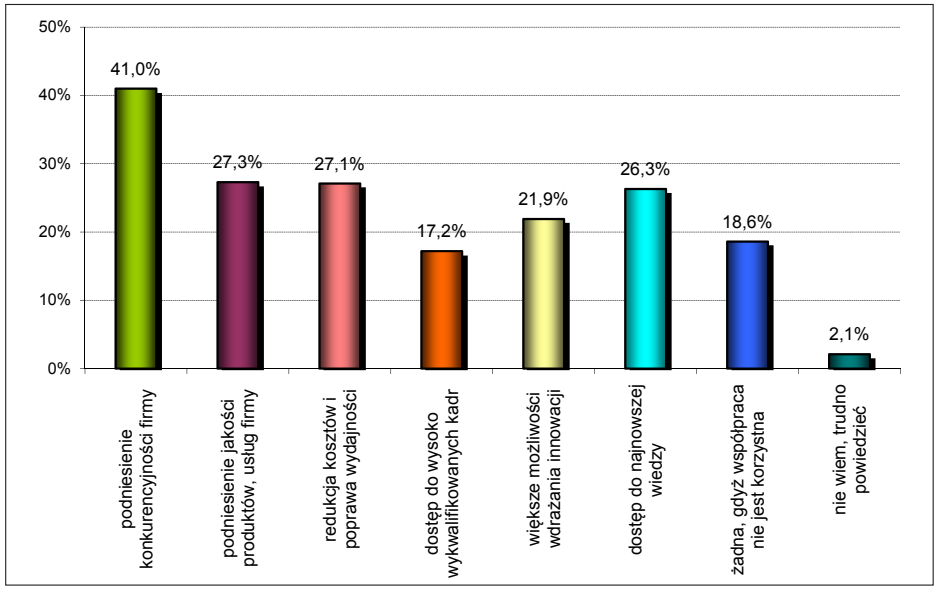


Wykres 6. Czy firma podejmowała lub podejmuje współpracę z innymi firmami (przedsiębiorstwami), polegającą na...?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Respondentów zapytano następnie o korzyści wynikające ze współpracy z innymi firmami. Rozkład odpowiedzi na to pytanie zaprezentowany został na wykresie 7.

Większość firm dostrzega korzyści ze współpracy z innymi przedsiębiorstwami, co świadczy o ich potencjalnym zainteresowaniu nawiązywaniem takiej współpracy. Często wykazywanymi pozytywami były: wzrost konkurencyjności firmy (41%), podniesienie jakości produktów, usług firmy (27,3%), możliwość redukcji kosztów i poprawy efektywności działania (27,1%), dostęp do najnowszej wiedzy (26,3%). W tym miejscu rodzi się sugestia, że prowadząc działania promujące nawiązywanie współpracy pomiędzy firmami, należy podkreślać wymienione wyżej przez przedsiębiorców korzyści.

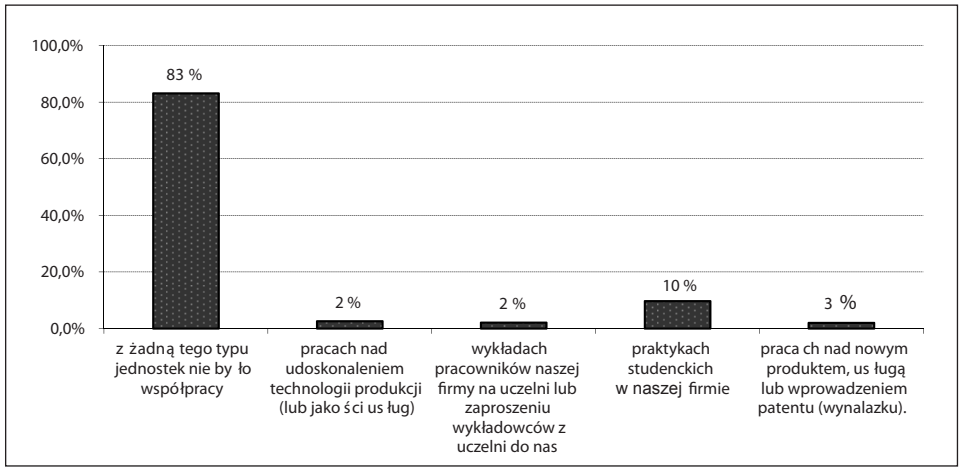


Wykres 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę największych korzyści płynących ze współpracy z innymi firmami

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zrzeszenia typu klastrowego nie obejmują jednak, jak wiadomo, wyłącznie firm. Powinny być w nie zaangażowane również podmioty nierynkowe. Potrzebne jest więc nawiązywanie z nimi kontaktów. Współpraca z instytucjami badawczymi, uczelniami czy jednostkami badawczo-rozwojowymi okazuje się, w opinii respondentów, zjawiskiem mało powszechnym (por. wykres 8). Aż 83% firm nie współpracowało z instytucjami badawczo-edukacyjnymi. Najczęściej (10% odpowiedzi) deklarowaną formą współpracy było przyjmowanie studentów

na praktyki. Znacznie rzadziej respondenci deklarowali współpracę nad udoskonalaniem technologii produkcji lub usług (2%), wykłady swoich pracowników na uczelniach (3%), czy prace nad nowym produktem, usługą bądź patentem (2%).



Wykres 8. Ocena, czy firma podejmowała kiedyś bądź podejmuje obecnie współpracę z ośrodkami badawczymi, uczelniami, jednostkami badawczo-rozwojowymi, polegającą na...

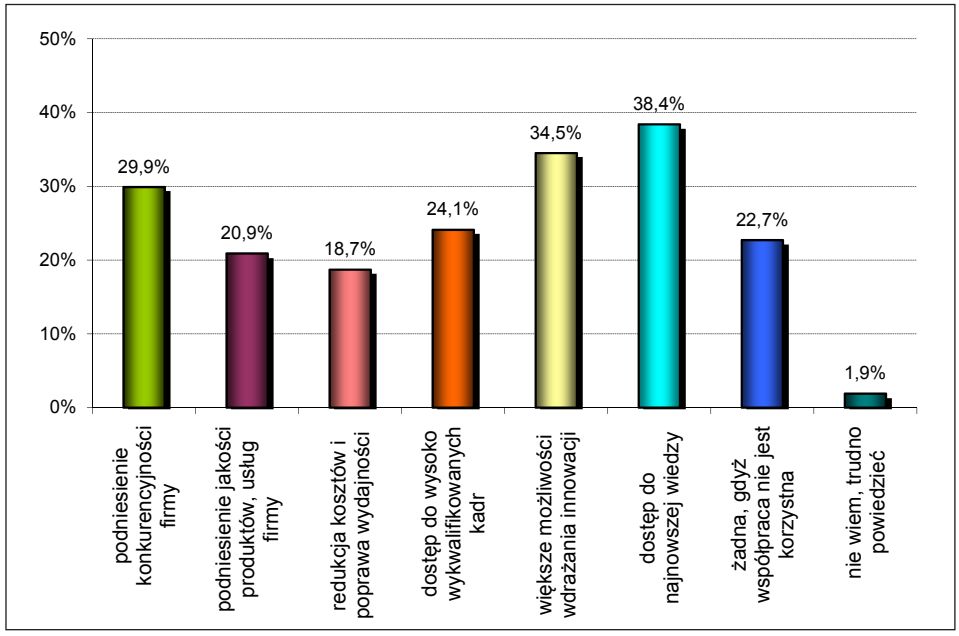
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podobnie jak przy ocenie współpracy pomiędzy firmami, większość przedstawicieli przedsiębiorstw dostrzega korzyści ze współpracy z uczelniami i instytucjami badawczymi (wykres 9); najczęściej wskazywano na dostęp do najnowszej wiedzy (38,4%), możliwość wdrażania innowacyjnych rozwiązań (34,5%) oraz szansę wzrostu konkurencyjności firmy (29,9%). Niepokojącym zjawiskiem we wspieraniu rozwoju klastrów jest fakt, że aż 22,7% respondentów uważa, że żadna współpraca z innymi podmiotami nie jest korzystna. Uczelnie i instytucje badawczo-rozwojowe należą *de facto* do sektora usług nierynkowych i to one pełnią podstawową funkcję w poszukiwaniu najbardziej efektywnych rozwiązań.

Niezbędne wydaje się zatem organizowanie programów szkoleniowych i konferencji, prezentujących korzyści wynikające z partnerskiego współdziałania firm i podmiotów. Działania te z pewnością przyczyniłyby się do wsparcia procesu wymiany wiedzy, jak również tworzenia sieci powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi, co zgodne jest niewątpliwie z oczekiwaniami kadr zarządzających tych podmiotów gospodarczych.

Zaprezentowane na wykresach 6 i 8 dane pokazują, że firmy relatywnie rzadko współpracowały między sobą lub z instytucjami naukowymi, a bardzo niewielki ich odsetek (1,4%) był uczestnikami klastrów. W tym kontekście sprawdzono zatem poziom wiedzy przedstawicieli przedsiębiorstw na temat klastrów.

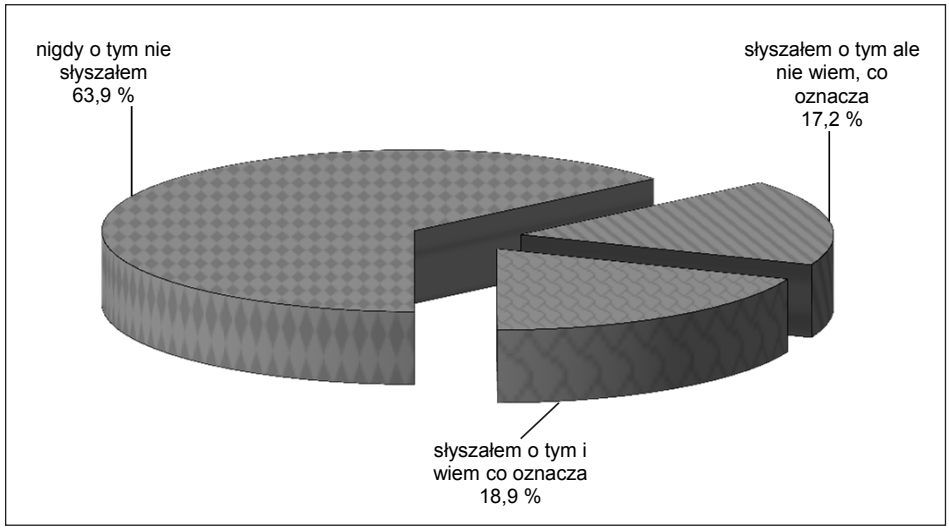
Zaprezentowane na wykresie 10 odpowiedzi na pytanie o znajomość pojęcia „klaster" pokazują, że respondenci w większości przypadków nie mieli prawie żadnej wiedzy o klastrach. 63,9% z nich nigdy nie słyszało pojęcia „klaster przemysłowy", jedynie 18,9% wiedziało, co to pojęcie oznacza, a 17,2% choć słyszało kiedyś ten termin, nie wiedziało, jaki jest jego zakres znaczeniowy.



Wykres 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie, jakie są (lub mogą być) największe korzyści płynące ze współpracy z uczelniami, ośrodkami badawczymi (strefą B+R)

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Po przedstawieniu definicji klastra, respondenci zostali poproszeni o ocenę korzyści płynących z udziału w takiej inicjatywie. Rozkład odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na wykresie 11. Większość ankietowanych (62% – to odpowiedzi „zdecydowanie tak" i „raczej tak") uznała, że współdziałanie przedsiębiorstw w formie klastra może być bardzo korzystne dla firm. Mimo to znaczny był również odsetek respondentów, którzy nie uważają łączenia się w klastry za działanie korzystne (20,8%). Wynik taki potwierdza celowość przeprowadzania akcji informacyjnych i promocyjnych dotyczących idei klasteringu. Trudno jest bowiem oczekiwać silnego poparcia dla idei, która nie jest powszechnie rozumiana przez przedsiębiorców.

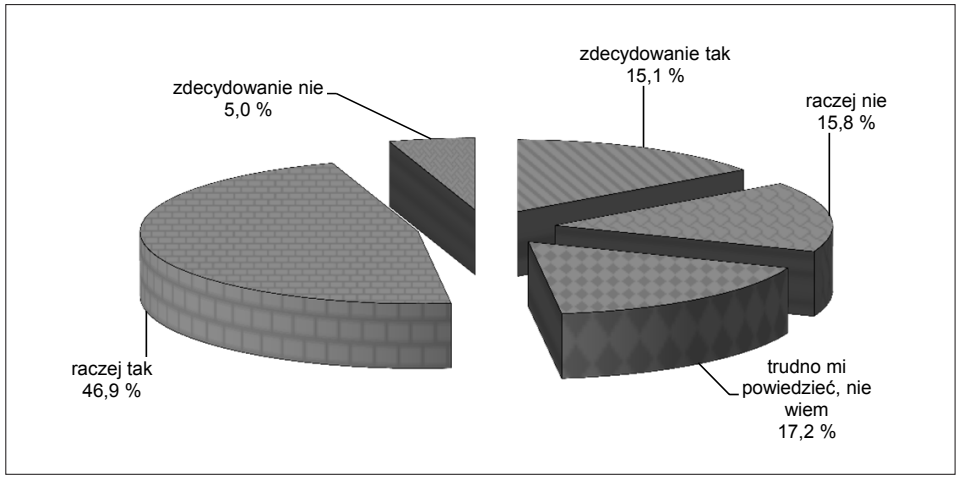


Wykres 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie, czy znane jest respondentowi pojęcie „klaster przemysłowy" względnie „klaster usługowy" i czy wie, co to pojęcie oznacza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

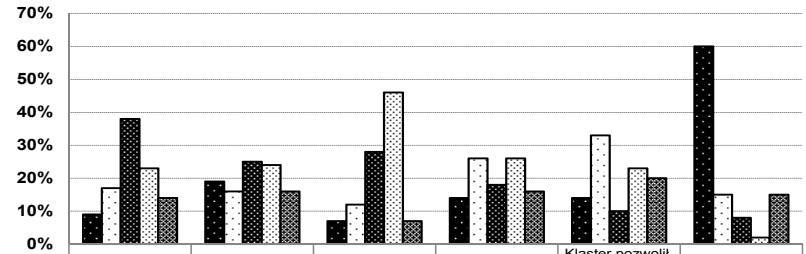
Kolejną kwestią poddaną badaniu była próba określenia przez respondentów zaangażowania ich firmy w działalność klastra, do którego należy; w sensie oceny – jak odczuwają swój wpływ na klaster. Postawiono kilka tez, prosząc o określenie, w jakim stopniu respondent zgadza się z takim stwierdzeniem. Wyniki te prezentuje wykres 12.

Wyniki badania deklarowanej znajomości założeń i celów klastra potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia. Deklarację posiadania wiedzy na ten temat zgłasza 19% respondentów, ale aż 65% z nich przyznaje się do niewiedzy w tym zakresie. Dość słabo wypada również ocena realnego wpływu uczestnika klastra na jego działalność. W ocenie relacji pomiędzy podmiotami zrzeszonymi w klastrze, respondenci są dość wstrzemięźliwi; są skłonni raczej upatrywać silnej kooperacji niż oceniać pozytywnie dotychczasową współpracę. Co bardzo istotne – więcej niż połowa respondentów jest zdania, że nie istnieją obecnie silne powiązania między uczestnikami klastra. Wymierne efekty uczestnictwa w klastrze deklarują tylko nieliczne firmy (19% – w tym „zdecydowanie tak" i „raczej tak"). Jednak zdecydowana większość respondentów nie widzi realnych efektów dotychczasowego uczestnictwa i co szczególnie zastanawiające – aż 75% z nich zgadza się z wariantem odpowiedzi, że spodziewali się lepszych efektów uczestnictwa przystępując do klastra, niż do tej pory osiągnęli.



Wykres 11. Klaster jest to przestrzennie skoncentrowana grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji związanych ze sobą gospodarczo, dzielących te same umiejętności, technologię i infrastrukturę. Czy Pana(i) zdaniem, takie łączenie się firm jest dla nich korzystne?

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



	Nasza firma ma realny wpływ na działania podejmowane przez koordynatora klastra	Znane nam są wszystkie założenia i cele klastra i są one dla nas jasne	Dotychczasowe uczestnictwo w klastrze dało naszej firmie wymierne efekty	Między firmami i instytucjami w klastrze występują silne powiązania gospodarcze	Klaster pozwolił nam na nawiązanie kontaktów, które w przyszłości mogą się przełożyć na wymierne korzyści	Przystępując do klastra spodziewaliśmy się lepszych efektów z uczestnictwa
Zdecydowanie tak	9%	19%	7%	14%	14%	60%
Raczej tak	17%	16%	12%	26%	33%	15%
Raczej się nie zgadzam	38%	25%	28%	18%	10%	8%
Zdecydowanie nie	23%	24%	46%	26%	23%	2%
Nie wiem, trudno powiedzieć	14%	16%	7%	16%	20%	15%

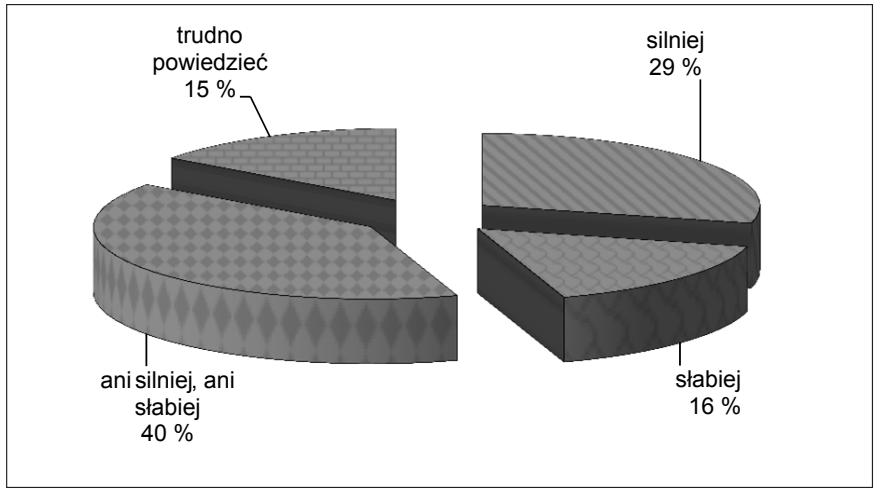
Wykres 12. Proszę o próbę określenia wpływu własnej firmy na działalność klastra. Czy zgadza się Pan(i) z następującym stwierdzeniem

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Kontynuacją powyższej analizy jest następne pytanie ankietowe, w którym poproszono respondentów o dokonanie ogólnej samooceny co do poziomu zaangażowania własnej firmy w działalność klastra w stosunku do innych jego

uczestników (prezentacja odpowiedzi – wykres 13). Wyniki tak postawionego pytania są ciekawe i również zastanawiające; prawie co trzeci respondent (29%) ocenia, że zaangażowany jest w prace klastra bardziej niż pozostali członkowie. Natomiast jedynie 16% jest zdania, że w prace klastra angażuje się słabiej niż inni. Obserwujemy tu zatem wyraźną niekoherentność – z jednej strony uczestnicy twierdzą, że klastry są mało aktywne, z drugiej strony deklarują swoją w nich aktywność. Należy to interpretować jako przejaw braku zrozumienia mechanizmów rządzących klastrami; przecież to od inicjatywności członków klastra zależy jakość działania. Jeżeli klastry są mało aktywne, to jest to przede wszystkim wina ich członków.

Jeżeli tak znaczny odsetek uczestników zgadza się z tezą, że klastry nie spełniają ich oczekiwań (por. wykres 12), to logika analizy nakazywała zapytać, w jakiego typu działaniach klastrów brali oni faktycznie udział. Rozkład odpowiedzi na to pytanie prezentuje wykres 14. Okazuje się, że największym przejawem aktywności w ramach klastrów były spotkania robocze członków (29%), podczas których głównie planowano i organizowano wspólne działania (informacje pochodzą z rozmów z respondentami w trakcie ankietowania).

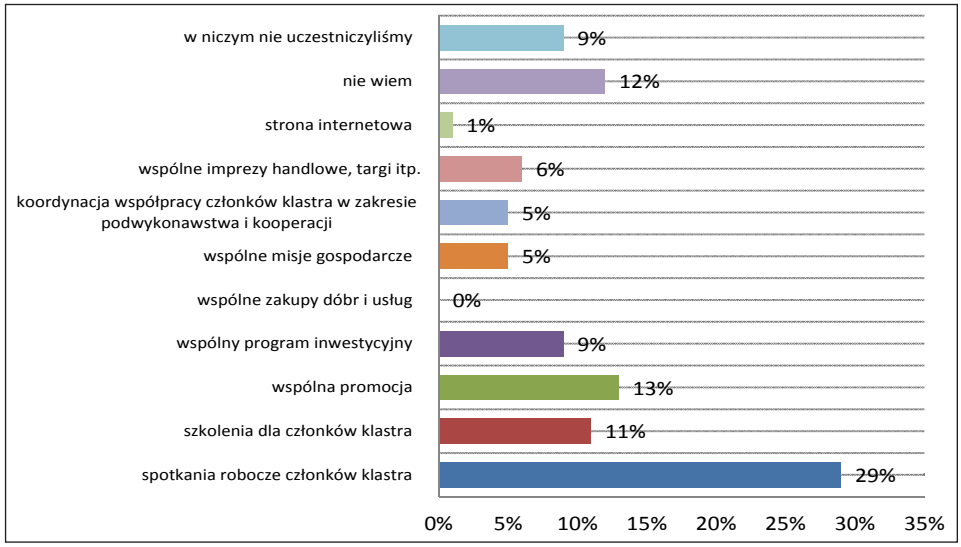


Wykres 13. Czy Pana(i) zdaniem, Państwa firma (instytucja) angażuje się silniej czy słabiej niż pozostali członkowie w działalność klastra?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W szkoleniach brało udział jedynie 11% uczestników, a uczestnictwo we wspólnych programach inwestycyjnych deklarowało zaledwie 7% uczestników. Relatywnie najwyższy udział (26%) mają działania polegające na wspólnej promocji, organizowaniu imprez handlowych i targów. Te ostatnie są istotnym

elementem, stanowią bowiem przejaw tworzenia wartości dodanej w strukturach klastrowych. Generalnie jednak, prezentowane w tej części badań wyniki pokazują bardzo słabą aktywność w działaniach klastrów, co potwierdza wcześniejszą tezę[6], że klastry w regionie łódzkim znajdują się dopiero na etapie organizowania się i nie są to struktury dojrzałe.

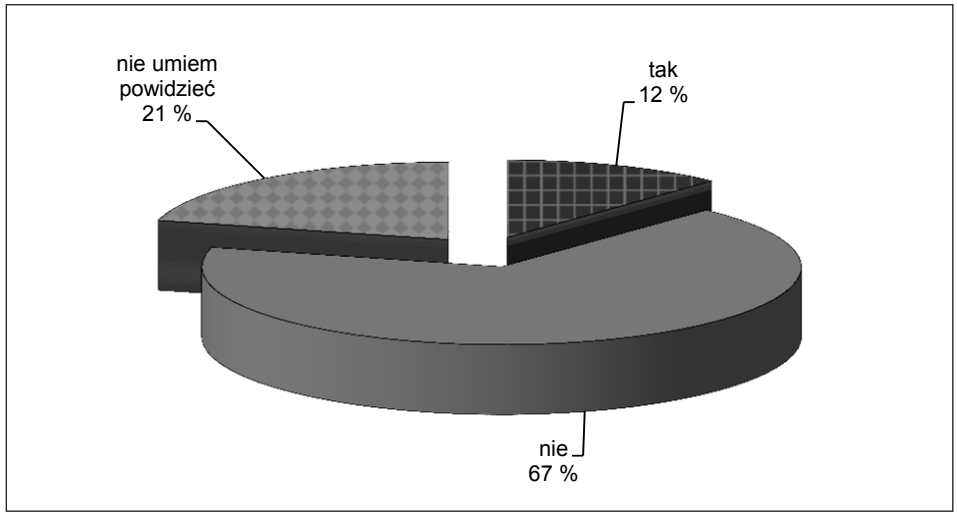


Wykres 14. Proszę o określenie, w jakiego typu działaniach klastra brali Państwo udział

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Powyższe wnioski korespondują ściśle z rozkładem odpowiedzi na pytanie nr 16 (zob. kwestionariusz ankiety – Załącznik nr 2), z którego wynika jednoznacznie, że aż 67% uczestników klastrów nie stwierdza prowadzenia merytorycznych działań przez koordynatora (por. wykres 15); potwierdza 12%, a 21% nie ma na ten temat wyrobionego zdania. W rubryce mającej postać opisu ci z respondentów, którzy ją wypełnili, wskazują w większości na brak aktywnych działań instytucji koordynujących, koncentrowanie się na doraźnych problemach pozyskania wsparcia finansowego, wręcz stagnację w tym zakresie. Nieliczne odpowiedzi, np. uczestników klastra „Budownictwo Polski Centralnej" miały bardziej pozytywny wydźwięk odnośnie do inicjatywności koordynatora.

[6] Por. treści zawarte w punkcie 2 niniejszego rozdziału pt. *Identyfikacja klastrów istniejących w regionie łódzkim*.

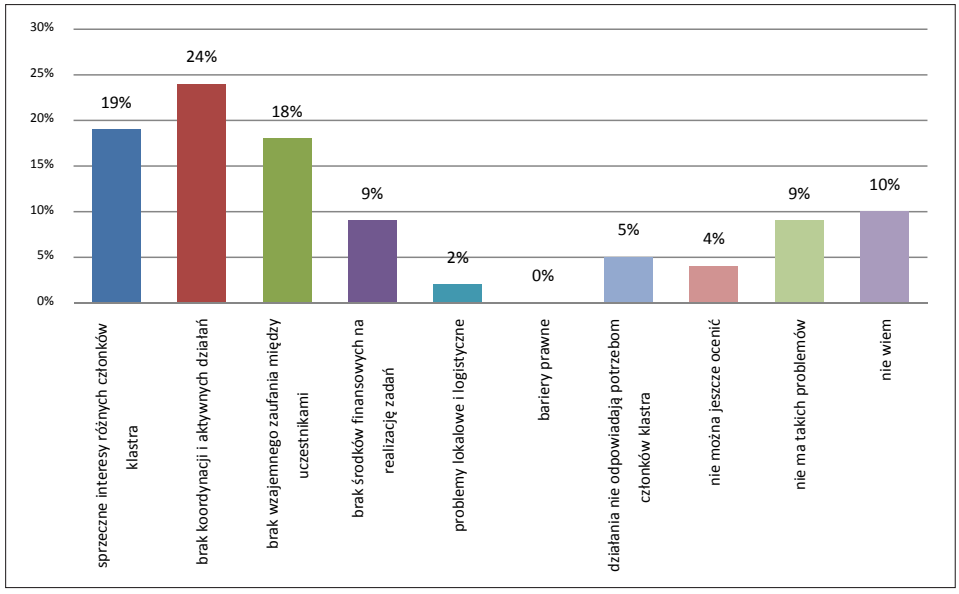


Wykres 15. Czy można Pana(i) zdaniem powiedzieć, że w ramach Państwa klastra prowadzone były działania merytoryczne inicjowane przez koordynatora klastra na rzecz swoich członków?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Powyższe wnioski znajdują weryfikację w wynikach odpowiedzi na następne zadane pytanie, zmierzające do identyfikacji głównych barier i problemów w działalności klastrowej. Jest to pytanie bardzo istotne z punktu widzenia celów badania. Poglądy uczestników klastrów w tej kwestii zaprezentowano na wykresie 16. Na plan pierwszy w rankingu wymienianych barier wysuwają się problemy związane z brakiem koordynacji i aktywnych działań (24%), sprzeczne interesy członków klastra (19%) oraz brak zaufania (18%). Potwierdza to wcześniejsze obserwacje. Wskazane problemy wiążą się ściśle z działaniami koordynatorów, a właściwie brakiem tych działań. Wymieniony wyżej wysoki udział czynnika „sprzeczne interesy różnych członków klastra" to w istocie również kwestia sprawności w działaniach mediacyjnych koordynatora.

Aczkolwiek w teorii o aktywności klastra decyduje suma aktywności jego uczestników, to jednak w praktyce (zwłaszcza we wstępnych fazach rozwoju inicjatyw klastrowych) rola koordynatora/animatora jest kluczowa. Przedsiębiorcy na ogół skłonni są utożsamiać aktywność klastra nie z własnym czynnym udziałem, a właśnie z podejmowaniem inicjatywy przez koordynatora. Bez zaawansowanej postawy koordynatora, podpartej dobrym systemem finansowania jego działań, członkowie klastrów nie będą przejmować aktywnej pozycji organizatora wspólnych działań; większość inicjatyw klastrowych nie przerodzi się nigdy w dojrzałe klastry, przynoszące ich członkom wymierne korzyści. Wydaje się, że kwestia ta ma charakter kluczowy.

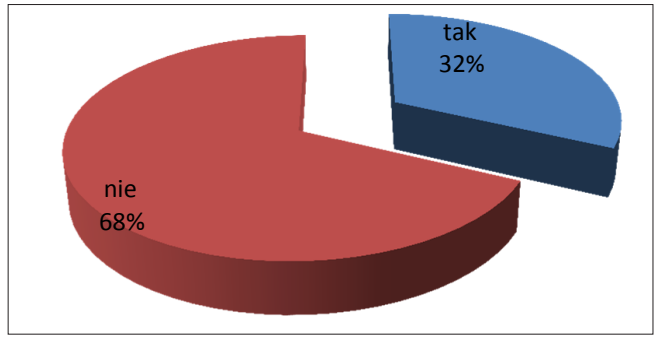


Wykres 16. Rozkład odpowiedzi na pytanie o najważniejsze bariery i problemy w działalności klastrowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W badaniach nad zarządzaniem strukturami klastrowymi nie mogło zabraknąć pytań związanych z finansowymi aspektami ich funkcjonowania. Zmierzały do tego kolejne punkty ankietowe. I tak, w odpowiedzi na pytanie, czy badani uczestnicy klastrów skorzystali dotąd z funduszy unijnych, twierdząco odpowiada jedynie 32% respondentów (por. wykres 17), co wydaje się być odsetkiem zbyt niskim, biorąc pod uwagę szerokie możliwości zdobycia dofinansowania.

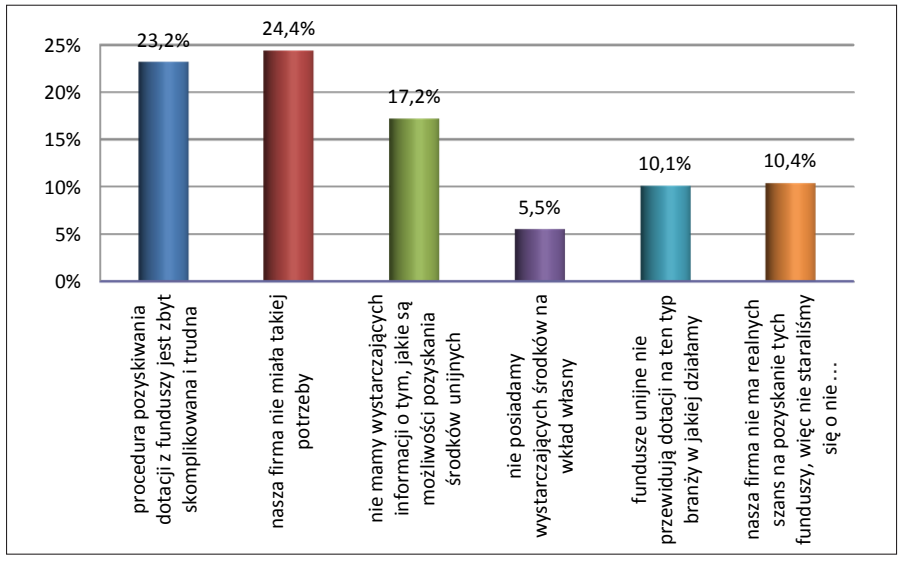
W związku z powyższym interesująca jest analiza rozkładu odpowiedzi na pytanie o przyczyny niestarania się przez badane firmy o dotacje z funduszy unijnych (por. wykres 18). Znaczna część przedstawicieli firm (24,4%) stwierdziła, że nie starała się o dotację, ponieważ firma nie miała takiej potrzeby. Dla około 23% ankietowanych proces pozyskiwania dotacji był zbyt skomplikowany i trudny, a 17,2% respondentów deklarowało, że nie miało wystarczających informacji o możliwościach pozyskiwania środków z tego źródła. Według 10,1% przedstawicieli firm, fundusze europejskie nie przewidywały dotacji na działalność czy branżę, w której funkcjonuje firma. Niewielki odsetek uczestników (5,5%) za powód nie starania się o fundusze unijne uznał, że ich firma nie miała szans na ich pozyskanie.



Wykres 17. Czy reprezentowana przez Pana(ią) firma korzystała z funduszy unijnych?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W kontekście zaprezentowanych poglądów należy zauważyć, że obecnie istnieje duża ilość materiałów informacyjnych na temat pozyskiwania funduszy europejskich, a w mediach są prowadzone akcje promocyjne. Okazuje się jednak, że takie działania nie przynoszą oczekiwanych efektów. Konieczna wydaje się więc intensyfikacja działań ukierunkowanych na zachęcanie przedsiębiorstw do korzystania z funduszy europejskich oraz upraszczanie procedur pozyskiwania dotacji. Wsparcie rozwoju klastrów poprzez lepsze udrożnienie systemu absorpcji tych funduszy jest sprawą pierwszorzędnej wagi.

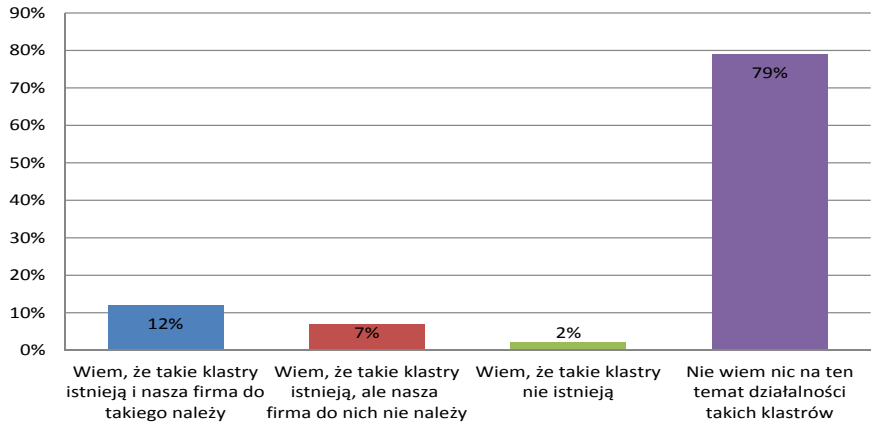


Wykres 18. Jeśli nie staraliście się Państwo o dotację z funduszy unijnych, to proszę podać przyczynę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na zakończenie tej serii pytań, zadano respondentom pytanie dotyczące ich wiedzy na temat istnienia w Polsce klastrów zrzeszających firmy z ich branży (wykres 19). Rozkład odpowiedzi wskazuje jednoznacznie, że wiedza ta jest bardzo ograniczona. Większość badanych (aż 79%) nie wie nic na temat działalności tego typu klastrów, zaś 19% wie, że takie klastry istnieją.

Ostatnia sekwencja badań ankietowych skierowanych do uczestników klastrów (pytania w kwestionariuszu ankiety od nr 21 do 25 – Załącznik nr 2) dotyczyła **regionalnych aspektów funkcjonowania i rozwoju klastrów** i miała na celu zbadanie ich poglądów na temat relacji z władzami lokalnymi, oceny działań i priorytetów w tym zakresie oraz oczekiwanych form wsparcia.

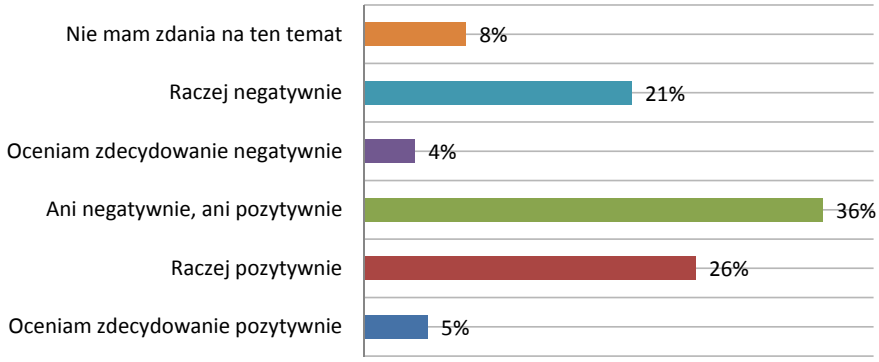


Wykres 19. Proszę określić swoją wiedzę na temat istnienia w Polsce klastrów zrzeszających firmy z Państwa branży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

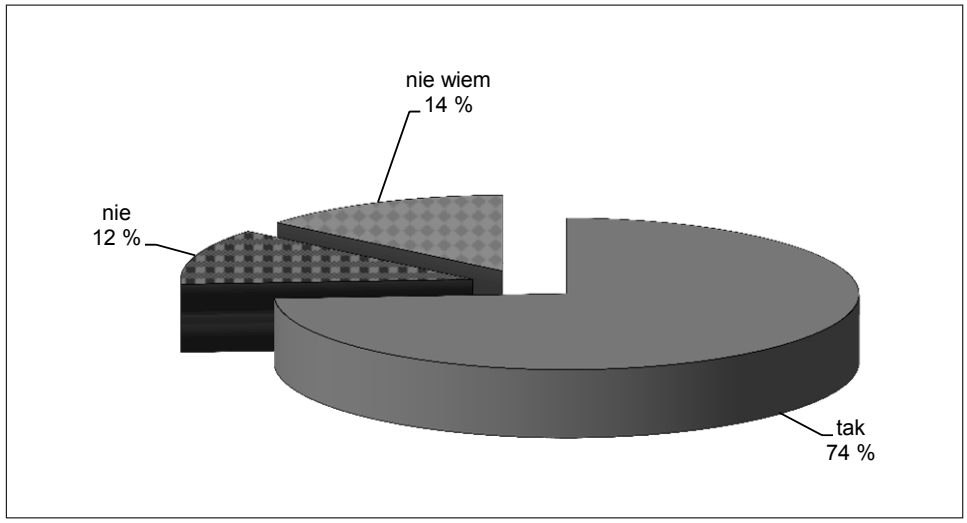
I tak, w kwestii oceny współpracy władz lokalnych z przedsiębiorcami (por. wykres 20), znaczny odsetek respondentów (36%) nie potrafi ocenić ani negatywnie, ani pozytywnie współpracy z władzami lokalnymi, natomiast 26% z nich ocenia tę współpracę raczej pozytywnie. Negatywnie lub zdecydowanie negatywnie współpracę z władzami lokalnymi oceniło 25% respondentów. Z badania wynika więc, że występuje brak koordynacji i współdziałania władz lokalnych z podmiotami gospodarczymi, co niewątpliwie stanowi istotną barierę dla rozwoju klastrów. Przypuszczać należy (w świetle wypowiedzi poszerzającej pytanie nr 21 o powody złej współpracy), że przyczyną trudności w rozwijaniu współpracy jest przede wszystkim niewielkie zainteresowanie władz samorządowych problemami podmiotów gospodarczych oraz brak jakichkolwiek inicjatyw z ich strony. Jest to istotny element analizy z punktu widzenia kształtowania polityki wspierania rozwoju klastrów, gdyż władze samorządowe powinny być pierwotnym inicjatorem

działań zmierzających do rozwoju klastrów, szczególnie we wczesnych fazach wdrażania inicjatyw klastrowych[7], przy czym zaangażowanie to z czasem powinno się zmniejszać. Rola władz publicznych ma tutaj znaczenie kluczowe.



Wykres 20. Jaka jest Pana(i) opinia odnośnie do współpracy władz lokalnych z przedsiębiorcami będącymi uczestnikami klastra?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



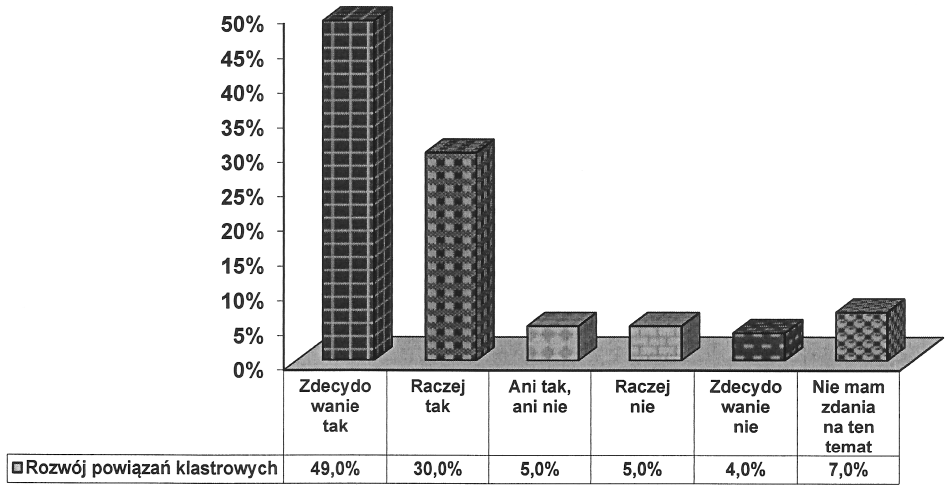
Wykres 21. Czy można twierdzić, że gospodarka regionu łódzkiego posiada jakieś dominujące branże i w związku z tym można mówić o profilu gospodarczym regionu łódzkiego?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

[7] Por. rozważania zawarte w rozdziale III, p.2.2.4, *Faza wdrożenia*.

Kolejne pytanie dotyczyło poglądu respondentów na temat tego, czy ich zdaniem gospodarka regionu posiada jakieś dominujące branże i czy w związku z tym można twierdzić, że region charakteryzuje się określonym profilem gospodarczym (wykres 21). Zdecydowana większość respondentów (74%), zgodnie z przypuszczeniem, jest zdania, że region posiada profil gospodarczy. Jedynie 12% badanych zaprzecza temu. Potwierdzenie przez osoby badane faktu występowania dominujących branż, można potraktować jako punkt wyjścia do budowy silnych regionalnych struktur klastrowych. Byłoby to bardzo utrudnione lub niemożliwe bez wyraźnej specjalizacji branżowej regionu[8].

Kolejne pytanie dotyczyło poglądu, czy tworzenie i rozwój powiązań klastrowych powinny być jednym z priorytetów działania władz lokalnych i regionalnych. Zasadność zamieszczenia tego pytania w stosunku do respondentów będących członkami klastrów wynikała z chęci zbadania zakresu oczekiwanego wsparcia – wsparcia skierowanego właśnie do nich. Przytłaczająca większość (79%) odpowiada zdecydowanie lub raczej zdecydowanie na to pytanie. Nieliczne odpowiedzi negatywne należałoby potraktować jako wyraz niezadowolenia z dotychczasowej działalności wybranych klastrów, a nie jako brak zainteresowania wspieraniem klastrów (por. wykres 22).



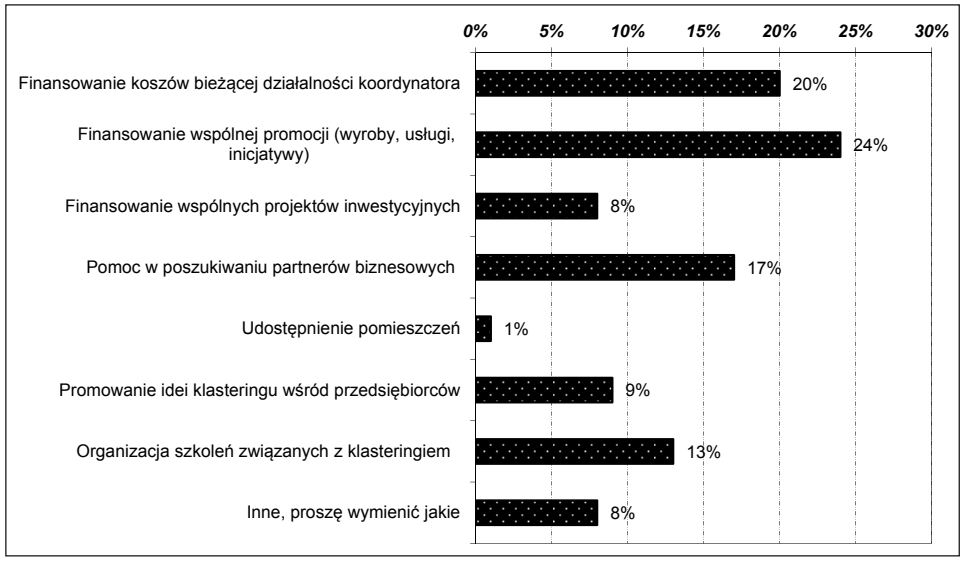
Wykres 22. Struktura odpowiedzi na pytania: czy tworzenie i rozwój powiązań klastrowych powinny być jednym z priorytetów działania władz lokalnych (regionalnych)?

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

[8] Por. charakterystykę i analizę przedstawioną w rozdziale V, p. 3, *Specjalizacja regionalna a profil potencjalnych klastrów*.

Zatem, skoro prawie 80% uczestników jest zainteresowanych traktowaniem klastrów w sposób priorytetowy, logiczną konsekwencją było zadanie następnego pytania – o oczekiwane formy wsparcia dla klastrów przez władze regionalne (por. wykres 23).

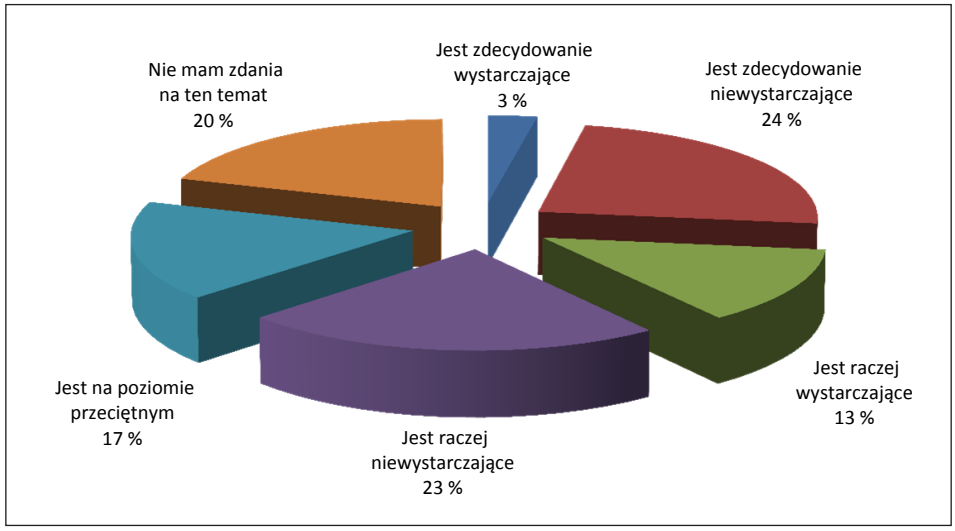
Dominującymi oczekiwaniami ze strony uczestników klastrów są, jak widać, trzy formy wsparcia: finansowanie wspólnej promocji wyrobów czy usług (24%), finansowanie kosztów bieżącej działalności koordynatora (20%) oraz pomoc w poszukiwaniu partnerów biznesowych (17%). Inne formy wsparcia uzyskały niższy odsetek odpowiedzi, aczkolwiek oczekiwania związane ze szkoleniami w zakresie klasteringu są również na dwucyfrowym poziomie. Ciekawy jest fakt dominowania trzech pierwszych form w rankingu oczekiwań – łącznie opowiada się za nimi aż 61% respondentów. Należy sądzić, że te właśnie formy wsparcia są najbardziej zasadne na obecnym etapie rozwoju struktur klastrowych w regionie łódzkim (wczesna faza samoorganizowania się) – i to one przede wszystkim powinny być preferowane przez władze regionalne w konkretnych przedsięwzięciach w przyszłości. Znaczny udział oczekiwań związanych z finansowaniem koordynatorów potwierdza w pełni wcześniejsze obserwacje (por. wykres 16), gdzie przedsiębiorcy utożsamiali aktywność klastra nie z własnym czynnym udziałem, a właśnie z aktywnością koordynatora, oczekując od niego większego zaangażowania. Na finansowanie wspólnych projektów inwestycyjnych wskazuje zaledwie 8% respondentów, co potwierdza, że klastry objęte badaniem nie są jeszcze na tym etapie rozwoju, aby planować wspólne projekty inwestycyjne.



Wykres 23. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oczekiwane formy wsparcia dla klastrów przez władze regionalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Pytaniem kończącym sekwencję problemów związanych z aspektami regionalnymi było pytanie o ocenę dotychczasowych działań władz regionalnych w zakresie wspierania klastrów (pytanie nr 25 – Załącznik nr 2 i odpowiadający mu wykres 24). Rozkład odpowiedzi wskazuje, że 33% respondentów ocenia dotychczasowe wsparcie jako średnie lub raczej wystarczające, natomiast prawie połowa z nich (aż 47%) uważa działania władz regionalnych za zdecydowanie lub raczej niewystarczające. 20% respondentów nie miało własnego zdania na ten temat. Widoczne jest zatem niezadowolenie z poziomu intensywności dotychczasowego wsparcia. Relatywnie wysoki jest jednak również odsetek ocen pozytywnych, co świadczyć może o zjawisku wytworzenia dobrego klimatu wobec inicjatyw klastrowych wśród ich uczestników.



Wykres 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę dotychczasowych działań władz regionalnych w zakresie wspierania klastrów

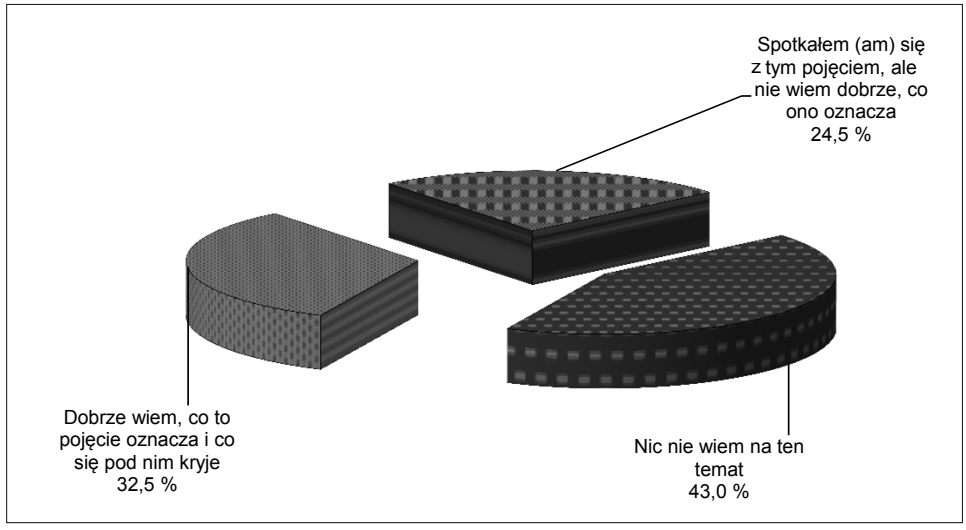
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

4.2. Badania w grupie przedstawicieli samorządów

Badanie ankietowe w zbiorowości przedstawicieli samorządów obejmowało swym zasięgiem jednostki samorządu terytorialnego stopnia powiatowego i gminnego. W założeniu badanie to miało stanowić uzupełnienie informacji uzyskanych w ramach badania ankietowego członków klastrów. Kwestionariusz ankiety (zob. Załącznik nr 3 na końcu pracy) zawierał dziewięć pytań, wśród których wydzielić można trzy obszary problemowe. Obszar pierwszy to ocena wiedzy na temat

samej istoty i założeń klastra. Obszar drugi odnosił się do perspektyw rozwoju klastrów na danym terenie oraz identyfikacji barier ograniczających ich rozwój. Ostatnia część pytań zmierzała do zbadania poglądów na temat zasadności wspierania klastrów z funduszy publicznych i ich miejsca w polityce regionalnej.

Pierwsze z pytań odnosiło się do oceny poziomu wiedzy kadr samorządowych na temat klastrów. Rozkład odpowiedzi prezentuje wykres 25, z którego wynika, że ponad 40% respondentów nie wie co kryje się pod pojęciem klastra, natomiast jedynie co trzeci samorządowiec deklaruje, że dobrze wie, czym jest klaster. Jest to zaskakująco niski poziom wiedzy na temat klastrów, co już na wstępie każe wątpić w silne poparcie dla propagowania idei, która nie jest powszechnie znana i rozumiana przez kadry samorządowe.



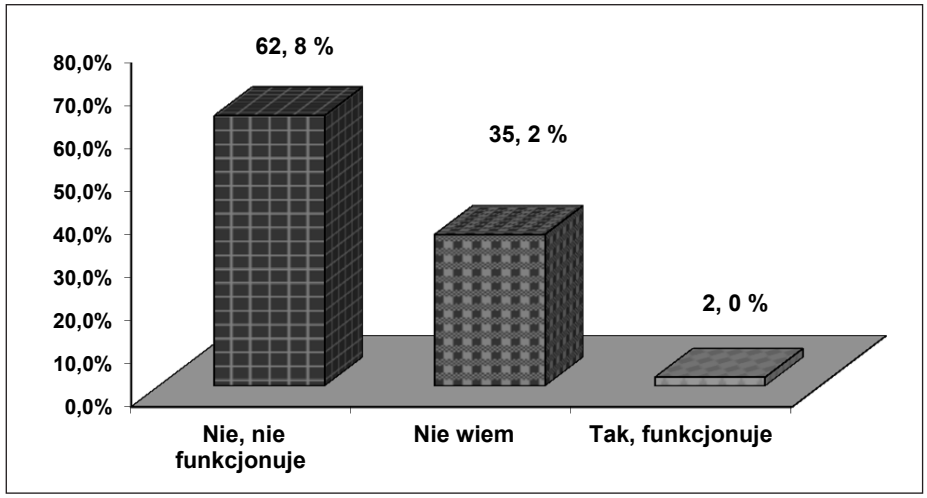
Wykres 25. Ocena własnej wiedzy na temat istoty klastrów, tego co kryje się pod tym pojęciem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Uzupełnieniem powyższego „obrazu" na temat poziomu wiedzy samorządowców o klastrach są dwa następne pytania zadane w ankiecie. I tak, na pytanie o to, czy na terenie danej jednostki (powiat, gmina) funkcjonuje jakiś klaster, jedynie 2% respondentów odpowiada twierdząco, aż prawie 63% zaprzecza istnieniu klastrów, a ok. 35% nic nie wie na ten temat (por. wykres 26). Potwierdza to olbrzymi poziom niewiedzy, stwierdzony w pytaniu poprzednim. Budzi to tym większe zdziwienie, że przecież na terenie badanych województw działa szereg klastrów i prawdopodobieństwo, że w każdym powiecie czy gminie jest choć jeden klaster – jest wysokie. Niewątpliwie na taki rozkład odpowiedzi ma również

wpływ niska aktywność regionalnych klastrów, stwierdzona już w badaniu ankietowym uczestników klastrów.

Na pytanie o to, czy na terenie badanej jednostki samorządowej działają duże kluczowe firmy, które kooperując ze sobą mogłyby w przyszłości utworzyć klaster, 61% samorządowców nie potrafiło odpowiedzieć, jednakże aż co czwarty badany twierdzi, że istnieją tego typu firmy (por. wykres 27). Taki rozkład odpowiedzi daje sygnał do rozważenia, czy model tworzenia klastrów w regionie nie powinien zakładać, że będą to grona skupione wokół dużego i silnego lidera. Dotychczasowa praktyka polegała głównie na inicjowaniu tych struktur przez organizacje naukowo-badawcze bądź jednostki otoczenia biznesu. Nie byłby to więc model dotychczasowy (jeśli możemy tu w ogóle mówić *stricte* o modelu), w którym inicjatywy klastrowe animowane były głównie przez jednostki naukowo-badawcze czy instytucje otoczenia biznesu. Ich powstanie nie było skutkiem porozumień kooperacyjnych dużych firm, gdzie występuje lider w określonej branży.

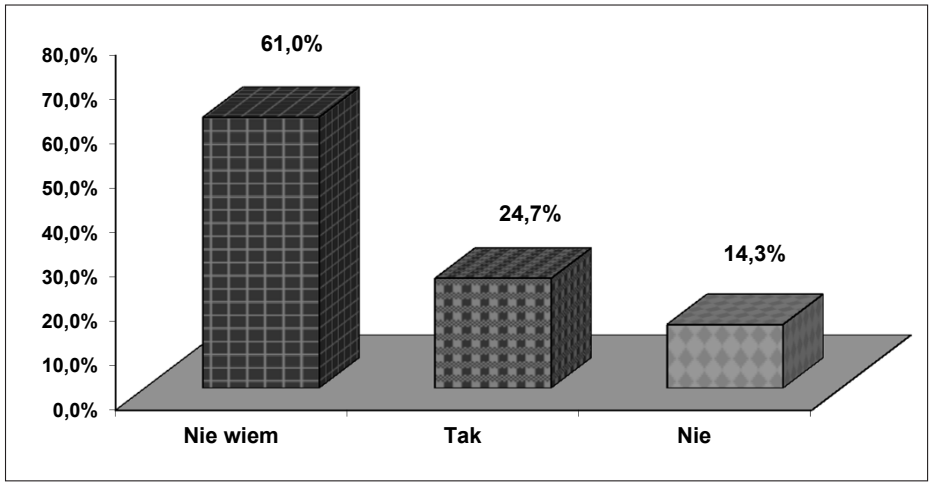


Wykres 26. Czy na terenie reprezentowanym przez Państwa jednostkę samorządową funkcjonuje jakiś klaster?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

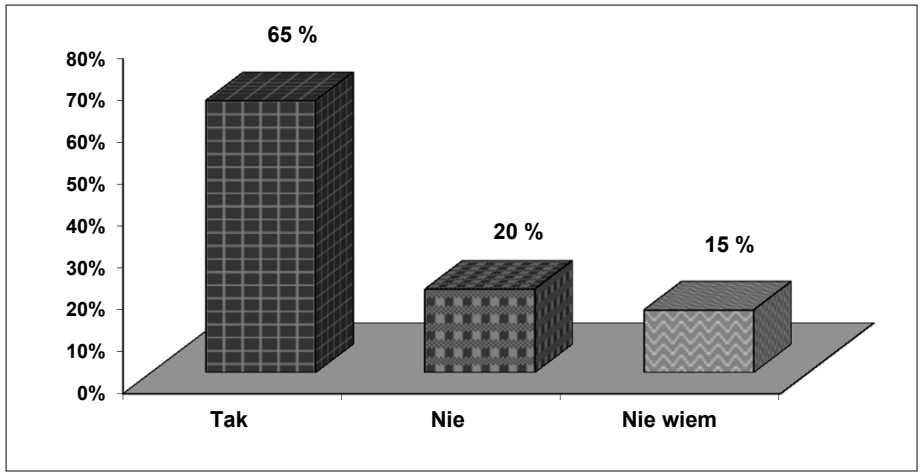
W pytaniu następnym zmierzano do określenia, jakie jest – zdaniem samorządowców – miejsce klastrów w polityce regionalnej, co wiąże się z posiadaniem przez daną jednostkę samorządową strategii rozwoju lokalnego. Istnienie takiej strategii potwierdza 65% badanych respondentów (por. wykres 28). Wśród tej grupy aż 94,5% z nich nie kojarzy, aby strategia zawierała w sobie działania ukierunkowane na rozwój klastrów. Bardzo nieliczni respondenci słyszeli o tym narzędziu polityki regionalnej, ale nie umieją wskazać konkretów (por. wykres

29). Potwierdza to głęboką niewiedzę kadr samorządowych w badanym obszarze. Oznacza zarazem, że w świadomości władz samorządowych klastry wciąż nie istnieją jako instrument wspierania przedsiębiorczości i rozwoju.



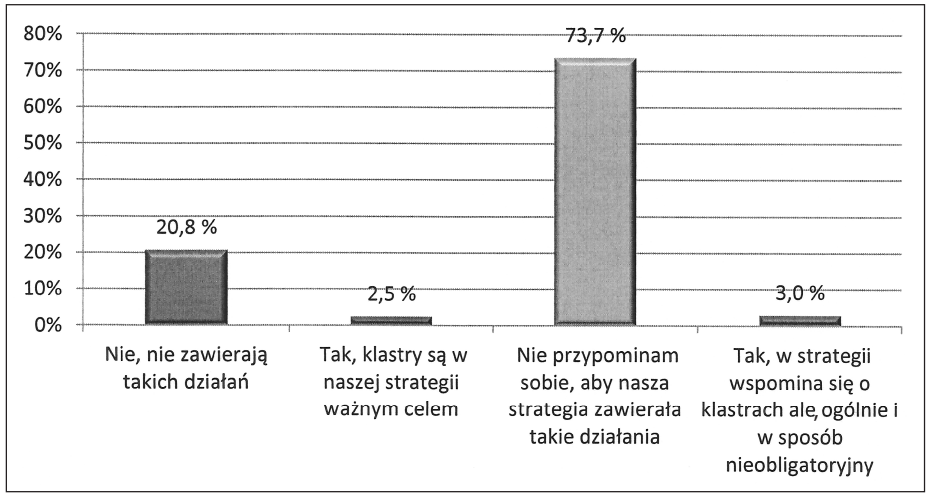
Wykres 27. Czy na Państwa terenie działają duże kluczowe firmy, które kooperując ze sobą, mogłyby stworzyć w przyszłości klastry?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.



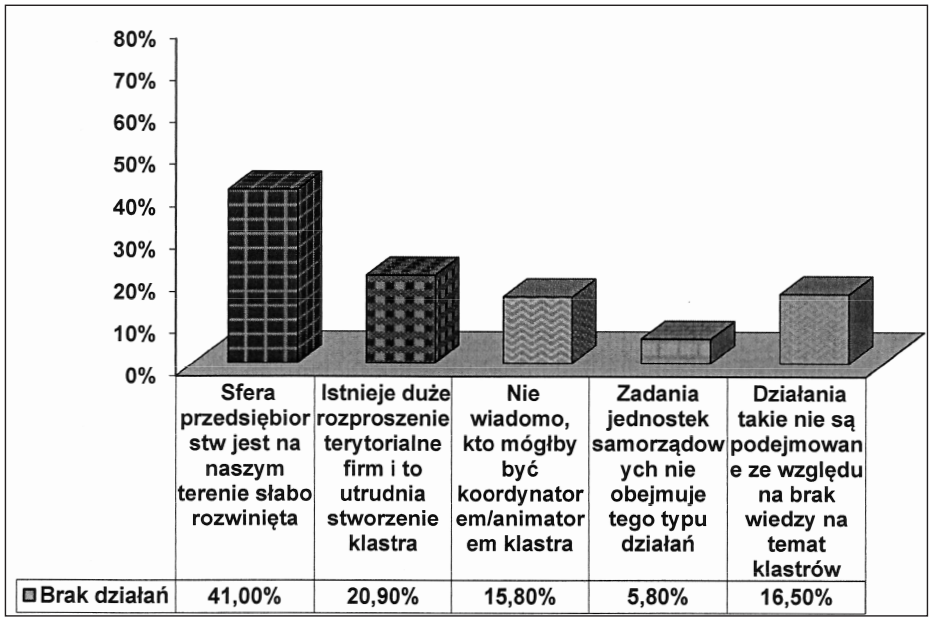
Wykres 28. Czy reprezentowana przez Pana(nią) jednostka samorządowa ma opracowaną i obowiązującą strategię rozwoju lokalnego i czy strategia ta zawiera działania ukierunkowane na rozwój klastrów?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 29. Czy strategia rozwoju w Waszej jednostce samorządowej zawiera w sobie działania ukierunkowane na rozwój klastrów?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

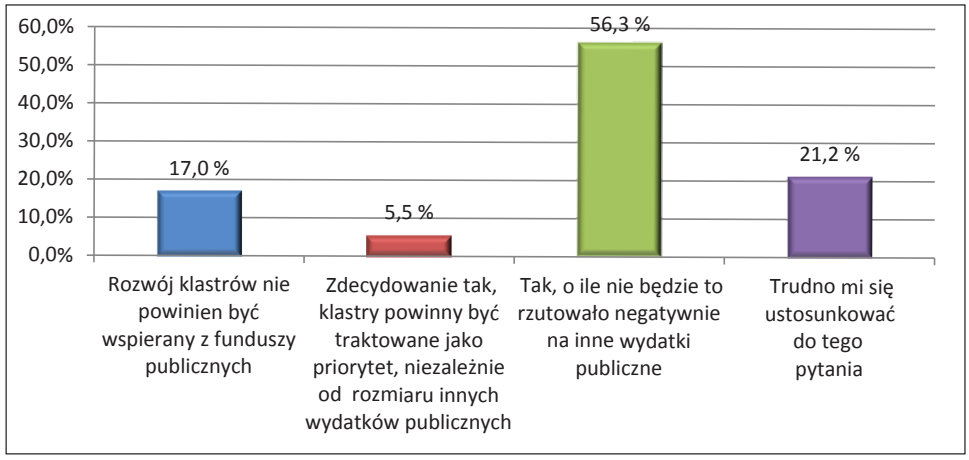


Wykres 30. W związku z treścią pytania poprzedniego, proszę o wskazanie przyczyn braku działań ukierunkowanych na rozwój klastrów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

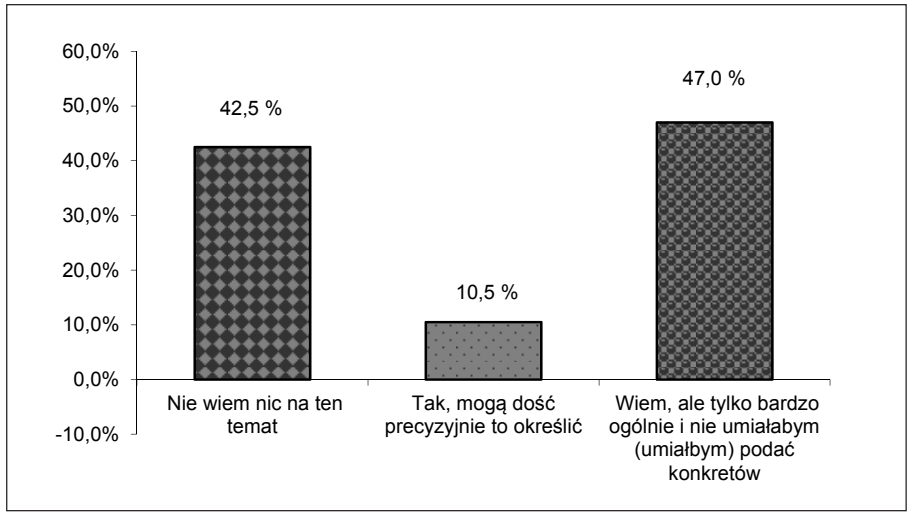
W związku z treścią poprzedniego pytania, poproszono respondentów o wypowiedź nt. przyczyny braku działań ukierunkowanych na rozwój klastrów. Wyniki prezentuje wykres 30. Aż 41% badanych osób jako powód podaje słabo rozwiniętą sferę przedsiębiorstw na ich terenie. Może to budzić zdziwienie, bowiem czynnik ten, jeśli jest prawdziwy, powinien raczej skłaniać do intensywnych działań na rzecz klastrów, gdyż przedsiębiorstwa zintegrowane mają większą siłę rynkową i klastry stanowić mogą sposób na pokonanie słabości poszczególnych podmiotów. Ponad 16% odpowiedzi wskazuje na brak wiedzy związanej z klastrami, a podobny odsetek na niewiedzę co do tego, kto mógłby być koordynatorem. Obraz powyższy dobitnie potwierdza bardzo niski stopień zrozumienia idei klastrów wśród kadr samorządowych.

W kolejnym pytaniu, czy na rozwój klastrów powinno się przeznaczać fundusze publiczne (rozkład odpowiedzi – wykres 31), gros respondentów (w sumie ponad 56%) opowiada się za wspieraniem, lecz jedynie wówczas, gdy nie będzie to rzutowało negatywnie na inne wydatki publiczne. Interpretować to należy jako bardzo umiarkowane zaufanie do koncepcji klastrów.



Wykres 31. Czy na rozwój klastrów powinno przeznaczać się fundusze publiczne?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

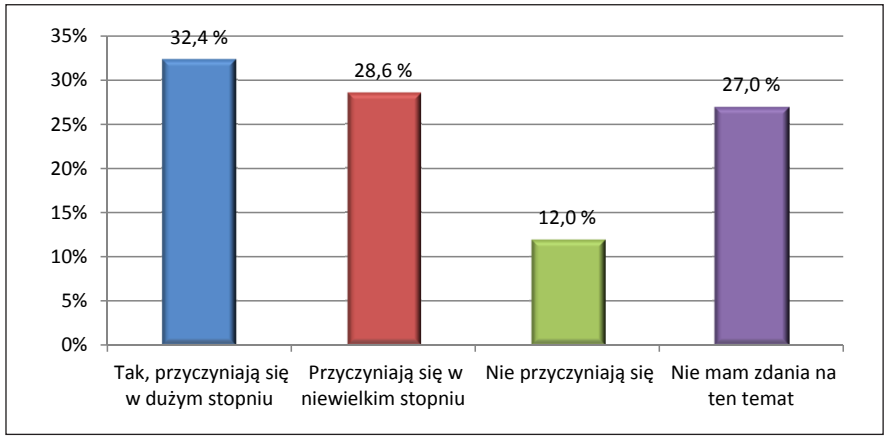


Wykres 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie, jakie działania na rzecz tworzenia i rozwoju klastrów były dotąd podejmowane na szczeblu władz regionalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Z przedstawionym powyżej problemem wiąże się kwestia miejsca, jakie zajmują klastry w polityce regionalnej. W tym celu w kolejnym pytaniu odwołano się do wiedzy respondentów co do działań na rzecz tworzenia i rozwoju klastrów podejmowanych na szczeblu władz regionalnych (rozkład odpowiedzi – wykres 32). Ponad 42% respondentów nie posiada żadnych informacji na ten temat, ponad 47% deklaruje wiedzę bardzo powierzchowną, a jedynie 10,5% badanych dokładnie orientuje się co do miejsca klastrów w polityce regionalnej. Również zatem w tym pytaniu obszar niewiedzy jest bardzo rozległy – sięga łącznie prawie 90% badanych samorządowców. Należy wobec tego wnioskować, że informacje o działaniach władz regionalnych odnośnie do rozwoju i wspierania klastrów są zupełnie nieskuteczne.

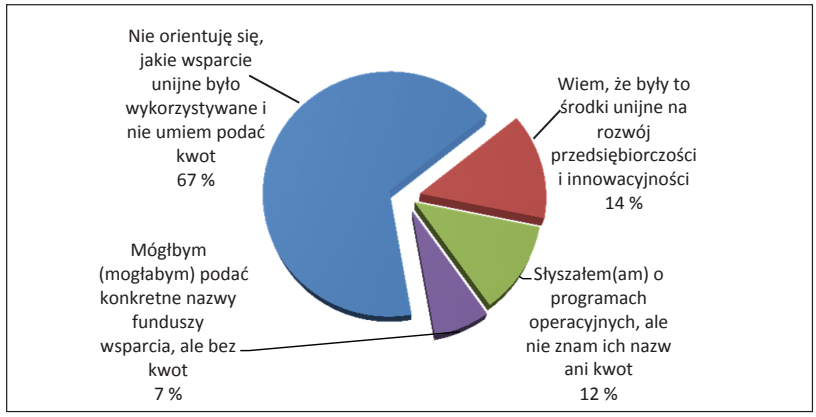
Istotnym zagadnieniem jest wpływ klastrów na rozwój i konkurencyjność regionu (wykres 33). Na pytanie o tę kwestię, 61% wszystkich respondentów zgadza się (zdecydowanie lub w sposób umiarkowany) z poglądem, że klastry i inicjatywy klastrowe przyczyniają się do rozwoju i podnoszenia konkurencyjności regionu. Przeciwnego zdania jest jedynie 12% samorządowców. Zatem, mimo nieznajomości zasad funkcjonowania klastrów, nastawienie samorządów lokalnych do idei klasteringu jest w większości pozytywne.



Wykres 33. Czy klastry i inicjatywy klastrowe działające na Państwa terenie przyczyniają się do rozwoju i podnoszenia konkurencyjności regionu łódzkiego?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Ostatnie pytanie w ramach omawianej ankiety miało przynieść w odpowiedzi informację, jaką wiedzą w zakresie wykorzystywania środków unijnych dysponują samorządowcy. Analiza uzyskanych odpowiedzi (wykres 34) wskazuje, że ponad 2/3 respondentów nie orientuje się w ogóle, jakie wsparcie unijne było wykorzystywane i nie umie podać żadnych kwot wsparcia, około 1/4 ankietowanych zna ten problem jedynie ze słyszenia, a dobrą orientację co do funduszu i poziomu kwot deklaruje zaledwie 7% respondentów.



Wykres 34. Czy jest Pan(i) zorientowany(a), z jakiego rodzaju wsparcia unijnego najczęściej korzystają uczestnicy klastrów czy inicjatyw klastrowych działających na Państwa terenie? Jeśli tak – proszę podać orientacyjne wielkości kwot tego wsparcia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Reasumując uzyskane wyniki badania ankietowego, można stwierdzić, że wśród lokalnych kadr samorządowych **znajomość idei tworzenia klastrów i korzyści z tym związanych jest na bardzo niskim poziomie**. Klastry nie funkcjonują niemal zupełnie w świadomości samorządów jako instrument mogący podnosić poziom lokalnej konkurencyjności i być siłą motoryczną rozwoju firm zlokalizowanych na ich terenie. Stwierdzenie to potwierdzają zaprezentowane odpowiedzi na kolejne pytania.

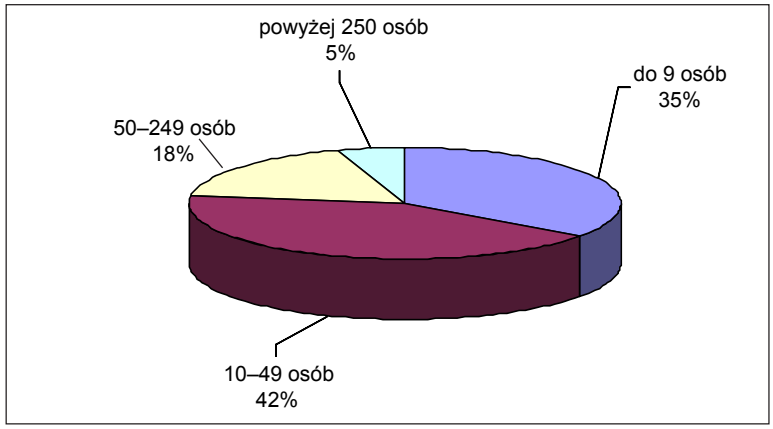
Jest jednak charakterystyczne, że samorządowcy, nawet przy tak niewielkiej znajomości tematyki klastrowej, dość pozytywnie odnoszą się do klastrów w kontekście interesów całego regionu i kraju, natomiast korzyści związanych z klastrami nie wiążą z konkretnym powiatem czy gminą. Postawa ta może wynikać z przeświadczenia, że klastry są zjawiskiem charakterystycznym tylko dla dużych miast z dobrze rozwiniętym przemysłem. Zmiany mentalnościowe w tym zakresie wymagają niewątpliwie przeprowadzania szerokiej akcji edukacyjno-informacyjnej wśród kadr samorządowych.

4.3. Badania w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej

Badaniem ankietowym objęto firmy będące uczestnikami klastrów – zlokalizowane w obszarze Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (ŁSSE). Jak nadmieniono wcześniej, badana populacja liczyła łącznie 24 podmioty, w tym 16 przedsiębiorstw, trzy instytucje otoczenia biznesu, dwie jednostki badawczo-rozwojowe oraz trzy inne podmioty.

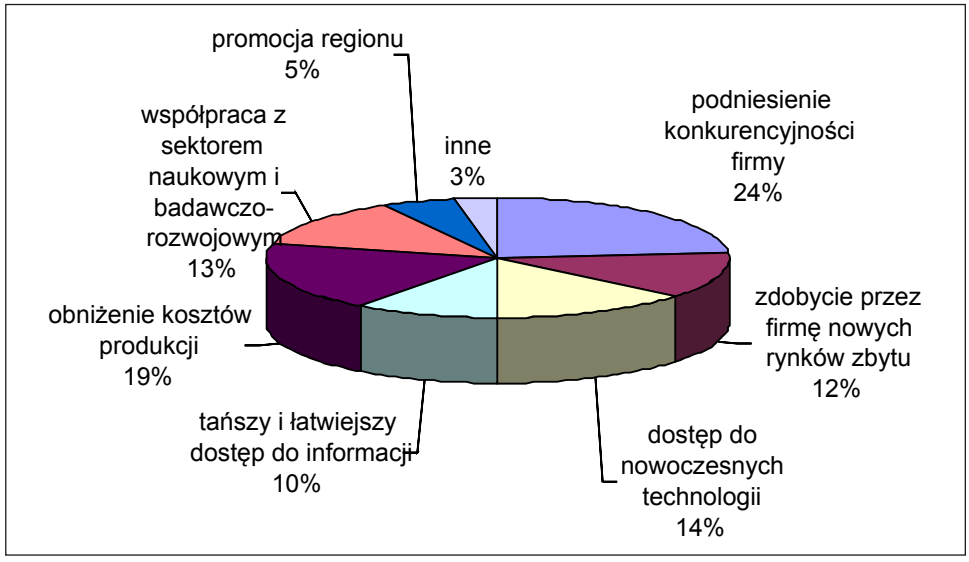
Kwestionariusz ankiety zawierał łącznie siedem pytań (zob. Załącznik nr 4 na końcu pracy). Uzyskane informacje zebrano w postaci danych liczbowych, poddano selekcji i zaprezentowano graficznie za pomocą wykresów kołowych. W końcowym module badawczym przedstawiono sformułowane w wyniku badania wnioski. Rozkład odpowiedzi na te pytania zawarto poniżej.

Wśród badanych podmiotów, w kategorii przedsiębiorstw dominowały firmy małe, zatrudniające 10–49 osób (42%), mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do dziewięciu pracowników (35%). Średnie przedsiębiorstwa stanowiły 18%. Najmniejszy był odsetek firm dużych, zatrudniających powyżej 250 osób. Taka sytuacja może wynikać m.in. z faktu, że do współpracy w ramach klastra zaprasza się przede wszystkim firmy o wyraźnie wyspecjalizowanym profilu (wykres 35).



Wykres 35. Wielkość podmiotu będącego uczestnikiem klastra – wyrażona wielkością zatrudnienia

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.



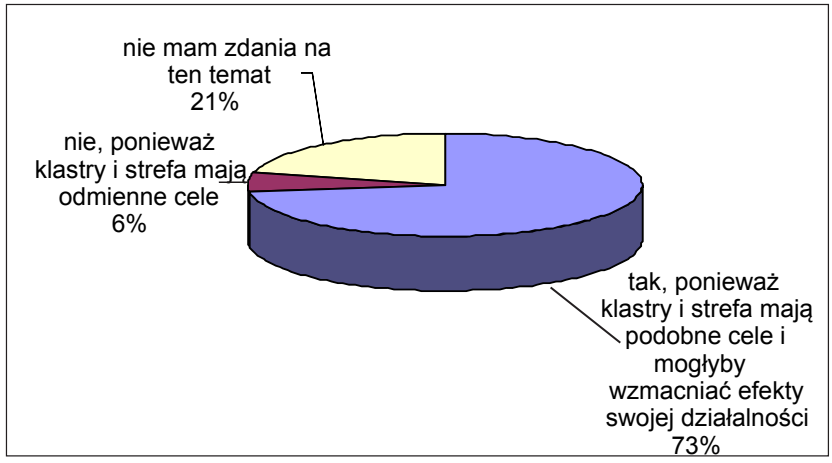
Wykres 36. Struktura odpowiedzi na pytanie: co było przyczyną utworzenia klastra, do którego należy badana firma?

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Problematyka będąca przedmiotem rozważań w niniejszym podrozdziale wiąże się z pytaniem ankietowym odnośnie do przyczyn utworzenia klastra. Według respondentów powody te, to przede wszystkim: oczekiwanie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa (24%), obniżenie kosztów produkcji (19%),

umożliwienie firmom dostępu do nowoczesnych technologii (14%) oraz ułatwienie współpracy z sektorem naukowym i badawczo-rozwojowym (13%). Jedynie co dziesiąty ankietowany uważa, że atutem uczestnictwa w klastrze może być tańszy i łatwiejszy dostęp do informacji. Uwagę zwraca niski odsetek odpowiedzi wskazujących na korzyści regionalne (zaledwie 5%); respondenci nie dostrzegają zatem korzyści w relacji klastry a region (wykres 36).

Kolejne pytania odnosiły się do aspektów obecności w strefie i korzyści z tym związanych. I tak, na pytanie czy SSE jest dobrym narzędziem do tworzenia współpracy (powiązań kooperacyjnych) stanowiącej bazę do inicjowania struktur o charakterze klastrowym, zdecydowana większość (blisko 3/4 respondentów) odpowiedziała twierdząco, że zarówno klastry, jak i strefa posiadają pokrewne cele i mogłyby wzmacniać efekty swojej działalności. Natomiast 6% osób uważało, że klastry i strefa mają odmienne cele. Aż 21% respondentów nie miało zdania na ten temat. Dla jednej piątej osób udzielenie odpowiedzi okazało się zbyt trudne (wykres 37). Rozkład tych odpowiedzi świadczy o dużym stopniu świadomości w sensie dostrzegania związku między obecnością firmy w strefie a rozwojem więzi kooperacyjnych.

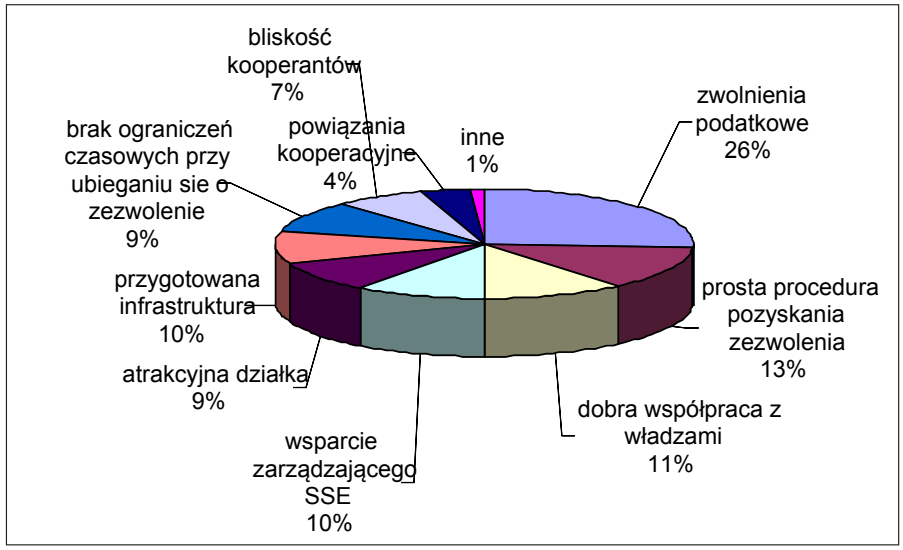


Wykres 37. Czy SSE jest dobrym narzędziem do tworzenia współpracy (powiązań kooperacyjnych) stanowiącej bazę do inicjowania struktur o charakterze klastrowych?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Konsekwencją powyższego pytania była prośba o wskazanie, jakiego typu ogólne korzyści wynikające z prowadzenia działalności w ramach ŁSSE może wskazać respondent, przy czym wskazać można było więcej niż jedną cechę stanowiącą o atrakcyjności strefy (por. wykres 38). Ankietowani uznali, że największą korzyścią wynikającą z prowadzenia działalności gospodarczej na terenie łódzkiej strefy są zwolnienia podatkowe (26%); chodzi o zwolnienia z podatku dochodowego i podatku od nieruchomości, jak również pomoc w postaci grantów rządowych i grantów

finansowanych ze środków unijnych. Respondenci uważają, że procedury uzyskania zezwolenia nie są dla nich skomplikowane (13%). Co charakterystyczne, jedynie ponad 20% badanych (łącznie) wyrażało zadowolenie ze współpracy z władzami oraz z tytułu wsparcia zarządzającego strefą. Niewielki jest też poziom zadowolenia z tytułu przygotowanej infrastruktury oraz atrakcyjności działki. Z rozkładu odpowiedzi wynika, że w przeważającej mierze świadomość dostrzegania korzyści z tytułu obecności w strefie jest utożsamiana z ułatwieniami podatkowo-proceduralnymi, przy czym chodzi tu głównie o zwolnienia z podatku dochodowego.

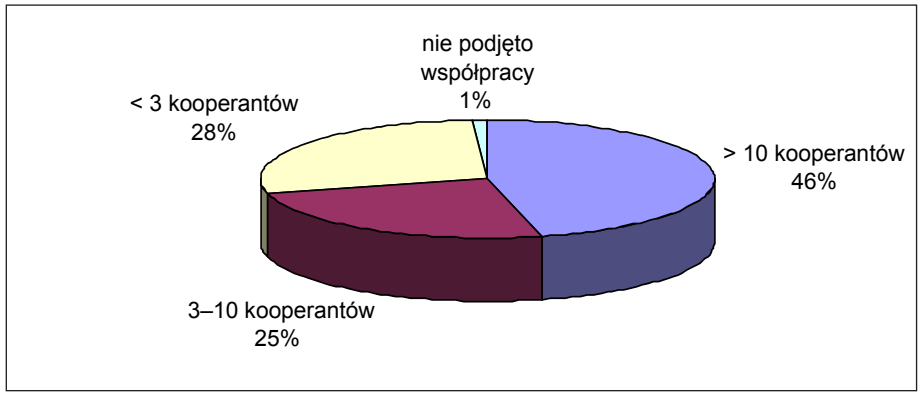


Wykres 38. Wskazanie korzyści wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej w ramach ŁSSE

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

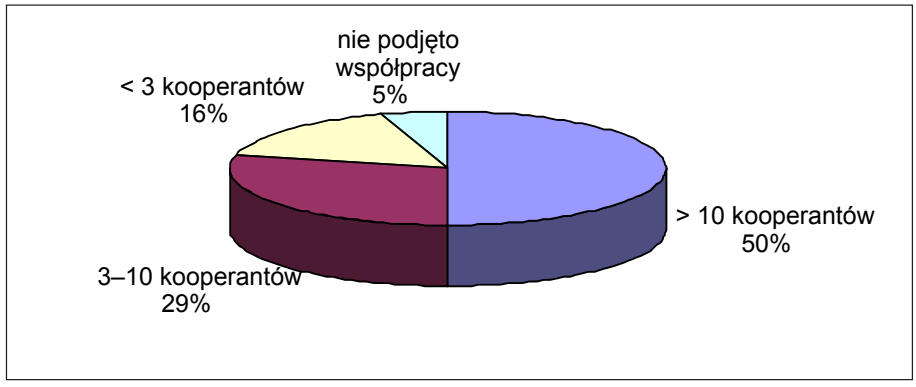
Następną kwestią wartą zbadania była próba określenia siły powiązań kooperacyjnych w rejonie objętym strefą. Pytanie to podzielone zostało na dwa obszary: działalność podstawową (dostawy materiałów, komponentów do produkcji itp.) oraz działalność pomocniczą (ochrona, serwis, katering itp.). Proszono przy tym ankietowanych o wskazanie liczby kooperantów, z którymi współpracuje ich firma (por. wykresy 39 i 40). Uzyskane odpowiedzi na tak postawione pytanie są bardzo interesujące. Około połowa firm utrzymuje więzi kooperacyjne z więcej niż 10 kooperantami, a ponad 1/4 firm z więcej niż trzema. Dotyczy to zarówno obszaru działalności podstawowej, jak i pomocniczej (proporcje są podobne). Jeśli do tego dodamy, że blisko 3/4 respondentów uznało, że SSE stanowi dobre narzędzie do tworzenia powiązań kooperacyjnych (por. rozkład odpowiedzi na wykresie 37), rysuje się obraz dość jednoznaczny.

Działalność w ramach SSE niezaprzeczalnie sprzyja powstawaniu powiązań kooperacyjnych w regionie objętym strefą. „Strefowicze" nie działają więc w próżni – dzięki funkcjonowaniu stref tworzą się silne powiązania kooperacyjne. Zjawisko koncentrowania się w ramach i wokół SSE podmiotów prowadzących działalność uzupełniającą w stosunku do prowadzonej przez przedsiębiorców strefowych jest procesem naturalnym. SSE stanowi bowiem obszar, gdzie popyt zgłaszany przez „strefowiczów" (czy to na usługi związane z ich działalnością podstawową, czy uzupełniającą) spotyka się z podażą ze strony lokalnego biznesu. W przypadku przedsięwzięć o wysokim stopniu innowacyjności sieć powiązań obejmuje dodatkowo jednostki naukowe prowadzące prace badawczo-rozwojowe.



Wykres 39. Liczba kooperantów współpracujących z firmą w ramach działalności podstawowej w rejonie objętym strefą

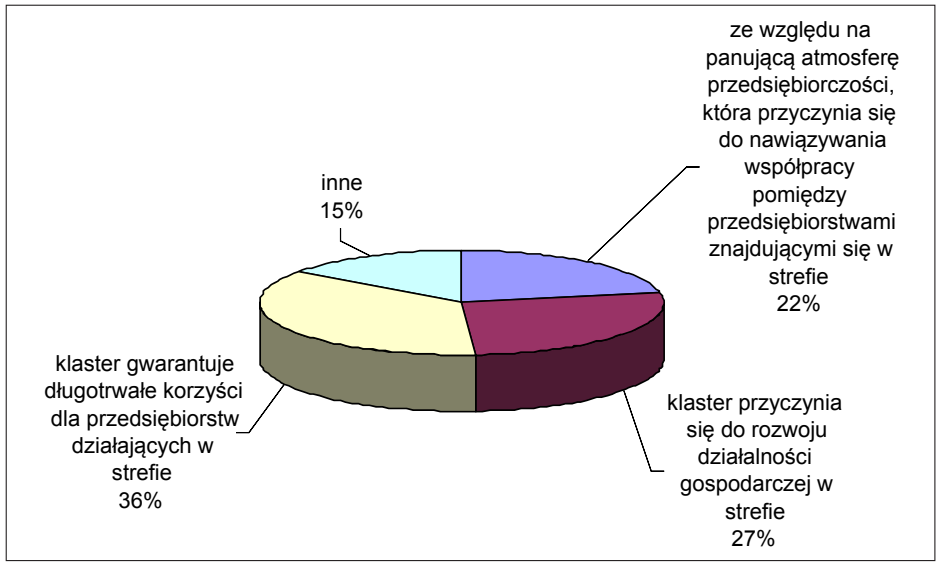
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.



Wykres 40. Liczba kooperantów współpracujących z firmą w ramach działalności pomocniczej w rejonie objętym strefą

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Polityka wspierania klastrów powinna łączyć się z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych. Z tezą tą zgadzają się wszyscy ankietowani. Podając powody, 36% z nich uważa, że klaster gwarantuje długotrwałe korzyści dla przedsiębiorstw funkcjonujących w strefie, 27% respondentów twierdzi, że klaster przyczynia się do rozwoju działalności gospodarczej na obszarze strefy, a ponad jedna piąta badanych jest zdania, że przyjazne środowisko i atmosfera przedsiębiorczości sprzyjają nawiązywaniu współpracy pomiędzy firmami znajdującymi się w strefie (por. wykres 41).



Wykres 41. Struktura odpowiedzi na pytanie, dlaczego polityka wspierania rozwoju klastrów powinna łączyć się z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

5. Opinie ekspertów i kadry menedżerskiej dotyczące uwarunkowań rozwoju struktur klastrowych

Jak zaznaczono wcześniej, celem czwartego etapu badań było uzupełnienie i poszerzenie treści informacji uzyskanych z badań ankietowych, które w szeregu przypadkach pokazują analizowane problemy od strony ilościowej, nie rzucając dostatecznego światła na aspekty przyczynowo-skutkowe. Wywiady stanowią zarazem weryfikację wniosków uzyskanych w ramach badań ankietowych.

Zastosowane narzędzie badawcze to indywidualny wywiad pogłębiony. Przeprowadzony on został z wytypowanymi wcześniej specjalistami i kadrą

zarządzającą instytucji koordynujących i planistycznych, którzy dysponowali szeroką wiedzą na temat funkcjonowania i rozwoju klastrów. Jak nadmieniono w punkcie omawiającym metodykę badań, wywiady te miały postać wywiadu swobodnego skategoryzowanego, opartego na tzw. „dyspozycjach do wywiadu”[9].

Poruszane problemy, mimo że nie są zapewne listą kompletną, podejmują kwestie najistotniejsze z punktu widzenia rozwoju i zarządzania w strukturach klastrowych. Po dokonaniu selekcji treściowej całego zebranego materiału, autor przedstawia poniżej prezentowane poglądy w porządku zgodnym z „dyspozycjami do wywiadu”.

Pytanie 1. Rola władz publicznych w zakresie wspierania rozwoju klastrów. Czy ingerencja władzy publicznej w powiązania wewnątrz klastra jest uzasadniona?

Na tak postawione pytanie respondenci odpowiadali w sposób dość zróżnicowany; zasadnicze kwestie odnosiły się do następujących zagadnień szczegółowych.

Aż siedmiu z dwunastu respondentów wyraziło pogląd, że władze samorządowe powinny, po pierwsze, dokonać identyfikacji klastrów w regionie (zarówno tych istniejących, wymagających bieżącej uwagi, jak i klastrów potencjalnych, z których mogą powstać powiązane struktury klastrowe), zaś potem na bieżąco weryfikować ich rozwój w czasie. Działania te mogą, ich zdaniem, mieć formę bieżących badań rozpoznawczych i analitycznych w zakresie zarówno identyfikacji klastrów, jak i poznania ich potrzeb i problemów, w celu ich szybkiego i efektywnego rozwiązania oraz aktualizowania strategii rozwoju. Argumentowano, że takie działanie jest konieczne ze względu na uwzględnienie lokalnej specyfiki w celu dostosowania działań do realiów gospodarczych. Nie powinno się bowiem bezkrytycznie wdrażać rozwiązań, które są uznane za efektywne w innych regionach czy krajach, a należy pamiętać, że każdy klaster jest przecież inny, a wpływa na to przede wszystkim lokalna lub regionalna specyfika.

Drugą, bardzo ważną, jeśli nie najważniejszą kwestią, którą przedstawiło sześciu rozmówców był pogląd, że władze publiczne mają „pole do popisu” poprzez eliminację różnego typu barier (w tym zwłaszcza barier mentalnych członków klastrów) przed współpracą w klastrze, poprzez wskazywanie korzyści i szans z uczestnictwa w klastrze. Ważne jest pokazanie przedsiębiorcom – członkom klastra, a także kandydatom, że klaster opiera się na powiązaniach biznesowych i ekonomicznych, a nie społecznych. Dlatego należy propagować korzyści oraz umożliwiać firmom odpowiedni dostęp do informacji o rynku, dzięki czemu

[9] Kwestionariusz wywiadu w postaci „Dyspozycji do wywiadu swobodnego skategoryzowanego” zamieszczono w Załączniku nr 5 na końcu pracy.

przedsiębiorstwa mogą skalkulować swoje szanse na uzyskanie korzyści ze współpracy w klastrze. Zdaniem tych respondentów, przedsiębiorcy często obawiają się także zbyt dużej straty czasu na działania w klastrze (spotkania, ustalenia, szkolenia). Konieczne jest więc przekonanie ich, że wkład czasowy w stworzenie klastra jest niewielki i wymagany tylko na początku, a także – co ważne – że opłaca się w długiej perspektywie czasowej. Istotne jest także przełamanie nieufności do projektów rządowych i samorządowych w zakresie wspierania klastrów oraz współpracy z konkurencją, co na ogół wynika z nieświadomości korzyści płynących z efektów synergicznych działalności klastra.

Trzecią, istotną kwestią, którą poruszyło około 40% respondentów, był pogląd, że działania władz w zakresie wspierania klastrów muszą być odpowiednio wyważone i skoordynowane z uwagi na rodzaj wspieranej działalności. Bowiem, jak wiadomo, dobrowolna współpraca pomiędzy firmami, jednostkami badawczo-rozwojowymi i samorządem terytorialnym, która przynosi odpowiednie korzyści ekonomiczne członkom klastra i regionowi jako całości, zależy przede wszystkim od samych uczestników klastra.

Z tego wynika, że powiązania wewnątrz klastra nie mogą być przedmiotem zbyt głębokiej interwencji władz. „Pożądana byłaby zatem jak najmniejsza ingerencja władzy regionalnej, a jednocześnie taka, aby była skuteczna w poszukiwaniu rozwiązań zaistniałych problemów". Dodatkowo, zgadzano się ze stanowiskiem, że rola władz we wspieraniu jakiegoś klastra powinna maleć wraz z upływem czasu i rozwojem struktury klastrowej. Co więcej, władze raczej nie powinny same tworzyć klastrów, a jedynie stymulować ich rozwój, gdyż organizowanie klastra od podstaw może być dość ryzykowne ze względu na brak podatnego gruntu dla jego rozwoju. Zatem głównym zadaniem władz regionalnych powinna być przede wszystkim likwidacja barier w rozwoju klastrów, nie zaś ich tworzenie, organizacja i wspieranie na każdym etapie rozwoju.

Zdaniem większości badanych, oczekiwania w stosunku do władz publicznych związane są w dużej mierze z zapewnieniem środków finansowych na rozwój klastra czy też na pokrycie kosztów funkcjonowania koordynatora. Jest to oczekiwanie powszechne.

Blisko 70% rozmówców prezentowało pogląd, że strona publiczna, która może być wstępnie inicjatorem klastra, w miarę jego rozwoju powinna raczej wycofywać się z aktywnego uczestnictwa w sieci na rzecz sektora prywatnego. Zaangażowanie się władz publicznych we wczesnej fazie tworzenia inicjatywy klastrowej jest ich zdaniem bardzo wskazane, z czasem powinno ono jednak maleć. W dłuższej perspektywie czasowej to sektor prywatny powinien być inicjatorem działań.

Interes publiczny nie zawsze jest bowiem zgodny z interesem podmiotów prywatnych. Chodzi między innymi o to, aby minimalizować ryzyko powstawania konfliktów, nadużyć oraz nieefektywnego działania. Przedsiębiorcy muszą być przygotowani do samodzielnego organizowania klastra. W tym kontekście

wskazywano też, że rozwój klastrów wymaga rozbudowanego partnerstwa publiczno-prywatnego, w którym liderem powinien być podmiot prywatny.

Rozmówcy podkreślali również, że dyskutując o roli władz lokalnych i regionalnych, należy wyraźnie określić, że powinna polegać ona na **stymulowaniu środowisk biznesowych do podejmowania różnorodnych form współpracy**. Pożądane jest, aby nie były to plany tworzone „zza biurka" – wdrażane w oderwaniu od realiów ekonomicznych. Kluczową rolę muszą odgrywać tutaj sami uczestnicy klastra, przede wszystkim sami przedsiębiorcy.

Zdaniem ponad połowy respondentów, bardzo istotną kwestią jest przyciąganie inwestycji zagranicznych. Polityka władz publicznych powinna koncentrować się na pozyskaniu takich inwestorów, którzy w jak najlepszym stopniu wykorzystywaliby lokalny potencjał gospodarczy oraz naukowy (zasoby naturalne, kapitał ludzki w postaci wykwalifikowanej siły roboczej, istniejącą infrastrukturę oraz zaplecze naukowo-badawcze).

Podsumowując, wszyscy respondenci – niezależnie od instytucji, którą reprezentowali czy też od zajmowanej w niej pozycji – wyrażali zgodne przekonanie, że jednostki administracji publicznej powinny aktywnie włączać się w procesy powstawania i umacniania inicjatyw gospodarczych o charakterze klastrowym, gdyż to one skupiają szereg zasobów i narzędzi, które mogą zostać w sposób najbardziej efektywny wykorzystane w tym celu.

Wśród głównych form działań na rzecz wzmacniania klastrów, wymienić można działania merytoryczne, działania organizacyjno-techniczne oraz wsparcie finansowe.

Pytanie 2. Ocena poziomu współpracy klastrów z administracją publiczną.

Wyniki badania poglądów respondentów odpowiadających na tak sformułowane pytanie wskazują, że wielu z nich (ok. 70%) nisko ocenia współpracę klastrów z władzami publicznymi, zarówno samorządowymi, jak i rządowymi. Z informacji uzyskanych podczas wywiadów wynika, że tylko wybrane klastry podejmują takie działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów lub ich branży. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia o niskiej skuteczności takich działań. Respondenci w trakcie wywiadów wskazywali na negatywne doświadczenia współpracy oraz poczucie, że klaster nie stanowi równorzędnego partnera dla instytucji publicznej. Dlatego też klastry rzadko śledzą na bieżąco działania władz i podejmują formalne działania, takie jak na przykład konsultowanie treści przygotowywanych dokumentów czy podejmowanych decyzji.

W odczuciu respondentów, powyższe czynniki powodują, że przedstawiciele klastrów nisko oceniają politykę władz publicznych w tym zakresie. Wsparcie

władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do promocji idei klasteringu. Klastry są zapraszane na różnego rodzaju konferencje czy spotkania, które jednak, w ich opinii, nie przynoszą oczekiwanych efektów. Rzadko kiedy pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem rzeczowym, na przykład udostępnieniem powierzchni biurowych na rzecz klastra, udzieleniem poręczenia, wniesieniem wkładu finansowego lub gruntu na potrzeby klastra, itp.

Zgodna jest opinia osób badanych, że klastry jako inicjatywy sprzyjające rozwojowi społecznemu stanowić powinny jeden z obszarów zainteresowania i oddziaływania instytucji administracji publicznej, szczególnie że to one skupiają szereg zasobów i narzędzi, które mogą zostać w sposób najbardziej efektywny wykorzystane w tym celu.

Respondenci, niezależnie od zajmowanego stanowiska w strukturze instytucji, którą reprezentowali, podkreślali też, że na wspieranie niektórych inicjatyw duży wpływ ma zaangażowanie personalne osób mających wpływ na procesy decyzyjne. Argumentowano, że w obecnych warunkach zdecydowana większość samorządów wskazuje na poważne problemy finansowe i brak możliwości rozwoju inicjatyw lokalnych. Natomiast do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, zaliczono kwestie finansowe, strukturalne i świadomościowe.

Stosunkowo mocno respondenci wypowiadali się na temat świadomości, która potencjalnie lub realnie może wpływać na pogorszenie relacji klastry – instytucje publiczne. Z jednej strony – są to rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami uczestników klastra a możliwościami samorządu terytorialnego, wynikające z braku wiedzy i niedostatecznie precyzyjnego określenia, jakie działania gmina jest w stanie podejmować i co ewentualnie powinna robić na rzecz wzmacniania klastrów (trzech respondentów). Z drugiej strony – rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami może powodować frustrację i pejoratywną ocenę wzajemnej współpracy (czterech respondentów). Dlatego, ich zdaniem, warto dokładnie określać potencjalne pola działań oraz wzajemne zobowiązania partnerów, by zminimalizować ryzyko rozczarowania efektami kooperacji.

Pięciu respondentów wyrażało przekonanie, że współpraca pomiędzy instytucjami, które reprezentują, a klastrami nie napotyka na większe przeszkody. Kwestie generujące problemy mają raczej charakter ogólny, systemowy. Jednocześnie, co warto podkreślić, sygnalizowano także podejmowanie określonych działań, których celem byłoby niwelowanie owych niedogodności we wzajemnych relacjach. „Często włodarze uważają, że firmy chcą od nich pieniędzy, to nie o to chodzi. Bardziej chodzi o kwestie miękkie, choćby jak udostępnienie sali na spotkanie – to już jest znacząca pomoc dla nich". Dlatego też, ich zdaniem zagadnieniem istotnym staje się kształtowanie świadomości społecznej w tym zakresie, jak również tworzenie możliwości kontaktów czy wymiany doświadczeń pomiędzy administracją publiczną a sferą biznesu. Poszukiwanie punktów stycznych, lepsze poznanie specyfiki działalności partnera, częste kontakty sprzyjające

definiowaniu wspólnych interesów oraz mechanizmów dochodzenia do rezultatów korzystnych dla obu stron wydają się najlepszą strategią przezwyciężania nieufności.

Pytanie 3. Odniesienie się do kwestii znajomości koncepcji klastrów oraz korzyści z nimi związanych wśród uczestników klastrów oraz wśród kadry samorządów terytorialnych. Czy poziom zrozumienia w tym obszarze jest dostateczny?

Ten problem, jak się okazuje, oceniany jest przez respondentów w sposób dość jednoznaczny. Zdaniem aż ośmiu z nich, wiedza lokalnych kadr samorządowych na temat idei klastrów i korzyści z nimi związanych jest bardzo niska. Czterech rozmówców stwierdziło, że jest ona „wręcz zerowa", oraz że wśród samorządowców panuje dość ogólne przekonanie (niczym nieuzasadnione), o niskiej przydatności klastrów – w odniesieniu do szczebla lokalnego, natomiast znacznej przydatności klastrów – w odniesieniu do regionu czy kraju.

Samorządy, zdaniem respondentów, nie orientują się dobrze, jakie działania były czy powinny być podejmowane w ramach wspierania klastrów oraz nie traktują priorytetowo potrzeby takich działań. Przeważa wśród nich pogląd, że klastry powinny być wspierane tylko wówczas, gdy nie odbywa się to kosztem innych wydatków publicznych.

Respondenci oceniają również samych uczestników klastrów jako „słabo zorientowanych w problematyce klastrów", aczkolwiek panuje przekonanie, że w tej grupie akceptacja idei klastrowych jest wyższa aniżeli wśród samorządowców. Klastry nie funkcjonują w świadomości samorządów jako narzędzie wspierania przedsiębiorczości. Kadry samorządowe nie potrafią oceniać przydatności klastrów pod kątem rozwoju gminy czy powiatu.

Pytanie 4. Ocena przejrzystości zasad związanych z finansowaniem działalności klastrów. Wskazanie problemów z tym związanych.

Ten problem poruszony w wywiadach wywołał szczególnie liczne komentarze i krytyczne uwagi ze strony respondentów. Do problemów związanych z finansowaniem działalności klastrów zaliczyli oni w szczególności:

- brak finansowania pomostowego między okresem programowania na lata 2004–2006 i 2007–2013, wynikający z zarzucenia kontynuacji niektórych programów;
- brak odpowiedniego wsparcia projektów klastrowych na poziomie regionalnym;
- brak finansowania przeznaczonego wyłącznie dla klastrów;

• niedostosowanie projektów do potrzeb klastra – argumentacja, że klastry potrzebują dofinansowania funkcji organizacyjnych i administracyjnych, aby mogły podejmować działania projektowe;

• trudności z przygotowaniem wniosków aplikacyjnych do projektów klastrowych i pozyskaniem dotacji oraz z rozliczaniem przyznanych dotacji;

• brak ofert kredytowych dla stowarzyszeń (często przyjmowana przez klastry forma organizacyjno-prawna);

• brak dostępności alternatywnych form finansowania rozwoju klastra (np. funduszy pożyczkowo-poręczeniowych, *venture capital* itp.);

• brak wiedzy o możliwościach przyjęcia formy prawno-organizacyjnej klastra, która umożliwiałaby prowadzenie działalności zarobkowej i sprzyjała wzmacnianiu współpracy.

Zdaniem ponad połowy rozmówców, brak środków finansowych na rozwój inicjatyw klastrowych dotyczy zarówno finansowania bieżącej działalności koordynatora, jak i realizowanych przez członków inicjatywy projektów. Wiele inicjatyw w regionie było podejmowanych w odpowiedzi na deklarację Urzędu Marszałkowskiego na temat możliwości pozyskania dotacji na działania zmierzające do rozwoju klastrów w Łodzi (wymieniano tu kwotę 60 mln zł). Tymczasem wsparcia nie uzyskała przeważająca część inicjatyw. Projekty które otrzymały dofinansowanie nie były kosztowne (wsparcie otrzymał np. projekt szkoleń dla instruktorów jeździectwa realizowany przez Łódzką Turystykę Konną w ramach POKL). Odmowa dofinansowania inicjatyw argumentowana jest np. zbyt małym doświadczeniem we współpracy podmiotów (Klaster Innowacji Tekstylnych) czy obawą wykorzystania środków na własne cele koordynatora (Klaster Bioenergia dla Regionu).

Z uzyskanych informacji wynika, że działania podejmowane w obszarze finansowania skupiają się przede wszystkim na poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania wspólnych projektów. Brak jest natomiast wiedzy na temat alternatywnych źródeł pozyskiwania środków finansowych na realizację działań klastrów. Dlatego też aktywność klastrów w zdecydowanej mierze jest uzależniona od dostępności dotacji publicznych, co jest, zdaniem większości respondentów, niepokojące w perspektywie długookresowej.

Trzech badanych respondentów wyraziło ponadto pogląd, że wyniki osiągnięte przez klastry wskazują, że na lepszą sytuację finansową ma wpływ wyższy poziom ich innowacyjności. Podobnie kształtuje się sytuacja pod względem wielkości klastrów – zrzeszające większą liczbę podmiotów osiągnęły lepsze wyniki. Większym klastrom, a zwłaszcza skupiającym duże przedsiębiorstwa, znacznie łatwiej jest występować o środki zewnętrzne – mają lepszy dostęp do kredytów, nie sprawia im trudności generowanie wkładu własnego na współfinansowanie projektów.

Wypowiedzi powyższe dowodzą, że **problem finansowania działalności klastrów jest jednym z najbardziej wrażliwych obszarów w systemie**

zarządzania tymi strukturami. Jednocześnie zauważyć można dużą korelację tych poglądów z wynikami badania ankietowego przeprowadzonego z uczestnikami klastrów[10].

Pytanie 5. W nawiązaniu do pytania poprzedniego (problemy finansowania klastrów) – na czym powinno polegać potencjalne wsparcie władz samorządowych? Propozycje rozwiązań w tym zakresie.

Propozycje rozwiązań prowadzących do uzdrowienia sytuacji na odcinku finansowania rozwoju klastrów, wskazywane przez respondentów, wskazują (podobnie jak w pytaniu poprzednim), na przykładanie dużej wagi do tego problemu. Zdaniem większości rozmówców, rozwój klastrów w początkowym stadium nie jest możliwy bez wsparcia ze źródeł zewnętrznych. Okres przejścia od fazy początkowej do fazy wzrostu może jednak wynosić kilka lat. Dlatego **konieczne jest zastosowanie mechanizmów wspierania publicznego klastrów**, które powinny stanowić długofalowy (kilkuletni) system zachęt wpływający pozytywnie na proces usamodzielnienia się klastrów. Dzięki temu, po okresie pomocy finansowej, klastry zdobędą odpowiednie doświadczenia i zachęcą nowych członków do aktywności w działaniach, wskazując im wymierne korzyści. Uczestnicy, mając większą świadomość czym jest klaster, będą mogli współfinansować jego działalność. Z biegiem czasu klastry, być może, zdecydują się na zakładanie także spółek, które będą przynosić dochody uczestnikom klastra. Jednak obecnie – ze względu na niewielkie zasoby finansowe klastrów (zwłaszcza środki własne) – przygotowanie długookresowych planów wsparcia wydaje się niezbędne.

Z propozycji szczegółowych, zgłoszonych przez respondentów w omawianej kwestii, należy wymienić:

- przeznaczanie większych środków na działalność operacyjną klastrów (postulowano, aby koszty administracji klastra uznawać za koszty kwalifikowane);
- wsparcie każdego klastra rozpoczynającego działalność długoletnim planem finansowym;
- stworzenie możliwości dostępu do środków bez konieczności wkładu własnego;
- zwiększenie liczby konkursów poprzez zmniejszenie kwoty dofinansowania na jeden projekt i przygotowanie konkursów, do których klastry miałyby łatwy dostęp (obejmujący m.in. ułatwione procedury aplikowania);
- lepsze formułowanie kryteriów oceny projektów i uproszczenie zasad konkursowych;
- zapewnienie pomocy doradczej w dziedzinie możliwości finansowania działań klastra;

---

[10] Por. rozkład odpowiedzi na pytania w ankiecie – wykresy 18 i 19.

• polepszenie sposobów komunikacji z administracją publiczną;
• koncentrację wsparcia na klastrach kluczowych z punktu widzenia rozwoju regionu.

Wyrażono również pogląd, że osiąganie przez klastry przychodów jest mocno ograniczane ze względu na takie czynniki, jak zasoby ludzkie i finansowe klastrów. Argumentowano, że w szeregu przypadkach koordynatorzy nie mają czasu na podejmowanie aktywności zarobkowych, a liderzy i inni członkowie są mało aktywni. Zasoby finansowe klastrów mają zaś ogromny wpływ na ich działalność i wyniki, a jednocześnie na trwałość funkcjonowania więzi klastrowych.

Wart zauważenia jest pogląd wyrażony przez dwóch rozmówców, powołujących się na propozycje zawarte w materiale KRPK Ministerstwa Gospodarki, w których postuluje się „ […] finansowanie kosztów stałych animatora (koordynatora) klastra, w celu zapewnienia stabilizacji jego działalności i wydłużenia horyzontu podejmowanych działań. Miałoby to przeciwdziałać zachodzącej często sytuacji, w której istniejące instrumenty wsparcia oparte na finansowaniu konkretnych zadań ujętych w postaci projektów mogą powodować skracanie horyzontu działania animatora i funkcjonowanie w mechanizmie projektowym". W ślad za tym idzie postulat, żeby programy wsparcia były opracowywane w taki sposób, by kryteria wyboru projektów uwzględniały specyfikę działań realizowanych przez klastry oraz pobudzały chęć współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwami a także przedsiębiorstwami i jednostkami ze sfery badawczo-rozwojowej i edukacyjnej.

Ważną kwestią do dyskusji w obszarze finansowania klastrów jest również, zdaniem respondentów, to w jakim wymiarze ilościowym i czasowym oraz na jakim poziomie (krajowym, regionalnym, czy lokalnym) powinno się wspierać inicjatywy klastrowe i koordynatorów klastrów. Argumentowano, że finansowanie publiczne jest z jednej strony potrzebne w początkowym etapie rozwoju inicjatyw, jeszcze zanim podmioty prywatne dostrzegą korzyści związane z ich funkcjonowaniem i zdecydują się finansować je ze środków prywatnych. Z drugiej strony, potrzebne są mechanizmy, które stosunkowo wcześnie będą mobilizować choćby nieznaczne finansowanie prywatne oraz motywować koordynatorów do pozyskiwania tego typu finansowania. Powinny to być „własne mechanizmy finansowania działalności klastra, które będą stanowiły alternatywę dla środków publicznych".

W tym kontekście respondenci proponowali stworzenie systemu dofinansowania inicjatyw klastrowych w regionie, w szczególności zaś wypracowanie trwałego modelu finansowania działalności koordynatorów klastrów, pozwalającego na długofalowe planowanie rozwoju, a także stworzenie regionalnego systemu wsparcia dla wspólnych projektów inwestycyjnych; najlepiej poprzez dotowanie części ich kosztów.

Odnosząc się do kwestii potencjalnych działań władz samorządowych w zakresie wsparcia klastrów, zaproponowane przez respondentów rozwiązania można podzielić na kilka zasadniczych obszarów:

• działania informacyjne i promocyjne – promowanie koncepcji klastrów w regionie, na przykład poprzez organizację specjalistycznych szkoleń, promocję poszczególnych klastrów w regionie i poza jego granicami;

• rozwój zasobów ludzkich – poprzez właściwe ukierunkowanie systemu edukacji województwa od szczebla zawodowego po wyższy, ze szczególnym uwzględnieniem realnych potrzeb rynku w tym zakresie;

• finansowanie powstających inicjatyw klastrowych na pierwszych etapach ich rozwoju (finansowanie animatorów klastrów) oraz współfinansowanie działań przewidywanych w ramach poszczególnych klastrów;

• zdiagnozowanie potencjału poszczególnych klastrów w regionie (prace analityczne) i bieżące rozpoznawanie trendów rynkowych, *foresighty* branżowe, opracowanie i aktualizacja strategii klastrowych.

Pytanie 6. Wskazanie rodzajów barier (ograniczeń) związanych z rozwojem klastrów/inicjatyw klastrowych i wdrażaniem polityki ich wspierania.

Wskazywane przez respondentów bariery i ograniczenia w tym zakresie są na tyle różnorodne i jest ich na tyle dużo, że nie można ich „wrzucić do jednego wspólnego worka". Autor przyjął zatem określone kryteria ich podziału, pozwalające na ich pogrupowanie. Wyodrębniono w ten sposób następujące cztery zasadnicze typy barier rozwojowych:

• bariery instytucjonalne;
• bariery organizacyjno-systemowe;
• bariery rynkowe;
• bariery mentalne.

Niektóre z sygnalizowanych barier są, zdaniem respondentów szczególnie groźne, mają bardzo silny negatywny wpływ na procesy rozwoju klastrów. Wymagają zatem szczególnej uwagi. Najistotniejszą barierę związaną z rozwojem klastrów i wdrażaniem wsparcia stanowią, zdaniem prawie wszystkich rozmówców, skromne środki finansowe i niskie budżety, jakimi potencjalnie dysponują klastry. Przedsiębiorcy powszechnie skarżą się na brak środków. Często przekonanie o niemożliwych do przezwyciężenia ograniczeniach finansowych już na samym początku zniechęca ich do podjęcia inicjatyw klastrowych.

Zdaniem ekspertów i koordynatorów, z którymi przeprowadzano wywiad, istotniejsze jednak niż kwestie finansowe są często uwarunkowania natury strukturalnej i mentalnej. Wśród barier mentalnych najpoważniejszym problemem jest dominująca u nas dość powszechnie nieufność, będąca efektem niskiej kultury politycznej i korupcji. Częsta i w wielu przypadkach uzasadniona nieufność tworzy niekorzystną atmosferę do budowy struktur klastrowych, które oparte są właśnie na zaufaniu. Niechęć do współpracy i nieumiejętność

kooperowania ze sobą niewątpliwie utrudniają procesy tworzenia i rozwoju struktur klastrowych.

Istotną barierą o charakterze strukturalnym, na którą zwróciło uwagę czterech respondentów, jest również niska innowacyjność naszej gospodarki. Firmy zbyt często planują w perspektywie krótkoterminowej, koncentrując się na pozyskiwaniu funduszy na działalność bieżącą. Zapominają o przyszłościowych inwestycjach, o rozwijaniu technologii, o rozbudowywaniu własnego kapitału intelektualnego. W tym kontekście zwracano uwagę na brak procedur do transferu technologii i komercjalizacji projektów naukowych. Dodatkowym utrudnieniem jest także, ich zdaniem, różnica w stylach działania jednostek badawczo-rozwojowych i klasycznych przedsiębiorstw – podczas gdy w sferze B+R liczy się projekt, innowacja, to w firmie chodzi wyłącznie o zysk, opakowanie i sprzedaż pomysłu.

Respondenci wskazywali, że istotną barierą jest sam poziom świadomości przedsiębiorców. „Niektórzy jeszcze się przyglądają co się będzie działo w inicjatywie klastrowej, nie są aktywnymi członkami, tylko obserwatorami, a co za tym idzie nie wiedzą jeszcze dokładnie, czy warto brać w tym przedsięwzięciu aktywny udział. Wszyscy uczestnicy inicjatywy powinni chcieć działać (nic nie zrobi się samo) i wyjść poza zagadnienia zwykłej konkurencji w branży na rzecz osiągania wspólnego celu". Z tego, ich zdaniem, wynika często trudność w zorganizowaniu spotkania i sformułowaniu celów funkcjonowania klastra.

W wypowiedziach respondentów pojawia się zarzut wobec władz samorządowych szczebla regionalnego, iż brak jest często jakiegokolwiek zrozumienia i wsparcia finansowego w pierwszym etapie rozwoju inicjatywy klastrowej ze strony jednostek, które wsparcie rozwoju firm mają zapisane w swoich statutowych działaniach. Wiąże się to, zdaniem respondentów, z prawdopodobnym brakiem rozeznania władz samorządowych, jak dużym potencjałem faktycznie dysponują klastry i w jaki sposób mogą wpływać na rozwój gospodarczy regionu.

Ostatnim uwarunkowaniem, a w istocie utrudnieniem działania w ramach inicjatyw klastrowych, na które zwróciło uwagę trzech rozmówców, jest biurokratyczny proces formalizowania inicjatywy klastrowej. Często na przykład do inicjatywy klastrowej „przypisywana jest" przynajmniej jedna osoba spoza regionu. Pozwala to na nawiązywanie współpracy z podmiotami spoza regionu, z drugiej jednak strony powoduje szereg ruchów pozornych. Jak się wydaje, procedura taka wynika z zasad jednego z programów wspierających rozwój struktur klastrowych, nie jest natomiast oczywiście immanentnym problemem kształtowania klastrów w ogóle. Ciekawe jednak, co podkreślają rozmówcy, że często w świadomości przedsiębiorców zaciera się różnica pomiędzy samą ideą tworzenia powiązań klastrowych a określonymi programami wsparcia klasteringu.

Pytanie 7. Jaka powinna być w praktyce rola koordynatora? Jakie powinien posiadać cechy i kompetencje oraz jakiego typu relacje z otoczeniem powinien budować?

Problem ten stanowi niewątpliwie kluczowe zagadnienie w dyskusji nad zarządzaniem strukturami klastrowymi. Nadmienić bowiem trzeba, że instytucja koordynatora klastra/inicjatywy klastrowej jest w polskiej rzeczywistości gospodarczej kwestią ciągłego (jak dotąd) poszukiwania odpowiedzi, jaki model byłby optymalny. Odpowiedzi na tak dyskusyjne i wielowątkowe pytanie były w istocie dość trudne do selekcji i uporządkowania.

Określając rolę i zadania stawiane w praktyce przed koordynatorem, respondenci sprowadzili je do następujących, najważniejszych ich zdaniem funkcji (zadań):

- jego głównym zadaniem jest mobilizowanie podmiotów klastra do nawiązywania i utrzymywania współpracy;
- podejmowanie działań lobbingowych i reprezentowanie klastra w relacjach z otoczeniem zewnętrznym;
- koordynator powinien oferować szereg bezpośrednich usług, takich jak np. usługi doradcze, szkoleniowe, w zakresie transferu technologii, ekspansji na rynki zagraniczne, promocji;
- może też pełnić rolę koordynacyjną we wspólnych projektach kilku podmiotów w klastrze, np. budowy laboratorium, kampanii promocyjnej.

Większość respondentów zgodziła się z poglądem, że zakres działań realizowanych przez koordynatora może być bardzo szeroki, powinien jednak wynikać z uprzednio rozpoznanych potrzeb i jasno zdefiniowanej strategii. „Koordynator nie może odpowiadać na wszystkie bolączki podmiotów funkcjonujących w klastrze. Sam koordynator nie jest niekiedy w stanie spełnić wszystkich oczekiwań członków klastra. Problemami, jakie może napotkać, mogą być m.in. brak odpowiedniego zaplecza finansowego, infrastruktury czy odpowiednich kompetencji". W tym kontekście respondenci wskazali na takie **kluczowe cechy koordynatora**, jak:

- umiejętność motywowania i mobilizowania ludzi do współpracy;
- zdolność do komunikacji wewnątrz klastra, np. w roli mediatora pomiędzy członkami klastra, jak i komunikacji z otoczeniem – umiejętność nawiązywania kontaktów, negocjowania warunków współpracy itp.;
- umiejętność myślenia strategicznego; koordynator jako osoba, która ciągle poszukuje nowych możliwości rozwoju, obserwuje otoczenie i elastycznie dopasowuje ścieżkę rozwoju klastra do zmieniających się warunków;
- umiejętność planowania i zarządzania projektami realizowanymi w ramach klastra;
- umiejętności analityczne – zdolność rozwiązywania problemów na różnych płaszczyznach;
- wiedza techniczna i doświadczenie w branży.

Według rozmówców, właściwie każda z wymienionych cech powinna być reprezentowana przez koordynatora, jednak w praktyce znalezienie osoby, która posiadałaby tak szeroki zakres kompetencji i umiejętności, jest raczej niemożliwe. Jeden z rozmówców podkreślał: „Na początku animator ma na głowie bardzo wiele różnych problemów. Może ukończyć nawet pięć różnych kierunków, ale nie będzie w stanie przeskoczyć wszystkich przeszkód w pojedynkę". Wskazywano też, że „rozwiązaniem tego problemu mogłoby być zaangażowanie w rozwój klastra nie jednej osoby, ale utworzenie zespołu animatorów, który łączyłby osoby z różnymi umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem. Osoby te wzajemnie się uzupełniając, mogłyby wypracować pewien model zarządzania inicjatywą klastrową, tak by wszystkie funkcje animacyjne były spełniane. Wsparciem merytorycznym projektów klastra mógłby się zająć ekspert branżowy z wieloletnim doświadczeniem, a koordynacją realizacji projektu specjalista od spraw zarządzania itp. Taki model działalności miałby wszelkie szanse powodzenia".

Respondenci zauważyli, że w początkowej fazie rozwoju najistotniejszym zadaniem koordynatora jest stymulowanie współpracy i budowanie atmosfery zaufania pomiędzy podmiotami w klastrze. Na dalszym etapie, na znaczeniu zyskuje jego biznesowa rola, związana przede wszystkim z reprezentowaniem klastra na zewnątrz, nawiązywaniem kontaktów czy negocjowaniem warunków współpracy. Tym samym w różnych fazach rozwoju klastra istnieje zapotrzebowanie na różne kompetencje. Jeden z respondentów porównał ten stan rzeczy do modelu działania amerykańskich korporacji podczas wchodzenia na nowe rynki. „Na pierwszy ogień idą osoby, które potrafią się poruszać w różnych środowiskach, wzbudzają zaufanie, tworzą tzw. »przyczółek« dla rozpoczęcia późniejszych działań. Dopiero potem działania rozpoczyna zespół wykonawczy, który zajmuje się stroną biznesową przedsięwzięcia". W początkowej fazie rozwoju klastra koordynator musi przede wszystkim skupić się na zbudowaniu współpracy i atmosfery zaufania wśród podmiotów w klastrze. Osiągnięcie tych dwóch celów jest kluczowym warunkiem przetrwania i rozwoju danej inicjatywy. Jednocześnie należy do grupy najtrudniejszych zadań stawianych przed animatorem.

Mówiąc o **budowaniu relacji z otoczeniem**, respondenci wyrazili pogląd, że koordynatorzy, poza funkcją *stricte* animacyjną, powinni podejmować szereg bezpośrednich działań na rzecz podmiotów działających w klastrze. Przykładem mogą być usługi doradcze, szkoleniowe, w zakresie transferu technologii, ekspansji na rynki zagraniczne, promocja itp. Koordynator może także pełnić rolę lidera we wspólnych projektach kilku podmiotów klastra, np. w związku z budową laboratorium, kampanią promocyjnej klastra. Może też pełnić funkcję pośrednika w relacjach z kontrahentami zewnętrznymi i negocjować na przykład lepsze warunki dostaw towarów i usług w imieniu grupy, którą reprezentuje.

Odpowiednia współpraca przedsiębiorstw i koordynatora klastra z instytucjami otoczenia gospodarczego jest o tyle istotna, iż często dysponują one zasobami i kompetencjami niedostępnymi dla pojedynczych przedsiębiorstw lub

koordynatora i które musieliby dopiero zdobywać. Przykładami mogą być odpowiednie zaplecze laboratoryjne jednostek badawczych, infrastruktura lokalowa, którą mogą udostępnić, np. parki technologiczne, czy różnego rodzaju kompetencje doradcze, którymi dysponują agencje rozwoju regionalnego, centra transferu technologii i podmioty konsultingowe.

Konieczne jest więc **wypracowanie prawidłowo funkcjonujących relacji miedzy członkami klastra i instytucjami otoczenia biznesu a koordynatorem**, gdyż bez tych relacji klaster jako struktura w praktyce nie istnieje.

Aż sześciu respondentów zwróciło uwagę na czynnik budowy współpracy i zaufania w klastrze. Za kluczową kwestię uznano wypracowanie i uświadomienie wspólnego celu, a także korzyści, jakie mogą uzyskać poszczególne podmioty. Jak wskazał jeden z rozmówców: „Nikt nie będzie chciał współpracować, jeżeli nie będzie świadom sensu funkcjonowania w klastrze, w tym przede wszystkim korzyści, jakie może osiągnąć. Dopóki partnerzy nie zrozumieją, co wnoszą i co zyskują, klaster nie będzie działać. Aby wypracować wspólny cel, należałoby usiąść przy wspólnym stole i podjąć próbę wyboru takiego celu, który pogodzi interesy wielu podmiotów".

Jest to zadanie trudne w przypadku polskich przedsiębiorców, którzy – jak wskazywano – z natury nie są skłonni do współpracy i „[…] często brakuje im podejścia typu win to win. Mają zakorzenione w świadomości to, że aby ktoś wygrał, ktoś musi przegrać. W tej sytuacji osiągnięcie porozumienia z niektórymi podmiotami wydaje się czasami niemożliwe".

Zwrócono też uwagę na celowość opracowania regulaminu, wskazując, iż w obliczu braku krajowych uregulowań funkcjonowania klastrów, kluczowe jest jasne określenie reguł na poziomie poszczególnych inicjatyw klastrowych.

Pytanie 8. Na czym powinno polegać strategiczne podejście do planowania działań i poprawy procesu zarządzania klastrami w regionie?

Na tak sformułowane pytanie w wywiadzie bezpośrednim, respondenci wyrażali pogląd, że jest to problem wielowątkowy. W przypadku tworzenia klastrów ważną rolę powinien odgrywać samorząd, który, budując strategię rozwoju województwa, powinien uwzględnić „mapę powstawania klastrów". W strategii tej powinna być uwzględniona sfera badawczo-rozwojowa, której rola polega na wprowadzaniu nowych technologii i nowych produktów w obrót rynkowy. Instytucje z tej sfery mogą świadczyć różne usługi, np. odnośnie do opracowań prawnych, dostarczać wiedzę o inicjatywach klastrowych, aby móc na ich przykładzie tworzyć podobne porozumienia w regionie.

Ważną rolę wspomagającą, w ocenie rozmówców, odgrywają organizacje otoczenia biznesu. Ich zadaniem powinno być skupianie przedsiębiorstw, zachęcanie ich do współpracy i pokazywanie ewentualnych możliwości osiągania

zysku. Podkreślano także, że oprócz instytucji samorządowych wspierających biznes oraz działających już izb gospodarczych powinno się rozwijać organizacje pozarządowe działające na rzecz przedsiębiorców. Wyrażono pogląd, że rolą instytucji naukowych może być opracowywanie pewnych procedur i schematów komunikacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami tworzącymi klaster. „Co ważne, powinny powstawać instytuty badawcze związane bezpośrednio z gospodarką, realizujące tzw. badania wyprzedzające. Te działające obecnie w regionie nie są w stanie sprostać zapotrzebowaniu".

Na prośbę o bardziej konkretne sprecyzowanie, na czym mogłoby polegać strategiczne podejście do planowania działań oraz optymalizacja procesu zarządzania klastrami, kilku ekspertów wyraziło pogląd, że nie wszystkie klastry opracowały dotąd własne strategie rozwoju, a w przypadku tych, które ją posiadają, często ma ona charakter niesformalizowany. Dodatkowo, **bardzo rzadko planuje się działania na poziomie operacyjnym**. W nielicznych przypadkach stosuje się narzędzia analizy oczekiwań poszczególnych przedsiębiorstw w klastrze. Wydaje się, że jest to bardzo istotna uwaga z punktu widzenia poprawy procesu zarządzania w strukturach klastrowych.

Na pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy, padły odpowiedzi, że sytuacja taka wynika z faktu, iż koordynatorzy często pracują społecznie na rzecz klastra i muszą godzić tę funkcję z pełnieniem swoich podstawowych obowiązków zawodowych. Powodem tego jest konieczność ograniczania kosztów związanych z obsługą administracyjną klastra w sytuacji braku możliwości finansowania takich działań ze źródeł zewnętrznych. Padły argumenty, że nieliczne klastry w regionie posiadają koordynatorów, którzy mogą w pełni zaangażować się w realizację zadań związanych z obsługą klastra, co ma bezpośrednie przełożenie na efektywność ich funkcjonowania. Ze względu na fakt, iż duża część klastrów nie może sobie pozwolić na finansowanie wyspecjalizowanych koordynatorów klastrów, konieczne jest takie zorganizowanie podziału zadań wśród członków klastrów, aby optymalizować proces zarządzania klastrem przy ograniczonych zasobach.

Uczestnicy wywiadu wskazali też na kluczową rolę dobrego klimatu i stabilnego otoczenia formalnoprawnego (wypowiedzi dwóch koordynatorów klastrów zidentyfikowanych). Zwrócono uwagę, że ciągłe zmiany przepisów i polityki gospodarczej wprowadzają niepotrzebne zamieszanie. Pomimo że obecnie panujące warunki nie są szczególnie sprzyjające, to najaktywniejsze klastry mają szansę osiągnąć sukces.

Zwrócono również uwagę, że kluczowym elementem rozwoju współpracy jest jasne zdefiniowanie wspólnego celu. Może to być stworzenie wspólnego produktu lub budowa fabryki świadczącej usługi na rzecz wszystkich członków klastra (zdanie przedstawiciela Klastra Budowlanego). „Przedsiębiorcy łatwiej podejmują wspólne działania wtedy, kiedy widzą, że przyniosą im one konkretne korzyści". Podkreślono także, że **formę prawną klastra powinno dostosować się do jego działań**. Dla celów biznesowych warto zakładać spółki celowe,

natomiast dla działań miękkich (np. promocyjnych) bardziej odpowiednie może okazać się stowarzyszenie.

Reasumując, na to pytanie w ramach wywiadu uzyskano odpowiedzi nie w pełni satysfakcjonujące, lecz kilka rozmów wniosło do tematu bardzo istotne treści. Czterech rozmówców w ogóle nie chciało ustosunkować się do postawionego problemu, pomimo zadawania „pytań naprowadzających".

Pytanie 9. Związek między rozwojem klastrów w regionie a specjalnymi strefami ekonomicznymi (odniesienie do ŁSSE). Wyrażenie poglądu co do koncepcji przyszłościowego przekształcenia SSE w klastry, rozszerzenia ich dotychczasowych kompetencji.

Zdania respondentów odnośnie do tego problemu różnią się dość znacznie, przede wszystkim ze względu na bardzo różny stopień znajomości zagadnienia specjalnych stref ekonomicznych. Generalnie, co jest zrozumiałe, odpowiedzi precyzyjne w sensie tematycznym dawali przedstawiciele zarządu ŁSSE, ale także Urzędu Marszałkowskiego, Łódzkiej Izby Przemysłowo-Handlowej i Biura Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego. Respondenci z pozostałych instytucji niewiele mieli na ten temat do powiedzenia.

Zdaniem respondentów (7 osób), po pierwsze – strefy tworzą przyjazne środowisko do powstawania więzi kooperacyjnych między zlokalizowanymi w nich przedsiębiorstwami, a także z podmiotami z zewnątrz, i już obecnie odgrywają istotną rolę w rozwoju niektórych klastrów (w tym m.in. w sektorze motoryzacyjnym czy elektronicznym). Co więcej, w niektórych przypadkach kryterium wspierania rozwoju klastrów jest jednym z kryteriów wydawania zezwolenia na działalność na terenie strefy (na terenach włączanych do stref po 1 stycznia 2009 r.). Ich zdaniem, specjalna strefa ekonomiczna może stać sie jednym z elementów realizacji regionalnych strategii innowacji i instrumentem wspierającym rozwój klastrów na poziomie regionalnym.

Po drugie, procesy klastrowe w ŁSSE i w innych strefach będą prowadziły do zdynamizowania ich rozwoju i utrwalenia ich pozycji na mapie gospodarczej Polski. Inicjowanie i wspieranie rozwoju klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych może przyczynić się do utrwalania długookresowych korzyści wynikających ze stworzenia atrakcyjnych warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej w strefach, także po formalnym zakończeniu ich funkcjonowania (dotyczy to wizji ewentualnego przekształcenia stref w klastry).

Czterech respondentów wyraziło pogląd, że o ile należy się zgodzić, że specjalne strefy ekonomiczne (a także parki naukowo-technologiczne) mogą pełnić ważną rolę w procesach rozwoju klastrów, to trzeba także zauważyć, że klastry w ujęciu ekonomicznym mogą wykraczać poza tereny specjalnych stref ekonomicznych czy parków. Nie wydaje się więc uzasadnione, żeby inicjatywy klastrowe uruchamiane

w ramach specjalnych stref ekonomicznych były w jakiś specjalny sposób preferowane w stosunku do pozostałych inicjatyw. W szczególności powinny one podlegać tym samym mechanizmom selekcji, co inne podmioty.

Zdaniem tych czterech rozmówców, z dotychczasowych obserwacji wynika, że struktury klastrowe w Polsce powstają przede wszystkim w ramach parków naukowo-technologicznych lub jako stowarzyszenia zrzeszające firmy z danej branży. Nie wydaje się zatem uzasadnione i oparte na faktach stwierdzenie, że firmy działające w specjalnych strefach ekonomicznych będą w niedalekiej przyszłości zacieśniały współpracę w ramach klastrów. „Na taką tendencję nie wskazują dotychczasowe efekty funkcjonowania SSE w Polsce, a często przywoływany przykład klastra »Dolina Lotnicza« wydaje się być raczej wyjątkiem potwierdzającym regułę".

Respondenci reprezentujący ŁSSE wyrazili pogląd krytyczny w odniesieniu do rządowych planów przekształcenia specjalnych stref ekonomicznych w struktury klastrowe (po 2020 roku), twierdząc, że należy je zaliczyć do raczej mało realnych, gdyż takich prognoz nie uzasadnia ani dotychczasowy rozwój SSE, ani też uzyskane efekty funkcjonowania klastrów.

Oprócz już przedstawionych uwarunkowań, do najważniejszych utrudnień w realizacji tych planów przedstawiciele Strefy dodatkowo zaliczyli: niskie nakłady na badania w Polsce, słabe powiązania między sferą nauki a biznesem, a z ostatnich zagrożeń — pogłębiające się trudności na rynku pracy, a zwłaszcza coraz większe problemy ze znalezieniem wykwalifikowanych specjalistów.

Pytanie 10. Czy klastry i inicjatywy klastrowe stanowią skuteczny instrument rozwoju regionu łódzkiego i przyczyniają się do podnoszenia jego konkurencyjności?

Większość respondentów (7 osób) na postawione pytanie odpowiedziała zdecydowanie twierdząco. Dwóch respondentów wyraziło duże prawdopodobieństwo pozytywnego oddziaływania struktur klastrowych na rozwój regionalny województwa łódzkiego. Kolejnych dwóch stwierdziło brak możliwości oddziaływania struktur klastrowych na rozwój regionu. W jednym przypadku respondent nie miał ugruntowanej opinii. Żadna z osób nie zgłosiła zdecydowanego sprzeciwu wobec traktowania klastrów w kategoriach instrumentu rozwoju regionalnego.

Wskazania specjalistów i kadry menedżerskiej pokazują ich duży optymizm, jeśli chodzi o możliwość generowania przez struktury klastrowe efektów rozwojowych dla regionu łódzkiego. Wśród korzyści płynących dla regionu z tytułu funkcjonowania inicjatywy klastrowej wskazywali następujące czynniki (cytaty):

- może nastąpić rozwój produkcji na rzecz danej branży;
- wzrasta konkurencyjność i „podciąga się" jakość;
- region przestaje kojarzyć się jedynie z „Polską klasy B", a staje się rozpoznawalny jako miejsce wyspecjalizowane w wielu dziedzinach i mające duży potencjał rozwojowy;

• „rozwija się zatrudnienie", a działające już firmy mogą zachęcać kolejnych przedsiębiorców do inwestycji;

• wzrasta „rozpoznawalność gospodarcza" regionu i kształtuje się jego wizerunek;

• mogą wpływać pozytywnie na budowanie lokalnych strategii rozwoju;

• następuje integracja producentów, mogąca wpływać na rozwój innowacyjności w regionie.

Jeden z respondentów wskazał, iż traktuje on klastry i inicjatywy klastrowe jedynie jako jedną z wielu form współpracy. Jego zdaniem, instrumentem rozwoju regionu „jest czy też powinna być współpraca, a nie klaster". Była to jednak dość odosobniona wypowiedź. Kilku respondentów bardziej świadomych barier mentalnościowych, na jakie natrafia idea klasteringu, stwierdziło, iż rozwinięta struktura klastrowa, jako obiektywny obszar współpracy przedsiębiorstw, może stanowić dobry instrument rozwoju. Przy czym podkreślali oni, iż właśnie pod warunkiem pokonania w naszym regionie bariery mentalnościowej.

W ramach omawianego problemu – tj. korzyści dla regionu – zapytano wszystkich respondentów, czy struktury klastrowe w regionie łódzkim mogą, ich zdaniem, generować w przyszłości nowe miejsca pracy. W opinii aż ośmiu rozmówców – zdecydowanie tak; m.in. poprzez wzrost rozpoznawalności regionu, będzie tworzyło się zainteresowanie daną branżą, co w efekcie wygeneruje zwiększoną grupę odbiorców produktu, to zaś w konsekwencji wpłynie na zatrudnianie nowych osób.

Generalnie zgadzano się z tezą, że inicjatywy klastrowe pośrednio przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy w regionie, a poprzez wymianę doświadczeń dają impuls do tworzenia nowych miejsc pracy. Dwóch respondentów zwróciło natomiast uwagę na ważne i pozytywne zjawisko, że równolegle rozwój inicjatyw może powodować „efekty odpryskowe", tzn. powstawać mogą małe firmy, które będą współpracowały z większymi firmami. Mogą one świadczyć na ich rzecz różnego typu usługi. Wówczas tworzone będą nowe miejsca pracy.

Prawie wszyscy rozmówcy byli zgodni, że **rozwój klastrów w regionie to czynnik podnoszący w efekcie jego konkurencyjność w stosunku do innych regionów kraju**. Zauważano przy tym, że „jeśli zwiększać się będzie konkurencyjność firm, to przekładać się to będzie pozytywnie na region".

Reasumując, wypowiedzi specjalistów i kadry menedżerskiej wskazują na dość wyraźny optymizm co do struktur klastrowych jako instrumentu rozwoju regionalnego. Jednak wydaje się, że ten optymizm nie znajduje pokrycia w obecnym stanie rozwoju inicjatyw klastrowych w badanym regionie (w ich liczbie, stadium rozwoju, strukturze i skali zaangażowanych podmiotów). Z pewnością przytaczane korzyści nie podlegają dyskusji, jednak mogą to być efekty ujawniające się w małej indywidualnej skali, nie wywołujące jeszcze znaczących efektów mnożnikowych dla branż i całego regionu.

6. Benchmarking rozwoju klastrów w regionie łódzkim

Aby zdefiniować kluczowe czynniki sukcesu klastrów, należy w istocie odpowiedzieć na pytanie: co decyduje o tym, że na danym terenie klastry mogą się skutecznie rozwijać, a na innym terenie nie? Na podstawie przeprowadzonej analizy można pokusić się o sformułowanie **kluczowych czynników sukcesu klastrów w regionie łódzkim i dokonanie próby ich benchmarkingu** (pozycjonowania) w stosunku do innych polskich regionów. Zestawiając wyniki badań z wiedzą literaturową, wyodrębniono siedem wiodących czynników, które w każdym regionie będą decydować o powodzeniu w rozwoju struktur klastrowych. Są to następujące czynniki:

1) potencjał i tradycje gospodarcze regionu;
2) struktura branżowa i przestrzenna gospodarki regionu;
3) otwartość środowiska przedsiębiorców na współpracę;
4) system finansowania rozwoju klastrów;
5) aktywność koordynatorów klastrów i animatorów przedsiębiorczości;
6) poziom współpracy z administracją publiczną;
7) współpraca z sektorem naukowo-badawczym w otoczeniu klastra.

Wśród wymienionych czynników dominują uwarunkowania regionalne. Duże znaczenie przypisać należy także polityce władz publicznych na rzecz rozwoju klastrów, przywództwu w klastrze oraz otoczeniu instytucjonalnemu. Znaczenie powyższych czynników z punktu widzenia rozwoju w danym regionie struktur klastrowych zasługuje na ich bardziej szczegółowe potraktowanie.

Potencjał i tradycje gospodarcze regionu

Istnieje wyraźna zależność pomiędzy potencjałem wzrostu klastra a tradycjami historycznymi i gospodarczymi miejsca jego położenia. Dla rozwoju klastrów szczególnie ważne są doświadczenia kooperacyjne, które sprzyjają wzajemnemu zaufaniu w tych regionach, gdzie ta kooperacja trwa od dziesięcioleci. Wśród decydujących czynników wymienia sie także ugruntowaną kulturę przemysłową, ukształtowanie terenu, zaplecze surowcowe i zaplecze badawczo-rozwojowe.

Na podstawie analizy procesów powstawania klastrów na terenie całego kraju można wnioskować, że tradycje gospodarcze poszczególnych regionów miały bezpośredni wpływ na utworzenie ponad 60% klastrów w Polsce. Część podmiotów wykorzystała wieloletnią historię współpracy, która została zapoczątkowana zanim zdecydowano się na utworzenie klastra. Niektóre podmioty wykorzystują tradycje związane z walorami danego regionu (np. promocja potraw regionalnych, atrakcyjność turystyczna) lub jego historią. Korzystanie ze wspomnianego potencjału poszczególnych regionów jest często wymieniane jako czynnik sukcesu

klastra. W niektórych klastrach zwraca się także uwagę na znaczenie wcześniejszych powiązań obecnych członków klastra, jako ważnego czynnika budowy zaufania i wzmacniania bieżącej współpracy.

Bez wątpienia wykorzystanie potencjału i tradycji gospodarczych lokalnego środowiska jest jednym z tych czynników, który ułatwia zawiązanie kooperacji i decyduje o powodzeniu danej struktury klastrowej. Znaczenie trudniej proces ten przebiega w przypadku podmiotów, które nie korzystają z takiego potencjału[11].

Struktura branżowa i przestrzenna gospodarki regionu

Praktyka dowodzi, że klastry mogą powstawać w sposób naturalny, jeżeli na danym terenie określone branże są odpowiednio reprezentowane, co wynika z samej definicji klastra, który stanowi skupienie firm z jednej branży lub branż pokrewnych. Oczywiście nie musi to być zawsze branża najsilniejsza w danym regionie, lecz rozwój inicjatyw klastrowych powinien odpowiadać profilowi specjalizacyjnemu tego regionu. Istotne jest również zdeterminowanie przestrzenne, bowiem jeżeli firmy skupione w klastrze funkcjonują na ograniczonym obszarze – łatwiejsza jest koordynacja ich działań. I odwrotnie, duże odległości między siedzibami członków klastra utrudniają koordynację. Zatem zarówno występowanie w regionie podstawowuch branż, jak i koncentracja przestrzenna firm reprezentujących te branże stanowią z założenia kluczowy czynnik sukcesu klastrów.

Otwartość środowiska przedsiębiorców na współpracę

Jest to cecha, którą należy zaliczyć do bardzo ważnych czynników sukcesu klastra. Klastry podejmują bowiem inicjatywy zmierzające do budowy zaufania wśród swoich członków. Wykorzystują do tego celu narzędzia ułatwiające integrację, m.in.: wprowadzenie systemu współpracy polegającego na równym traktowaniu wszystkich uczestników, organizację imprez integracyjnych czy tworzenie kodeksów etycznych współpracy w klastrach. Stosowanie takich rozwiązań znacząco wpływa na wzrost zaufania.

Praktyka dowodzi, że często uczestnicy klastrów prowadzą względem siebie działalność konkurencyjną, co nie powinno dziwić. Również z przeprowadzonych przez autora wywiadów wynika, że istnieje duża nieufność i dystans wobec wspólnie podejmowanych inicjatyw. Utrudnia to partnerską współpracę

[11] Zob. *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010, s. 124.

i spowalnia rozwój klastrów. W komentarzach, w ramach wywiadów bezpośrednich, koordynatorzy podkreślali na przykład, jak trudne jest przyciągnięcie nowych podmiotów do klastra. Wspominali także o czasochłonnym i długofalowym procesie budowania wzajemnego zaufania pomiędzy uczestnikami klastra.

W klastrach, w których przed powstaniem struktur klastrowych istniała kooperacja, poziom wzajemnego zaufania jest wyższy. Z punktu widzenia sukcesu klastra bardzo istotne jest zatem zwiększenie zaufania członków klastra wobec siebie, zwiększenie chęci współpracy i świadomości korzyści wynikających ze wspólnych działań, wymiany wiedzy i doświadczeń.

System finansowania rozwoju klastrów

Zarówno doświadczenia zagraniczne w zakresie skutecznego klasteringu, jak i przeprowadzone badania dowodzą jednoznacznie, że dostępność źródeł finansowania rozwoju klastrów jest szczególnie ważnym czynnikiem decydującym o ich przyszłym sukcesie. Dotyczy to zwłaszcza wstępnych faz rozwoju inicjatywy klastrowej, w których niezbędne okazało się wsparcie ze środków publicznych. Miało to miejsce w państwach będących liderami europejskimi w zakresie tworzenia struktur klastrowych, takich jak Francja, Szwecja czy Austria.

Należy mieć jednak na uwadze, że zbyt wysoki poziom wsparcia zewnętrznego może spowodować, że podmioty gospodarcze włączą się w strukturę klastrową tylko ze względu na korzyści finansowe, bez rzeczywistego zaangażowania i identyfikacji z danym rozwiązaniem. Jednakże zbyt niski poziom wsparcia finansowego (zwłaszcza w pierwszej fazie rozwoju nowych inicjatyw, a obecnie większość struktur właśnie w tej fazie się znajduje) lub też brak konsekwencji w udzielaniu wsparcia, może spowodować zniechęcenie podmiotów do podejmowania działań. Szczególną możliwość wsparcia finansowego w naszych warunkach stanowią, jak wiadomo, środki europejskie, co może być istotnym czynnikiem dynamizującym rozwój klastrów, pod warunkiem jednak, że ich zdobycie nie staje się celem samym w sobie[12].

Regiony, a także kraje, które chcą rozwijać klastry na swoim terenie, muszą wypracować sprawny system finansowania rozwoju inicjatyw w tym zakresie. Bez tego bowiem przerodzenie się powiązań kooperacyjnych w formę dojrzałych klastrów będzie niemożliwe.

---

[12] Wnioski szczegółowe dotyczące form wspierania klastrów w regionie przedstawione zostały w rozdziale VII.

Aktywność koordynatorów klastrów i animatorów przedsiębiorczości

Koordynator jest istotnym czynnikiem sukcesu w klastrach, ponieważ to jego zaangażowanie i charyzma pozwala nawiązać współpracę pomiędzy konkurentami rynkowymi. Siła i pozycja koordynatora w klastrze oraz jego umiejętności w zakresie animowania współpracy to – zdaniem większości rozmówców – cechy szczególnie ważne. Należy mieć jednak na uwadze, że rozwój inicjatywy klastrowej zależy nie tylko od koordynatora. Jest on efektem działań konkretnych ludzi i organizacji, będących animatorami inicjatyw. To od nich często wychodzi inicjatywa. W wielu przypadkach są to instytucje otoczenia biznesu (tzw. instytucje zaplecza biznesowego) i to od ich sprawności zależy w znacznym stopniu sukces rozwoju struktur klastrowych w regionie[13].

Poziom współpracy z administracją publiczną

Współpraca z władzami publicznymi, zwłaszcza z samorządem lokalnym, to czynnik, który w badaniach został bardzo wysoko oceniony przez respondentów. Jako ważne działania wymienia się przychylność, otwartość władz, lobbing na rzecz klastrów czy udział samorządów w realizowanych wspólnie projektach. Respondenci zwracają jednak także uwagę na negatywne doświadczenia klastrów związane ze współpracą z władzami samorządowymi, co w praktyce traktować należy jako poważną barierę rozwojową. Generalnie niskie oceny polityki władz publicznych, nie tylko w regionie łódzkim (ale, jak pokazują badania w skali ogólnokrajowej), wskazują na brak systemowych zasad w tym zakresie. Nie są przy tym wykorzystywane doświadczenia najlepiej ocenianych samorządów w różnych regionach kraju. Brakuje spójnej strategii realizowanej na rzecz rozwoju klastrów w Polsce oraz brak koordynacji udzielanego wsparcia.

W odniesieniu do współpracy z władzami rządowymi – jest ona niewielka lub prawie nie istnieje. Klastry próbują niekiedy podejmować działania, głównie tylko na rzecz swojej branży, na szczeblu rządowym. Niestety, w wielu przypadkach wysiłki te nie odnoszą skutków, gdyż klastry nie są traktowane jako równorzędni partnerzy. Przedstawiciele klastrów są często zapraszani na spotkania lub proszeni o przedstawienie swego stanowiska, natomiast administracja publiczna nie przekazuje informacji zwrotnej, w jakim zakresie propozycje

[13] Wnioski reasumujące dotyczące roli koordynatora klastra, jego kompetencji i relacji z otoczeniem przedstawione zostały w rozdziale VII.

klastrów zostały uwzględnione. Komunikacja w tym zakresie jest najczęściej – zdaniem respondentów – jednostronna. Dlatego też współpraca ta z reguły oceniana jest również negatywnie[14].

Współpraca z sektorem naukowo-badawczym w otoczeniu klastra

Należy mieć na uwadze, że klaster ma z założenia stanowić narzędzie wspierania innowacyjności firm i zarazem platformę do współpracy ze światem nauki. Z doświadczeń europejskich wynika, że systemy wspierania klastrów tworzone są często w celu skutecznego podnoszenia innowacyjności mniejszych podmiotów gospodarczych, które samodzielnie nie byłyby w stanie wdrażać osiągnięć naukowych. Dlatego też, poza czynnikami omówionymi wcześniej, niezbędna jest współpraca z sektorem naukowo-badawczym w określonej dziedzinie. Nie chodzi przy tym o ogólny poziom nauki w danym regionie, a o tę dziedzinę, która odpowiada profilom branżowym klastrów, jakie w regionie powinny się rozwijać. Gotowość i otwartość instytucji naukowo-badawczych do współpracy należy traktować jako jeden z kluczowych czynników rozwoju klastrów.

Odnosząc sytuację w regionie łódzkim do przyjętych wyżej siedmiu kluczowych czynników sukcesu rozwoju klastrów, przeprowadzono analizę porównawczą[15]. Umożliwiło to autorowi dokonanie benchmarkingu rozwoju klastrów, czyli pozycjonowania regionu łódzkiego w stosunku do innych regionów kraju – biorąc pod uwagę powyższe kluczowe czynniki. W ujęciu graficznym zaprezentowano ją na wykresie 42. Dla oceny sytuacji w odniesieniu do poszczególnych czynników zastosowano podział (stopniowanie) na pięć kategorii:

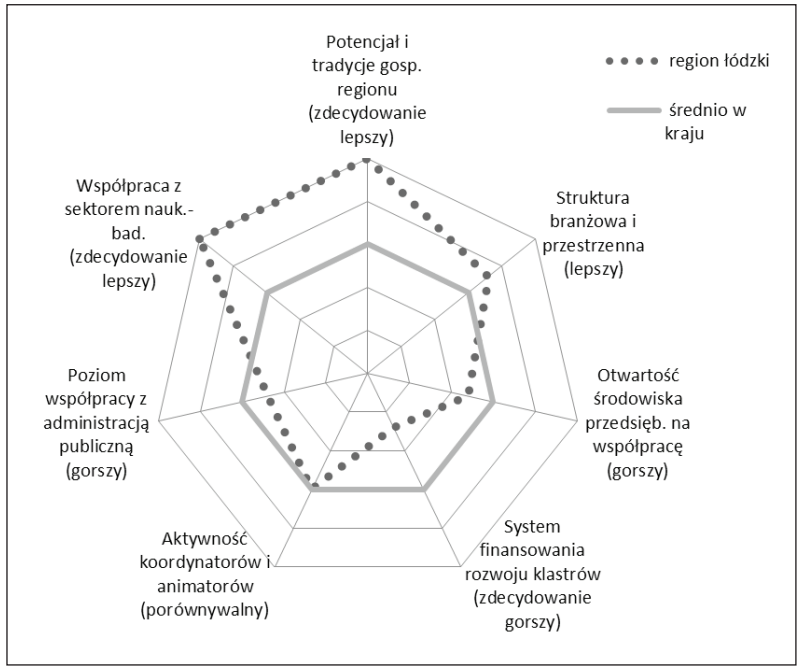
- wynik porównywalny;
- wynik lepszy;
- wynik zdecydowanie lepszy;
- wynik gorszy;
- wynik zdecydowanie gorszy.

Przedstawiona analiza ma charakter względny i dość uproszczony. Daje jednak ciekawy obraz porównawczy.

---

[14] Również w odniesieniu do tego czynnika, bardziej szczegółowe wnioski zostały zaprezentowane w rozdziale VII pracy.

[15] Dokonując benchmarkingu, autor zestawił wyniki uzyskane w trakcie badań (por. treści zawarte w podrozdziale 2, V rozdziału pracy) z danymi zawartymi w literaturze. Jako źródła informacji literaturowych wykorzystano głównie treści zawarte w najnowszych raportach PARP wykonanych dla poszczególnych województw kraju, w szczególności zaś w przytaczanym dokumencie *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania.*



Wykres 42. Benchmarking rozwoju klastrów w regionie łódzkim

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Poniżej zaprezentowano uzasadnienie otrzymanych wyników benchmarkingu.

Potencjał i tradycje gospodarcze regionu

Wynik ten w regionie łódzkim należy uznać za **zdecydowanie lepszy aniżeli średnia w kraju**. Stanowi on pochodną m.in. struktury i dynamiki gospodarki regionu łódzkiego. W dużej mierze przyczyniają się do tego uwarunkowania historyczne (np. tradycje związane z przemysłem włókienniczym), obecność bogactw naturalnych (np. zaplecza surowców potrzebnych do produkcji płytek ceramicznych) oraz zasoby wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Czynnikiem niewątpliwie sprzyjającym jest również funkcjonowanie w regionie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Na tle kraju region łódzki wyróżnia się silną pozycją sektora przemysłowego oraz słabszą od przeciętnej pozycją sektora usług. Relatywnie słaba pozycja sektora usług rynkowych w województwie łódzkim może być uznana za czynnik ograniczający możliwości rozwojowe regionu.

Struktura branżowa i przestrzenna gospodarki regionu

Również ten czynnik uzyskuje w analizie benchmarkingowej **pozycję lepszą niż przeciętna w kraju**. Region łódzki posiada kilka branż, z którymi jest utożsamiany. Takie obszary gospodarki jak włókiennictwo, kinematografia, sadownictwo i warzywnictwo to branże jednoznacznie kojarzone z tym regionem, co stanowi niewątpliwie dogodny punkt wyjścia do budowy systemu klastrowego. Poszczególne branże dominujące w regionie łódzkim mają dość wyraźnie określone obszary koncentracji. Dla przemysłu tekstylnego i kinematograficznego jest to miasto Łódź. Dla przemysłu energetycznego – południowo-zachodnia część województwa, dla przemysłu owocowo-warzywnego wschodnia część regionu. Taka definicja obszarów jest nieco uproszczona, możliwe jest jednak ich wyodrębnienie. Zarówno struktura gospodarki jak i ilość inwestycji zagranicznych świadczą również o rosnącej innowacyjności gospodarki stolicy województwa łódzkiego, co ma niewątpliwie istotne znaczenie dla budowy struktur klastrowych.

Otwartość środowiska przedsiębiorców na współpracę

Pozycję regionu łódzkiego pod kątem tego czynnika określić można jako **gorszą niż w niektórych innych regionach kraju**. W znacznym stopniu wynika to z istnienia bariery typu mentalnościowego wśród przedsiębiorców. Badania pokazują, że zdecydowana większość respondentów (w grupie uczestników klastrów) nie widzi realnych efektów dotychczasowego uczestnictwa, co należy interpretować jako przejaw braku zrozumienia mechanizmów rządzących klastrami.

System finansowania rozwoju klastrów

Wynik ten uznać należy za **zdecydowanie gorszy niż w innych regionach kraju** i zarazem niewystarczający. Obecny system wsparcia w kategoriach instrumentów finansowych w regionie łódzkim *de facto* nie istnieje. Klastry nie były tu dotąd wspierane finansowo w sposób systemowy, podczas gdy w wielu innych województwach kraju (np. w województwie pomorskim) takie systemy wdrożono do praktyki gospodarczej.

Aktywność koordynatorów klastrów i animatorów przedsiębiorczości

Uznać ją można za **porównywalną z innymi regionami**. Pod względem aktywności instytucji animujących przedsiębiorczość, województwo łódzkie plasuje się na pozycji porównywalnej z innymi regionami w Polsce. Dotyczy to również

rozbudowy sieci organizacji wspierania biznesu i instytucji zaplecza biznesowego. W dziedzinie rozwoju klasteringu województwo łódzkie zaliczane jest natomiast do grupy bardziej biernych. Predyspozycje, jakie posiada region łódzki odnośnie do możliwości rozwoju klastrów nie są rozłożone równomiernie na całym obszarze województwa; zauważalne jest spore zróżnicowanie podmiotów różnych branż. Widoczna jest dość znaczna aktywność niektórych organizacji pełniących w regionie rolę koordynatorów klastrów istniejących, aczkolwiek nie przekłada się ona jak dotąd na wymierne efekty w budowie dojrzałych struktur klastrowych.

Poziom współpracy z administracją publiczną

Sytuację na tym polu uznać należy za **gorszą aniżeli w innych regionach kraju**. Zdecydowanie nisko w regionie łódzkim wypada ocena współpracy klastrów z władzami publicznymi, zarówno samorządowymi, jak i rządowymi. Tylko wybrane klastry podejmują takie działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia o niskiej skuteczności takich działań. Wskazywane są przy tym negatywne doświadczenia współpracy oraz odczucie (ze strony uczestników), że klaster nie stanowi równorzędnego partnera dla instytucji publicznej. Wśród przedstawicieli samorządów funkcjonuje przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie dostrzega się jedynie z punktu widzenia kraju czy regionu.

Współpraca z sektorem naukowo-badawczym w otoczeniu klastra

Poziom tego czynnika w regionie łódzkim uznać należy za **dużo lepszy niż w innych województwach**. Region posiada liczące się ośrodki naukowe i naukowo-badawcze z dziedziny włókiennictwa, hodowli warzyw i owoców, centra księgowo-finansowe zachodnioeuropejskich i azjatyckich koncernów świadczące usługi uczestnikom niektórych klastrów czy Centrum Innowacji. Silną pozycję ma także Politechnika Łódzka na wydziałach powiązanych z istniejącymi i planowanymi klastrami. Poza Warszawą, Krakowem i po części aglomeracją śląską, region łódzki stanowi jeden z klasycznych przykładów koncentracji instytucji naukowych w wybranych dziedzinach.

Reasumując, powyższa uproszczona analiza benchmarkingu wskazuje jednoznacznie, że **warunki wyjściowe do budowy struktur klastrowych w regionie łódzkim są dobre lub bardzo dobre**. Negatywnie ocenione czynniki sukcesu klastrów to głównie system finansowania ich rozwoju oraz poziom współpracy z administracją publiczną. Drugi z wymienionych czynników jest zależny od aktywnych działań samorządu regionalnego oraz samorządów lokalnych. Może

zatem zostać w relatywnie krótkim czasie zdecydowanie poprawiony. Co istotne, czynniki obiektywne (takie jak profil specjalizacyjny czy koncentracja przestrzenna) wyraźnie sprzyjają procesom rozwoju klastrów w regionie łódzkim.

7. Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale pracy wyniki badań empirycznych obejmowały realizację drugiego, trzeciego, czwartego i piątego etapu badań, których cele wcześniej sprecyzowano.

I tak, w drugim etapie badań dokonano identyfikacji oraz wstępnej oceny rozwoju klastrów istniejących w regionie łódzkim, a więc struktur, co do których uzyskano informacje, że istnieją lub są tworzone na terenie województwa łódzkiego. Nastąpiło w nim oszacowanie liczby aktywnych klastrów i inicjatyw klastrowych oraz etapu ich rozwoju.

Etapy trzeci i czwarty obejmowały:

- badania ankietowe członków klastrów;
- badania ankietowe przedstawicieli samorządów terytorialnych;
- badania ankietowe członków klastrów zlokalizowanych w ŁSSE;
- badania w oparciu o wywiady bezpośrednie z kadrą menedżerską i specjalistami.

Etap piąty dotyczył przeprowadzenia benchmarkingu rozwoju klastrów w regionie łódzkim, czyli pozycjonowania badanego regionu w stosunku do innych regionów kraju – z punktu widzenia kluczowych czynników rozwoju klastrów.

Szczegółowa analiza zebranych informacji pozwoliła na sformułowanie wniosków reasumujących, dotyczących stanu rozwoju klastrów i inicjatyw klastrowych w regionie. Diagnozowane problemy odniesione zostały – w warstwie empirycznej – do regionu łódzkiego, lecz po części obszar badania „wychodził" poza jego granice (trzy ościenne województwa Polski centralnej). Dotyczy to badania ankietowego samorządów terytorialnych oraz kilku wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z kadrą menedżerską i ekspertami. Poszerzyło to pole obserwacji i stworzyło dość reprezentatywne studium przypadku, pozwalające na dokonanie uogólnień odnoszących się do sytuacji w skali kraju.

Na tej podstawie autor pokusił się o poszerzenie wniosków o szereg rekomendacji i przedstawienie własnych koncepcji usprawniających procesy zarządzania rozwojem struktur klastrowych. W ujęciu całościowym zaprezentowano je w następnym, VII rozdziale pracy. Z tego też względu, reasumpcję treści niniejszego rozdziału ograniczono tylko do kilku najistotniejszych kwestii.

Wyniki badań wskazują, że w regionie łódzkim funkcjonuje łącznie lub jest zarejestrowanych 16 klastrów bądź inicjatyw klastrowych w różnych branżach (zarówno z sektora przemysłu, jak i sektora usług). Zidentyfikowane struktury

mają bardzo zróżnicowany stopień dojrzałości, lecz znaczna część z nich nie spełnia w zasadzie definicji klastra i ma postać zalążkową. Niezależnie jednak od dokonanej klasyfikacji, przeprowadzone badanie uzasadnia generalne twierdzenie, że w przypadku wszystkich obecnych w województwie łódzkim inicjatyw klastrowych trudno jest jeszcze mówić o realizacji przez nie wymiernych działań merytorycznych na rzecz swoich członków, co normalnie uznaje sie za cechę charakteryzującą zaawansowane inicjatywy klastrowe.

Inicjatywy założycielskie zidentyfikowanych klastrów były podejmowane od 2007 roku. Obecnie większość z nich jest bądź w fazie samoorganizowania się, bądź już popadła w stagnację. Cześć przybiera wymiar jedynie koncepcyjny. W województwie istnieje wiele inicjatyw klastrowych znajdujących się różnym stadium rozwoju. Większość z prowadzonych w ich ramach aktywności ogranicza się wyłącznie do podstawowych czynności organizatorskich. W nielicznych przypadkach podejmowane są działania zmierzające do tworzenia podstaw dla realizacji wspólnych celów. Żaden z klastrów zidentyfikowanych na terenie województwa łódzkiego nie osiągnął jeszcze fazy rozwoju pozwalającej na podejmowanie wspólnych działań o charakterze inwestycyjnym.

Konkludując, **cały sektor łódzkich inicjatyw klastrowych znajduje się nadal we wczesnych fazach rozwojowych lub też przybiera wymiar inicjalny i koncepcyjny**. Warto jednak zaznaczyć, że sytuacja tego rodzaju pozostaje w znacznej mierze charakterystyczna dla większości pojawiających się i istniejących w Polsce inicjatyw klastrowych. Region łódzki nie jest tu więc wyjątkiem.

Sformułowana wyżej konkluzja, dotycząca dominacji wczesnych faz rozwojowych klastrów istniejących, znajduje odzwierciedlenie w wynikach trzeciego i czwartego etapu badań. Wskazują one na brak koordynacji i współdziałania władz lokalnych i regionalnych z podmiotami tworzącymi struktury klastrowe, co niewątpliwie stanowi istotną barierę dla rozwoju klastrów. Przypuszczać należy, że przyczyną trudności w rozwijaniu współpracy jest przede wszystkim niewielkie zainteresowanie władz samorządowych problemami podmiotów gospodarczych oraz brak inicjatyw z ich strony. Jest to istotny element analizy z punktu widzenia kształtowania polityki wspierania rozwoju klastrów, bowiem to władze samorządowe powinny być pierwotnym inicjatorem działań zmierzających do rozwoju klastrów, szczególnie we wczesnych fazach wdrażania inicjatyw klastrowych.

Jedną z kluczowych kwestii, na którą należy zwrócić uwagę, jest rola władz publicznych w zakresie wspierania rozwoju klastrów. Badania wskazują na jednoznaczność poglądów kadry menedżerskiej i specjalistów w tym zakresie. Władze samorządowe powinny dokonywać identyfikacji klastrów w regionie (zarówno tych istniejących, wymagających bieżącej uwagi, jak i klastrów potencjalnych, z których mogą powstać powiązane struktury klastrowe), oraz na bieżąco weryfikować ich rozwój w czasie.

Działania te powinny przyjmować formę bieżących badań rozpoznawczych i analitycznych w zakresie zarówno identyfikacji klastrów, jak i rozpoznania ich

potrzeb i problemów w celu ich szybkiego i efektywnego rozwiązania oraz aktualizowania strategii rozwoju. Są one konieczne, ze względu na uwzględnienie lokalnej specyfiki w celu dostosowania działań do realiów gospodarczych. Nie powinno się bowiem bezkrytycznie wdrażać rozwiązań, które są uznane za efektywne w innych regionach czy krajach; należy pamiętać, że każdy klaster jest inny, a wpływa na to przede wszystkim lokalna lub regionalna specyfika.

Jest charakterystyczne, że kadry samorządowe, nawet przy niewielkiej znajomości tematyki klastrowej, dość pozytywnie ustosunkowują się do klastrów w kontekście interesów całego regionu i kraju, natomiast korzyści związanych z klastrami nie odnoszą do konkretnego powiatu czy gminy. Należy sądzić, że postawa ta wynika z przeświadczenia, że klastry są zjawiskiem typowym tylko dla dużych miast z dobrze rozwiniętym przemysłem.

Istotną kwestią podjętą w przeprowadzonych wywiadach bezpośrednich była ocena poziomu współpracy klastrów z administracją publiczną. Wskazywano na negatywne w tym zakresie doświadczenia oraz poczucie, że klaster nie stanowi równorzędnego partnera dla instytucji publicznej. Przedstawiciele organizacji klastrowych nisko oceniają politykę władz publicznych w tym obszarze. Wsparcie władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do promocji idei klasteringu, a rzadko kiedy pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem rzeczowym. Do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, zaliczono kwestie finansowe, strukturalne i świadomościowe.

Niezwykle istotne, wywołujące liczne komentarze i krytyczne uwagi ze strony respondentów, są kwestie związane z finansowaniem działalności klastrów. Chodzi tu przede wszystkim o brak środków na rozwój inicjatyw klastrowych (dotyczy to zarówno pokrywania kosztów bieżącej działalności koordynatora, jak i projektów realizowanych przez członków inicjatywy klastrowej). Brak funduszy uniemożliwia często nie tylko prowadzenie działań, ale również tworzenie zaplecza administracyjnego czy lokalowego. Utrudnia to efektywny przepływ informacji między członkami klastrów. Aktywność koordynatora jest z reguły finansowana ze składek członkowskich lub jego środków własnych. Pokrywanie kosztów tej działalności z opłat pobieranych od członków powoduje, że przedsiębiorcy przez długi czas, zamiast odczuwania realnych korzyści uczestnictwa w klastrze, ponoszą jedynie wydatki. W rezultacie ulegają oni często zniechęceniu, odchodzą z klastra i stają się sceptyczni wobec uczestnictwa w kolejnej inicjatywie. Działania podejmowane w obszarze finansowania skupiają się przede wszystkim na poszukiwaniu zewnętrznych źródeł materialnego wspierania wspólnych projektów. Oczekiwania w stosunku do władz nie dotyczą jednak wyłącznie kwestii finansowych, ale m.in. doradztwa, poparcia w różnych przedsięwzięciach, promocji, kreowania wizerunku i atrakcyjności danego sektora oraz otwartości na podejmowanie rozmowy.

Z badań wynika również, że wśród uczestników inicjatyw klastrowych brak jest dostatecznej wiedzy na temat alternatywnych źródeł pozyskiwania środków

finansowych na realizację działań. Dlatego też aktywność klastrów w zdecydowanej mierze jest uzależniona od dostępności dotacji publicznych, co jest niepokojące w perspektywie długookresowej. Problem finansowania działalności klastrów jest jednym z najbardziej wrażliwych obszarów w systemie zarządzania tymi strukturami.

Wskazując bariery związane z rozwojem klastrów i wdrażaniem polityki ich wspierania, należy wyodrębnić następujące cztery zasadnicze typy barier rozwojowych: instytucjonalne, organizacyjno-systemowe, rynkowe i mentalne. Szczególne miejsce zajmuje bariera braku zaufania, dominująca wśród członków badanych klastrów. Częsta i w wielu przypadkach uzasadniona nieufność tworzy niekorzystną atmosferę do budowy struktur klastrowych, które oparte są właśnie na zaufaniu. Zidentyfikowane przeszkody nie wyczerpują jednak listy; przeciwnie, ma ona charakter otwarty. Niektóre z nich są szczególnie groźne, mają bardzo silny negatywny wpływ na procesy rozwoju klastrów. Wymagają zatem szczególnej uwagi.

W kontekście powyższych spostrzeżeń, konieczna jest większa otwartość podmiotów gospodarczych wobec siebie. Niechęć do współpracy i nieumiejętność kooperowania ze sobą są niewątpliwie bardzo ważnymi czynnikami, które utrudniają procesy tworzenia i rozwoju struktur klastrowych.

Z badań ankietowych wynika również, że w województwie łódzkim nie wykształciła się jeszcze w pełni idea współdziałania jednostek edukacyjnych z konkretnymi podmiotami gospodarczymi działającymi w usługach nierynkowych. A ten rodzaj współpracy w regionie łódzkim wydaje się niezbędny dla rozwoju struktur klastrowych zrzeszających między innymi podmioty z tego sektora.

Efekty współpracy przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi mogą być oczywiście różne, w zależności od oczekiwań współdziałających ze sobą podmiotów. Należy mieć jednak na uwadze, że uczelnie wyższe, dysponujące ogromnym zapleczem badawczym, są potencjalnie bardzo silnymi i pożądanymi partnerami w strukturach klastrowych. Współpraca podmiotów gospodarczych z ośrodkami naukowymi w regionie łódzkim może przynieść wiele korzyści dla całego regionu w postaci absorpcji i tworzenia innowacji, jak również udoskonalonych produktów i usług. A w dłuższej perspektywie przyczyni się do bardziej intensywnego rozwoju struktur klastrowych, skupiających duży potencjał wiedzy i kapitału. Pozwoliłoby to na osiągnięcie efektywnej i trwałej przewagi konkurencyjnej województwa łódzkiego na tle kraju.

Wyniki badań wskazują na konieczność przeprowadzania akcji informacyjno-promocyjnych związanych z ideą klasteringu. Należałoby w nich położyć nacisk na wskazanie podmiotom gospodarczym (zarówno z sektora przemysłu, jak i sektora usług) korzyści wynikających z uczestnictwa w klastrze oraz przewidywanego kierunku ich rozwoju po przystąpieniu do takiej struktury. Aby to było możliwe, konieczne jest zwiększenie zaangażowania władz lokalnych w zakresie koncentracji podmiotów gospodarczych wokół idei klasteringu.

Bardzo istotną kwestią z punktu widzenia rozwoju i zarządzania strukturami klastrowymi są specjalne strefy ekonomiczne. Zarówno z badań ankietowych, jak również przeprowadzonych wywiadów wynika, że tworzą one przyjazne środowisko do powstawania więzi kooperacyjnych miedzy zlokalizowanymi w nich przedsiębiorstwami, a także z podmiotami z zewnątrz i już obecnie odgrywają istotną rolę w rozwoju niektórych klastrów.

Specjalna strefa ekonomiczna może stawać sie jednym z elementów realizacji regionalnych strategii innowacji i instrumentem wspierającym rozwój klastrów na poziomie regionalnym. Polityka wspierania klastrów powinna łączyć się z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych. To teza, z którą zgadzają się wszyscy ankietowani, argumentując słusznie, że klastry zapewniają długotrwałe korzyści dla przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie oraz że przyczyniają się do rozwoju działalności gospodarczej na obszarze strefy.

Przeprowadzona uproszczona analiza benchmarkingu wskazuje jednoznacznie, że warunki wyjściowe do budowy struktur klastrowych w regionie łódzkim są dobre lub bardzo dobre. Negatywnie ocenione czynniki sukcesu klastrów, to głównie system finansowania ich rozwoju oraz poziom współpracy z administracją publiczną. Co istotne, czynniki obiektywne (takie jak profil specjalizacyjny czy koncentracja przestrzenna) wyraźnie sprzyjają procesom rozwoju klastrów w regionie łódzkim.

Wyniki badań potwierdzają również bardzo istotną tezę, że rozwój klastrów w regionie łódzkim to czynnik podnoszący w efekcie konkurencyjność tego obszaru w stosunku do innych regionów kraju. Rozwijające się struktury klastrowe generują w stosunku do niego szereg efektów rozwojowych.

Rozdział VII. Wnioski, rekomendacje i modele usprawniające rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi

1. Wprowadzenie

Przedstawione w poprzednich rozdziałach rozprawy rozważania oraz badania empiryczne pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków, rekomendacji i modeli usprawniających pod kątem rozwoju i zarządzania strukturami klastrowymi. Rozdział niniejszy ma więc charakter reasumujący. Wnioski stanowią syntezę najistotniejszych konkluzji wynikających z badań ewaluacyjnych przeprowadzonych przez autora w ramach czterech kolejnych etapów. Dotyczą one *stricte* regionu łódzkiego (punkty od 2 do 7 niniejszego rozdziału). Zostały one, podobnie jak rekomendacje i postulaty zmian (punkt 8), ujęte w przekroju odpowiadającym tematycznie rozpatrywanym problemom.

Rekomendacje i modele usprawniające są autorską próbą nakreślenia koncepcji koniecznych zmian w mechanizmach zarządzania strukturami klastrowymi oraz w kształcie przyszłej polityki wspierania rozwoju klastrów, ze wskazaniem uwarunkowań i instrumentów, które powinny tym zmianom towarzyszyć. Ich adresatami mogą być zarówno koordynatorzy, jak i podmioty funkcjonujące w klastrach. W szczególności zaś władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym i krajowym.

Prezentowane kwestie są szczególnie istotne z punktu widzenia władz publicznych, które z założenia powinny prowadzić odpowiednią politykę regionalną zmierzająca do stymulowania rozwoju klastrów – nie tylko w sferze finansowej, jak wykorzystanie środków funduszy strukturalnych czy budżetu województwa w części przeznaczonej na rozwój klastrów, ale także w innych sferach. Możliwości działania władz samorządowych są tutaj, już z samego założenia, szerokie; wpisują się w procesy wspierania i kształtowania rozwoju struktur klastrowych w układach regionalnych.

Wiąże się to z przyjęciem określonego modelu zarządzania tymi strukturami, który dotąd w realiach polskiej gospodarki nie został jeszcze sformułowany. Brak jest wypracowanych standardów i procedur rozwojowych. Nie została też dotąd przygotowana ani wdrożona kompleksowa polityka wspierania rozwoju klastrów. Opóźnienia w tym zakresie przyczyniły się, niestety, w Polsce do zaniku wielu inicjatyw klastrowych oraz ograniczenia aktywności wielu klastrów. Wpłynęły także na negatywne postrzeganie przez klastry działań administracji prowadzonych w tym obszarze.

2. Możliwości rozwoju klastrów potencjalnych

Przeprowadzone badanie wykazało, że rozwój potencjalnych klastrów w regionie łódzkim jest możliwy i zarazem celowy. Dotyczy to zarówno sektora przemysłu, jak i sektora usług. Badany region należy do obszarów znacznie uprzemysłowionych. Na tle kraju wyróżnia się silną pozycją sektora przemysłowego oraz słabszą od przeciętnej pozycją sektora usług. Relatywnie słaba pozycja sektora usług rynkowych w regionie łódzkim może być uznana za czynnik ograniczający jego możliwości rozwojowe. Wynika to z charakteru zachodzących współcześnie przemian ekonomiczno-społecznych, w których to właśnie działalność usługowa oraz jej udział w strukturze zatrudnienia i wartości dodanej brutto staje się miernikiem poziomu rozwoju gospodarczego.

Zbadano poziom koncentracji działalności przemysłowej oraz działalności w sektorze usług na obszarze całego województwa łódzkiego, w podziale na powiaty. Okazuje się, że istnieje szereg branż, których dalszy rozwój może przyczynić się do utworzenia potencjalnych klastrów. Jedną z nich jest branża budowlana. I tak na przykład występuje silna koncentracja przedsiębiorstw tej branży w południowo-wschodniej części województwa łódzkiego. Ważną rolę w gospodarce regionu odgrywają branże owocowo-warzywna oraz spożywcza, jak również mechatroniczna i elektroniczna. Obszary powiatów łódzkiego wschodniego, bełchatowskiego, pajęczańskiego, poddębickiego oraz Skierniewice wykazują dogodne warunki do utworzenia klastra energetycznego. Bardzo silny wpływ na funkcjonowanie gospodarki województwa łódzkiego ma nadal włókiennictwo. Największa liczba podmiotów gospodarczych z tej branży zlokalizowana jest w powiatach graniczących z Łodzią.

Również branża logistyczna jest jedną z prężniej rozwijających się dziedzin gospodarki w województwie łódzkim, istnieje więc celowość i szansa na funkcjonowanie klastra logistycznego. Dodatkowo, centralne położenie województwa łódzkiego, w kontekście planowanej budowy węzłów autostradowych, powinno sprzyjać podejmowaniu inwestycji przez firmy świadczące szeroko pojęte usługi logistyczne. Logistyka zatem jest i powinna być strategicznym obszarem działań w regionie łódzkim.

Biorąc pod uwagę profil specjalizacyjny regionu łódzkiego, wspieranie rozwoju klastrów w sektorze przemysłu powinno koncentrować się zarówno na tradycyjnych obszarach regionalnej specjalizacji, jak i na tych, w których regionalne kompetencje dopiero się wyłaniają. W przypadku tych pierwszych – tworzenie się klastrów pozwoli na wykorzystanie potencjału regionu wynikającego z tradycji oraz wysokiego stopnia koncentracji branżowej. Jednocześnie może się ono stać kluczowym czynnikiem sukcesu transformacji tych branż w kierunku naukochłonności oraz innowacyjności. W przypadku przemysłu wyższych technologii

klastering może sprzyjać jego efektywnemu rozwojowi oraz przyczynić się do stopniowej zmiany profilu gospodarczego regionu łódzkiego.

Za najbardziej celowe należy zatem uznać wspieranie rozwoju klastrów w takich obszarach przemysłu, jak:

- produkcja włókienniczo-odzieżowa;
- przemysł spożywczy;
- produkcja materiałów budowlanych;
- branża farmaceutyczno-chemiczna;
- mechatronika.

W sektorze usług rynkowych, biorąc pod uwagę wzrost ich znaczenia dla gospodarki regionu łódzkiego a także potencjał dalszego rozwoju, uwaga powinna być skoncentrowana na trzech zasadniczych branżach: BPO, logistycznej oraz turystycznej.

Potencjał rozwojowy sektora usług nierynkowych w regionie łódzkim wskazuje wyraźnie na celowość skoncentrowania uwagi na dwóch obszarach tego sektora. Są nimi sektor ochrony zdrowia oraz sektor edukacji. Region łódzki nie osiągnął jednak jeszcze znaczącej pozycji konkurencyjnej w żadnej z sekcji usług. W rezultacie, w obliczu postępującej serwicyzacji życia gospodarczego, jego dalszy rozwój jest hamowany. Staje więc przed ważnym wyzwaniem rozwojowym, w którym czynnikiem sprzyjającym może być tworzenie się klastrów.

3. Stan rozwoju klastrów istniejących

Badania wykazały, że w regionie łódzkim funkcjonuje łącznie i jest zarejestrowanych 16 klastrów bądź inicjatyw klastrowych w różnych branżach (zarówno z sektora przemysłu, jak i sektora usług). Zidentyfikowane struktury mają bardzo zróżnicowany stopień dojrzałości, przy czym część z nich nie spełnia w zasadzie definicji klastra i ma bardziej postać zalążków klastra. Jedynie dziesięć zidentyfikowanych klastrów posiada koordynatora i jest zarejestrowanych (w postaci aktu powołania lub umowy klastra). Z pozostałych klastrów, cztery nie posiadają koordynatora, a w dwóch przypadkach klaster reprezentuje jedynie inicjator. Prawie wszystkie zidentyfikowane klastry mają natomiast sprecyzowane cele działania oraz zdefiniowanych uczestników (których lista nie jest kompletna). Nie przekłada się to jednak na posiadanie przez nie sformalizowanej struktury – ma ją jedynie sześć klastrów.

Istotną cechą charakterystyczną łódzkich inicjatyw klastrowych jest stosunkowo duży udział większych podmiotów rynkowych, a część inicjatyw podejmowanych przez podmioty otoczenia biznesu w ogóle nie jest zorientowana na potrzeby mniejszych przedsiębiorców. Niewielki udział mikroprzedsiębiorstw w inicjatywach klastrowych wynika prawdopodobnie z faktu zapraszania do

inicjatyw głównie firm liczących się w danej branży. W rezultacie klastry, zamiast przyczyniać się przede wszystkim do rozwoju drobnej przedsiębiorczości, o ograniczonych możliwościach finansowych, przyczyniają się do umacniania firm będących w relatywnie dobrej kondycji ekonomicznej.

Niezależnie jednak od dokonanej klasyfikacji, uzasadnione jest stwierdzenie, że w przypadku wszystkich istniejących obecnie w województwie łódzkim inicjatyw klastrowych trudno jest mówić o realizacji przez nie wymiernych działań merytorycznych na rzecz swoich członków, co normalnie uznaje sie za cechę charakteryzującą zaawansowane inicjatywy klastrowe. Większość istniejących klastrów znajduje się bądź w fazie samoorganizowania się, bądź już popadła w stagnację. Cześć z nich przybiera wymiar wyłącznie koncepcyjny. Tylko niewiele ponad 40% zidentyfikowanych w regionie klastrów posiada sformalizowaną strategię rozwoju. Większość z nich działa na podstawie strategii niesformalizowanej. Są też klastry, które strategii w ogóle nie posiadają.

Aktywność większości istniejących klastrów ogranicza się do podstawowych czynności organizatorskich. W nielicznych przypadkach podejmowane są działania zmierzające do tworzenia podstaw dla realizacji wspólnych celów. Rodzi to wniosek ogólny, że w regionie łódzkim nie funkcjonuje w zasadzie ani jeden klaster, który spełniałby kryteria określone dla Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (kryteria uznania za „powiązanie kooperacyjne"). Z rzadka pojawiają sie działania mające na celu organizowanie wspólnych akcji i przedsięwzięć. Żaden z klastrów w regionie nie jest jeszcze w fazie rozwoju pozwalającej na podejmowanie wspólnych przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym. Konkludując, **cały sektor łódzkich inicjatyw klastrowych znajduje sie nadal we wczesnych fazach rozwojowych lub też przybiera wymiar inicjalny i koncepcyjny**.

Warto jednak zaznaczyć, że sytuacja tego rodzaju jest w znacznej mierze charakterystyczna dla większości pojawiających się i istniejących w Polsce klastrów i inicjatyw klastrowych. Sytuacja występująca w regionie łódzkim nie jest zatem szczególna, aczkolwiek czynniki charakterystyczne dla gospodarki regionalnej, takie jak jej struktura branżowa, struktura przestrzenna czy też koncentracja zasobów nauki i sektora badawczo-rozwojowego w określonych dziedzinach, dają pod tym względem regionowi łódzkiemu określone przewagi konkurencyjne, tak istotne dla planowania dalszego rozwoju inicjatyw klastrowych.

Istotną kwestią w ocenie stanu rozwoju struktur istniejących w regionie łódzkim jest pewna rozbieżność priorytetów pomiędzy nauką a biznesem – w efekcie obserwujemy obecność klastrów naukowych i klastrów biznesowych. Niekiedy nawet w jednej dziedzinie powstaje klaster grupujący ośrodki naukowe i oddzielny klaster grupujący firmy. Samego faktu powstawania dwóch czy więcej klastrów w jednej branży na tym samym terenie nie należy oceniać negatywnie; może to nawet prowadzić do aktywizacji działań. Problem powstaje wówczas, gdy jeden klaster skupia sie wokół świata nauki, a drugi wokół świata biznesu (a takie sytuacje właśnie obserwujemy). Klastry, pomyślane są bowiem jako

narzędzie kooperacji oraz ważny element transferu technologii, a w sytuacji opisywanej powyżej mogą spełniać rolę odwrotną – antagonizując i polaryzując oba te środowiska. Takie podejście może okazać się istotną barierą w dalszym rozwoju klasteringu w regionie łódzkim.

Jednakże ujawnienie występowania w regionie łódzkim dość licznych inicjatyw klastrowych ocenić należy jako czynnik pozytywny, który uzasadnia większe zainteresowanie władz regionalnych ich wspieraniem. Jest to także mocna strona, która ułatwia formułowanie polityki rozwoju klastrów. Swoista, minimalna „masa krytyczna" została już bowiem osiągnięta i obecnie kluczowego znaczenia nabiera uruchomienie konkretnych działań wspierających, adresujących potrzeby poszczególnych inicjatyw, uwzględniając ich specyfikę i stadium rozwojowe.

Przeprowadzona identyfikacja istniejących klastrów daje obraz bardzo znacznie różniący się od tego, który pokazuje zasadność i możliwości zaistnienia klastrów potencjalnych (por. analiza koncentracji branżowej przeprowadzona w piątym rozdziale pracy). Świadczy to o znacznej rozbieżności między sytuacją pożądaną a sytuacją, jaka ma miejsce obecnie. W tym kontekście, kluczowym czynnikiem zagrażającym rozwojowi inicjatyw klastrowych jest upływający czas, który może prowadzić do negacji klastrów, przede wszystkim z uwagi na brak ich realnej i zakrojonej na odpowiednią skalę aktywności.

Stąd też istotne jest nie tylko projektowanie działań wspierających, ale również ich szybkie uruchamianie, nawet w ograniczonej skali. Bardzo ważną kwestią jest zatem wprowadzenie działań aktywizujących i szkoleniowo-edukacyjnych z klasteringu, ukierunkowanych, z jednej strony, na drobną przedsiębiorczość w regionie, z drugiej zaś na jednostki samorządu terytorialnego.

4. Bariery i ograniczenia rozwojowe klastrów

Zdefiniowanie barier odbywało sie poprzez analizę wyników badań ankietowych i przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich oraz konfrontowanie ich z danymi obiektywnymi. W procesie badawczym skoncentrowano sie jedynie na barierach charakterystycznych dla regionu. Mniejszą uwagę poświecono barierom ogólnym, gdyż są one trudne do niwelowania za pomocą narzędzi regionalnych.

Bariery instytucjonalne sprowadzają się do relacji miedzy już działającymi i potencjalnymi członkami klastrów a organami administracji samorządowej, rządowej i instytucjami otoczenia biznesu. Dominują wśród nich takie czynniki, jak:

- niedostateczny rozwój instytucji otoczenia biznesu;
- niezreformowany system badawczo-rozwojowy;

- biurokracja, która ogranicza dostęp do środków publicznych;
- niedomagania administracji samorządowej i administracji centralnej.

Do barier o charakterze **organizacyjno-systemowym** oraz **strukturalnym** zakwalifikować można słabe formalne powiązania między różnymi podmiotami gospodarczymi, płytkie formy współpracy, słabe współdziałanie przedsiębiorców z sektorem B+R, braki w sferze legislacyjnej. Istotną barierą o charakterze strukturalnym w rozwoju klastrów jest również niska innowacyjność naszej gospodarki. Firmy zbyt często planują w perspektywie krótkoterminowej, koncentrują się na pozyskiwaniu funduszy na działalność bieżącą. Zapominają o przyszłościowych inwestycjach, o rozwijaniu technologii, o rozbudowywaniu własnego kapitału intelektualnego. W tym kontekście respondenci zwracają również uwagę na brak procedur do transferu technologii i komercjalizacji projektów naukowych.

Wśród **barier rynkowych** należy wymienić:

- niski poziom innowacyjności gospodarki;
- niestabilny rynek zbytu;
- brak innowacyjności na skalę międzynarodową;
- niewielką liczbę uzyskiwanych patentów;
- uzależnienie od środków publicznych.

Bariery typu rynkowego wiążą się z trendami w globalnej gospodarce, ze wzrostem konkurencyjności oraz ryzykiem recesji i powstawania kryzysów.

Bariery mentalne utożsamiać należy z czynnikami społeczno-kulturowymi, z deficytem zaufania społecznego, z zakorzenionymi zasadami współpracy. W barierach tego typu wymienić należy przede wszystkim:

- niezrozumienie idei klasteringu, zarówno przez znaczną część uczestników klastrów, jak też samorządowców;
- słabość inicjatyw publicznych (oddolnych);
- deficyt zaufania w ramach klastrów, jak również w relacji klastry – władze publiczne.

Wśród barier mentalnych, najpoważniejszym problemem jest dominująca u nas dość powszechnie „kultura nieufności", będąca efektem niskiej kultury politycznej i korupcji. Częsta i w wielu przypadkach uzasadniona nieufność tworzy niekorzystną atmosferę do budowy struktur klastrowych, które oparte są właśnie na zaufaniu. Dominuje często ideologia źle rozumianej rywalizacji, a nawet wrogości. W znacznej mierze wynika to z lęku przed bankructwem, gdyż wiele (zwłaszcza małych i średnich) firm ma wciąż stosunkowo płytkie korzenie. Buduje dopiero swoją pozycję, zdobywa rynek. W tej sytuacji pewna niechęć do udostępniania swojego *know-how* innym partnerom jest w jakiejś mierze zrozumiała. W naszych warunkach zbyt często jednak rywalizacja i konkurencja są źle rozumiane.

Konieczna jest zatem większa otwartość podmiotów gospodarczych wobec siebie. Niechęć do współpracy i nieumiejętność kooperowania ze sobą

niewątpliwie utrudniają procesy tworzenia i rozwoju struktur klastrowych. Można nawet postawić tezę, że sukcesy klastrów są wprost proporcjonalne do zaufania, jakim są w stanie darzyć się współpracujące podmioty. W przeciwnym razie trudno jest realizować wymianę informacji, doświadczeń, transfer wiedzy czy dyfuzję innowacji.

Powyższe bariery nie wyczerpują listy; przeciwnie ma ona charakter otwarty. Niektóre z nich są szczególnie groźne, mają bardzo silny negatywny wpływ na procesy rozwoju klastrów. Wymagają zatem szczególnej uwagi. Poruszone kwestie znalazły odbicie w szczegółowej analizie poglądów respondentów, co zawarte zostało w kolejnych podpunktach.

4.1. Bariery związane z finansowaniem

We wnioskach z tego obszaru badań na plan pierwszy wysuwa się bariera nieprzejrzystości zasad związanych z finansowaniem oraz brakiem środków finansowych na rozwój inicjatyw klastrowych. Dotyczy to zarówno finansowania bieżącej działalności koordynatorów, jak i realizowanych przez członków inicjatywy projektów. W szczególności do problemów związanych z finansowaniem działalności klastrów zaliczyć można:

- brak odpowiedniego wsparcia projektów klastrowych na poziomie regionalnym;
- brak systemu finansowania działalności bieżącej koordynatorów;
- brak dostępności alternatywnych form finansowania rozwoju klastra (np. funduszy pożyczkowo-poręczeniowych, *venture capital* itp.).

Brak funduszy w szeregu przypadkach uniemożliwia nie tylko prowadzenie działań, ale również tworzenie zaplecza administracyjnego, lokalowego czy nawet strony internetowej. Utrudnia to efektywny przepływ informacji między członkami klastra. Aktywność koordynatora jest z reguły finansowana ze składek członkowskich lub jego środków własnych. Pokrywanie kosztów tej działalności z opłat pobieranych od członków powoduje, że przedsiębiorcy przez długi czas, zamiast odczuwać realne korzyści uczestnictwa w klastrze, ponoszą jedynie koszty. W rezultacie ulegają oni często zniechęceniu, odchodzą z klastra i stają się sceptyczni wobec uczestnictwa w kolejnej inicjatywie. Z kolei, finansowanie działalności podmiotu koordynującego z jego środków własnych powoduje, że skupia się on na obszarze działania zapewniającym mu zwrot poniesionych kosztów. Brak wsparcia publicznego powoduje, iż znaczna część inicjatyw w krótkim czasie zawiesza aktywność. Upływ czasu związany z przedłużającymi się procedurami ponownej aplikacji, prowadzi do zniechęcenia członków i osłabienia ich entuzjazmu.

Działania podejmowane w obszarze finansowania skupiają się przede wszystkim na poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania wspólnych projektów.

Brak jest natomiast wiedzy na temat alternatywnych źródeł pozyskiwania środków finansowych na realizację działań klastrów. Dlatego też aktywność klastrów w zdecydowanej mierze jest obecnie uzależniona od dostępności dotacji publicznych, co jest niepokojące w perspektywie długookresowej. Problem finansowania działalności klastrów jest jednym z najbardziej wrażliwych obszarów w systemie zarządzania tymi strukturami.

4.2. Bariera nieznajomości koncepcji klastrów oraz korzyści z nimi związanych

Wyniki badań pod kątem znajomości istoty klastrów i korzyści, które wiążą się z ich tworzeniem, są jednoznaczne. Zakres wiedzy w tym obszarze, zarówno wśród członków klastrów, jak i wśród samorządowców, jest bardzo niewielki. Analiza wyników badań ankietowych wyraźnie wskazuje, że uczestnicy klastrów w większości przypadków nie posiadają prawie żadnej o nich wiedzy. Prawie 64% z nich nigdy nie słyszało pojęcia „klaster przemysłowy", jedynie 18,9% wiedziało, co ono oznacza, a 17,2% choć słyszało kiedyś ten termin, nie wiedziało, co się za nim kryje. Nie umieją również w większości wymienić czy ocenić korzyści płynących z udziału w inicjatywie klastrowej.

Dość słabo wypada również ocena realnego wpływu uczestników klastrów na ich działalność. W ocenie relacji pomiędzy podmiotami zrzeszonymi w klastrze, respondenci są skłonni raczej upatrywać silnej kooperacji niż oceniać pozytywnie dotychczasową współpracę. Zdecydowana większość respondentów nie widzi realnych efektów dotychczasowego uczestnictwa, co należy interpretować jako przejaw braku zrozumienia mechanizmów rządzących klastrami.

Również wyniki wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z ekspertami i kadrą menedżerską wskazują na to, że wiedza lokalnych kadr samorządowych na temat idei klastrów i korzyści z nimi związanych jest bardzo niska, a niekiedy wręcz zerowa. Wśród samorządowców panuje dość ogólne przekonanie (niczym nieuzasadnione) o niskiej przydatności klastrów – w odniesieniu do szczebla lokalnego, natomiast o ich istotności – w odniesieniu do regionu czy kraju. Jest charakterystyczne, że nawet przy tak niewielkiej znajomości tematyki klastrowej, dość pozytywnie odnoszą się oni do klastrów w kontekście interesów całego regionu i kraju, natomiast korzyści związanych z klastrami nie odnoszą do konkretnego powiatu czy gminy. Postawa ta wynika zapewne z przeświadczenia, że klastry są zjawiskiem charakterystycznym tylko dla dużych miast z dobrze rozwiniętym przemysłem. Zasadny jest zatem wniosek, o konieczności zmian mentalnościowych w tym zakresie wśród kadr samorządowych.

Samorządy nie orientują się dobrze, jakie działania były czy powinny być podejmowane w ramach wspierania klastrów oraz nie traktują priorytetowo potrzeby

takich działań. Przeważa wśród nich pogląd, że klastry powinny być wspierane tylko wówczas, gdy nie odbywa się to kosztem innych wydatków publicznych. Klastry nie funkcjonują zatem w świadomości samorządów jako narzędzie wspierania przedsiębiorczości. W tej grupie akceptacja idei klastrowych jest niższa aniżeli wśród uczestników klastrów.

4.3. Bariera braku współpracy klastrów z administracją publiczną

Zdecydowanie nisko wypada ocena współpracy klastrów z władzami publicznymi, zarówno samorządowymi, jak i rządowymi. Tylko wybrane klastry podejmują takie działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia o niskiej skuteczności takich zabiegów. Wskazywane są przy tym negatywne doświadczenia współpracy oraz widoczne jest poczucie (ze strony uczestników), że klaster nie stanowi równorzędnego partnera dla instytucji publicznej. Dlatego też klastry rzadko śledzą na bieżąco działania władz i podejmują formalne działania, takie jak na przykład konsultowanie treści przygotowywanych dokumentów czy podejmowanych decyzji. Sądzić należy, że **niskie zaangażowanie samorządów lokalnych** stanowi ważną barierę rozwojową łódzkich klastrów. Wśród przedstawicieli samorządów funkcjonuje przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie dostrzega się jedynie z punktu widzenia kraju czy regionu.

Co charakterystyczne, w obowiązujących strategiach jednostek samorządowych nie stwierdzono istnienia jakichkolwiek zapisów dotyczących rozwoju klastrów. Aż 87% respondentów stwierdziło, iż nie są podejmowane żadne działania zmierzające do budowy odpowiedniego środowiska gospodarczego w tym zakresie. Za główną przyczynę takiego stanu rzeczy blisko 40% badanych podaje słabo rozwiniętą sferę przedsiębiorstw. Świadczy to o braku zrozumienia koncepcji klasteringu, który powinien być receptą na słabość sektora biznesu. Samorządowcy nie mają sprecyzowanej wiedzy na temat działań, jakie powinny być podejmowane w ramach wspierania klastrów. Większość z nich nie traktuje potrzeby takich działań jako priorytetu

Czynnik świadomości jest tym, który potencjalnie lub realnie może wpływać na pogorszenie relacji klastry – instytucje publiczne. Z jednej strony – są to rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami uczestników klastra a możliwościami samorządu terytorialnego, wynikające z braku wiedzy i niedostatecznie precyzyjnego określenia, jakie działania gmina jest w stanie podejmować i co ewentualnie powinna robić na rzecz wzmacniania klastra, z drugiej strony – rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami, powodujący często frustrację i pejoratywną ocenę wzajemnej współpracy.

5. System wspierania klastrów w regionie

Zidentyfikowane w regionie łódzkim skupiska branżowe oraz prowadzone inicjatywy klastrowe świadczą o istnieniu znacznego potencjału rozwoju efektywnych klastrów, mogących stać się motorem rozwojowym regionu. Polityka wspierania klastrów może w znaczny sposób niwelować istniejące bariery rozwoju, wykorzystując jednocześnie atuty województwa.

Jaki obraz w badanym obszarze problemowym ukazują obowiązujące w tym zakresie dokumenty? Otóż dotychczasowa polityka wspierania klastrów w województwie łódzkim bazuje na trzech głównych dokumentach strategicznych. Są nimi:

- *Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013*;
- *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007–2020*;
- *Loris Plus – Strategia Rozwoju Innowacji*.

Najbardziej konkretny charakter mają zapisy zawarte w RPO WŁ. W ramach tego programu nie przewiduje się wprawdzie odrębnego działania w zakresie wspierania klastrów, istnieje jednak możliwość realizacji projektów, inicjowania i animacji powiązań kooperacyjnych w ramach Działania III.4 (m.in. doradztwa z dziedziny planowania strategicznego rozwoju klastrów, działań wspierających przepływ wiedzy między członkami klastrów – np. programów szkoleniowych, działań promocyjnych czy zakupu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych związanych z nową inwestycją).

Dokumentem stanowiącym podstawę wszelkich działań polityki klastrowej jest wymieniona wyżej *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007–2020*. Zapisy w *Strategii* są jednak dość ogólne. Dokument wskazuje na cel, jakim jest tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw i wzmacniania związków kooperacyjnych, nie wymienia natomiast żadnych działań wspierających taką kooperację. W kontekście polityki klastrowej dokument skupia się na pierwszych dwóch jej typach[1]. Porusza m.in. kwestię tworzenia środowiska przedsiębiorczości i innowacyjności (na przykład poprzez budowę parku naukowo-technologicznego czy regionalnego centrum innowacji i transferu technologii) oraz zapewnia o wsparciu konkretnych branż uznanych za specjalizację regionu (m.in. sadownictwo, medycyna, funkcja targowo-wystawiennicza, handlowa czy przemysł włókienniczy).

Co jednak istotne, kwestia rozwoju klastrów znajduje w *Strategii* odzwierciedlenie w większym stopniu na poziomie celów, a w mniejszym na poziomie konkretnych zadań. Te ostatnie koncentrują sie wokół wybranych obszarów gospodarczych, co oczywiście dotyczy tylko niektórych inicjatyw klastrowych. Fakt wskazania konkretnych branż, wokół których powinno dochodzić do koncentracji

---

[1] Por. *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007–2020*, podrozdział 4.1.

firm, powinien mieć przełożenie na późniejsze działania wspierające. Jeśli wskazanie takie ma mieć realny wpływ na rzeczywistość, to np. kryteria oceny wniosków o wsparcie powinny przewidywać preferencje dla określonych branż. Jeśli takich preferencji nie będzie, wtedy zapis w *Strategii* jest bezcelowy. Co najwyżej można wtedy mówić o kierunkującym charakterze takiego zapisu. W sumie dokument ten należy uznać za mało konkretny.

Trzeci dokument – *Loris Plus – Strategia Rozwoju Innowacji* wskazuje na klastry jako narzędzie wsparcia innowacyjności firm. Nie przewiduje jednak obszarów wsparcia inicjatyw klastrowych, a jedynie ich inwentaryzację i analizę.

Analiza wymienionych strategicznych dokumentów pozwala na stwierdzenie, że na poziomie dokumentacji programowej stworzono w województwie łódzkim dobre warunki do tworzenia i rozwoju klastrów. W szczególności dotyczy to działań przewidzianych w ramach RPO WŁ. Jednakże już sama lektura tych dokumentów wskazuje na **brak przejrzystych zasad finansowania inicjatyw klastrowych**. Dotychczasowe działania podejmowane były w ramach projektów o charakterze regionalnym (np. *Klaster łódzki jako sieć współpracy w zakresie innowacji w regionie*) oraz krajowym (np. *Program szkoleń promujących clustering*). Nie widać natomiast zapisów świadczących o skoordynowanej polityce regionalnej w tym zakresie, opartej na precyzyjnych kryteriach oraz priorytetach. Brak jest jasnych informacji dotyczących terminów i trybu dofinansowania klastrów w ramach Działania III.4. Nie określono, czy wsparcie to odbędzie sie na zasadach konkursowych – co byłoby bez wątpienia rozwiązaniem najlepszym.

Obecne realia odbiegają jednak od modelu zapisanego w tych dokumentach. Do tej pory nie istniał w zasadzie system wsparcia klastrów w regionie. Jak wygląda rzeczywistość, jakich form wsparcia ze strony władzy publicznej oczekują przedsiębiorcy zrzeszeni w klastrach?

Wyniki badań ankietowych oraz wywiadów rzucają sporo światła na to zagadnienie. W odczuciu przedstawicieli klastrów, obecnie system wsparcia *de facto* nie istnieje. Widoczne jest niezadowolenie z tego powodu. Powszechnie wyrażany jest natomiast pogląd, że tworzenie i rozwój powiązań klastrowych powinien być jednym z priorytetów działania władz lokalnych i regionalnych.

Ważną, jeśli nie najważniejszą kwestią, o której mówi większość działaczy gospodarczych i ekspertów, są oczekiwania w stosunku do władz publicznych związane z zapewnieniem środków finansowych na rozwój klastra czy też na pokrycie kosztów funkcjonowania koordynatora. Uczestnicy klastrów zainteresowani są przede wszystkim pomocą w zakresie:

- finansowania wspólnej promocji wyrobów czy usług;
- finansowania kosztów bieżącej działalności koordynatora;
- poszukiwania partnerów biznesowych.

Inne formy wsparcia uzyskały niższy odsetek odpowiedzi, aczkolwiek oczekiwania związane ze szkoleniami w zakresie klasteringu są tu również na dwucyfrowym poziomie.

Należy sądzić, że te właśnie formy wsparcia są najbardziej zasadne na obecnym etapie rozwoju struktur klastrowych w regionie (wczesna faza samoorganizowania się) – i to one przede wszystkim powinny być preferowane przez władze regionalne w konkretnych posunięciach na przyszłość. Akcentowanie oczekiwań związanych z finansowaniem koordynatorów pozwala sądzić, że przedsiębiorcy utożsamiają często aktywność klastra nie z własnym zaangażowaniem, a właśnie z aktywnością koordynatora, oczekując od niego inicjatywności.

Wsparcie władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do akcji promocyjnych idei klasteringu. Przedstawiciele klastrów są zapraszani na różnego rodzaju konferencje czy spotkania, które jednak, w ich opinii, nie przynoszą oczekiwanych efektów. Rzadko kiedy pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem rzeczowym, na przykład udostępnieniem powierzchni biurowych na rzecz klastra, udzieleniem poręczenia, wniesieniem wkładu finansowego lub gruntu na potrzeby klastra itp.

Wyniki wskazują, że podejmowanie działań przez większość badanych klastrów jest zależne od wysokości otrzymanych środków. Stawia to pod znakiem zapytania trwałość struktur klastrowych i kontynuację działań klastrów po zakończeniu ich finansowania. Klastry potrzebują zatem takich form wsparcia, które wiązać się będą z jak najlepszym wykorzystaniem otrzymanych środków pochodzących z różnych źródeł.

6. Rola koordynatora klastra, jego kompetencje i relacje z otoczeniem

W zakresie wspierania klastrów trudną do przecenienia rolę odgrywa koordynator, szczególnie w dziedzinie animacji powiązań w klastrze i stymulowania jego rozwoju. Współpraca koordynatora z władzami jest nieodzowna podczas przepływu informacji o problemach i potrzebach klastra. Istotna jest również koordynacja działań wspierających klastry z innymi jednostkami samorządowymi, bowiem klastry nie funkcjonują w ścisłych granicach administracyjnych, a ich działalność może przekraczać nawet granice kraju. Problem ten stanowi niewątpliwie jedno z najistotniejszych zagadnień w dyskusji nad zarządzaniem strukturami klastrowymi. Instytucja koordynatora klastra/inicjatywy klastrowej jest bowiem w polskiej rzeczywistości gospodarczej kwestią ciągłego poszukiwania odpowiedzi, jaki model w naszych warunkach byłby optymalny.

Koordynator jest najistotniejszym ogniwem w łańcuchu powiązań klastrowych. Od jego kompetencji, działań i zachowań zależy nie tylko stopień trwałości struktury klastrowej, ale również rozwój poszczególnych członków klastra – to właśnie on powinien budzić największe zaufanie. Koordynowanie (zarządzanie) strukturą sieciową jest bowiem procesem niezwykle złożonym, na co decydujący

wpływ ma niezależność podmiotów je tworzących – o różnych potrzebach, różnych stosunkach wewnętrznych, różnych strategiach rozwoju i różnej pozycji w sieci. Co więcej, to koordynator występuje przed podmiotami zewnętrznymi, a więc również reprezentuje klaster jako złożoną organizację sieciową, ubiegającą się np. o wsparcie z programów finansujących. Musi on być zatem podmiotem sformalizowanym, wyposażonym w zdolność prawną, co jest warunkiem koniecznym do zawierania umów, występowania przed organami (w tym przed sądem) oraz do otrzymania środków pieniężnych z tychże programów finansujących.

Koordynator może odgrywać rolę lidera we wspólnych projektach kilku podmiotów klastra, np. dotyczących budowy laboratorium, kampanii promocyjnej klastra itp. Może też pełnić funkcję pośrednika w relacjach z kontrahentami zewnętrznymi i negocjować na przykład lepsze warunki dostaw towarów i usług w imieniu swoich członków. Odpowiednia współpraca przedsiębiorstw i koordynatora klastra z instytucjami otoczenia gospodarczego jest o tyle istotna, iż często dysponują one zasobami i kompetencjami niedostępnymi dla pojedynczych przedsiębiorstw lub koordynatora i które musieliby dopiero zdobywać. Przykładami mogą być: odpowiednie zaplecze laboratoryjne jednostek badawczych, infrastruktura lokalowa, którą mogą udostępnić np. parki technologiczne czy różnego rodzaju kompetencje doradcze, którymi dysponują agencje rozwoju regionalnego, centra transferu technologii i podmioty konsultingowe.

Zdaniem badanych specjalistów, w początkowej fazie rozwoju inicjatywy klastrowej, najistotniejszym zadaniem koordynatora powinno być stymulowanie współpracy i budowanie atmosfery zaufania pomiędzy podmiotami w klastrze. Na dalszym etapie na znaczeniu zyskuje jego biznesowa rola, związana przede wszystkim z reprezentowaniem klastra na zewnątrz, nawiązywaniem kontaktów czy negocjowaniem warunków współpracy. Tym samym na różnych etapach rozwoju klastra istnieje zapotrzebowanie na jego różne kompetencje. Za kluczową kwestię uznaje się wypracowanie i uświadomienie wspólnego celu, a także korzyści, jakie mogą uzyskać poszczególne podmioty i wypracowanie prawidłowo funkcjonujących relacji między członkami klastra a koordynatorem, gdyż bez tych relacji klaster jako struktura w praktyce nie istnieje.

Z rozmów z członkami klastrów i koordynatorami wynika, że mają oni tę świadomość i poszukują rozwiązań prawnych, dających gwarancję wzajemnej współpracy. Zaobserwowano kilka sposobów na powołanie do życia podmiotu, który może pełnić funkcję koordynatora. Są nimi:

- zawiązanie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w której udziałowcami są członkowie klastra;
- zawiązanie stowarzyszenia, w którym członkami stowarzyszonymi są członkowie klastra;
- zawarcie umowy spółki cywilnej, w której wspólnikami są członkowie klastra.

Praca koordynatora w zakresie budowania zaufania to zadanie szczególnie trudne w przypadku polskich przedsiębiorców, którzy z natury nie są skłonni do

współpracy. W tej sytuacji osiągnięcie porozumienia z niektórymi podmiotami wydaje się czasami niemożliwe. Mentalność polskich biznesmenów nie jest jedynym problemem, na jaki wskazywano, będącym barierą rozwoju współpracy. Taką przeszkodą może być również duża różnorodność podmiotów w klastrze. Dotyczy to nie tylko zróżnicowania na poziomie branżowym, ale również w zakresie wielkości firmy czy dziedziny działania (biznes, nauka, administracja). Widać zatem, że trwa poszukiwanie wzorca działania.

7. Specjalne strefy ekonomiczne a rozwój klastrów

Bardzo istotną kwestią z punktu widzenia rozwoju i zarządzania strukturami klastrowymi są specjalne strefy ekonomiczne (SSE). Problem ten wiąże się w zasadniczy sposób z wypracowaniem określonego modelu zarządzania tymi strukturami. W dotychczasowej polemice dotyczącej rozwoju klastrów w układach regionalnych zagadnienie to jest zbyt mało akcentowane. W związku z powyższym, zostało ono przez autora potraktowane szerzej; również w warstwie propozycji nowego modelu usprawniającego zarządzanie klastrami. Wnioski wynikające z badań przeprowadzonych w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej (ŁSSE) wzbogacone zostały o informacje i dane wynikające z dostępnych raportów badawczych, co pozwala na potraktowanie tego zagadnienia w znacznie szerszym kontekście.

Zarówno z przeprowadzonych badań ankietowych, jak i wywiadów, wynika, że Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna tworzy przyjazne środowisko do powstawania więzi kooperacyjnych miedzy zlokalizowanymi w niej przedsiębiorstwami, a także z podmiotami z zewnątrz. Strefa stanowi dobrą bazę do inicjowania struktur o charakterze klastrowym, co w badaniach argumentowane jest tym, że zarówno klastry, jak i strefa posiadają pokrewne cele i mogą wzmacniać efekty swojej działalności. Dla przedsiębiorstw będących uczestnikami klastrów, a zlokalizowanych w obszarze strefy, głównymi zaletami uczestniczenia w sieci powiązań kooperacyjnych są zarówno dobra współpraca z władzami oraz wsparcie zarządu strefy, jak i walor bliskości kooperantów.

Fakt sprzyjania powstawaniu powiązań kooperacyjnych w regionie objętym strefą dotyczy działalności podstawowej (dostawy materiałów, komponentów do produkcji itp.), i pomocniczej (ochrona, serwis sprzątający, katering itp.). Dodatkowo, bliskość kooperantów z branży oraz możliwość tworzenia trwałych powiązań kooperacyjnych w ramach sieci wymieniane są jako jedna z głównych zalet funkcjonowania w strefie.

Powiązania kooperacyjne, oparte również na jednostkach naukowych i jednostkach publicznych, mogą stanowić podstawę do dalszego rozwoju współpracy w formie kooperacji klastrowej, wykraczającej również poza obszar SSE. Z kolei

fakt, iż jednym z rezultatów działalności SSE jest rozwój obszarów branżowo wyspecjalizowanych, może być zalążkiem tworzenia klastrów przemysłowych o wyraźnie sektorowym charakterze[2].

Firmy zlokalizowane w strefie nie działają w próżni – tworzą się silne powiązania kooperacyjne. Zjawisko koncentrowania się w ramach i wokół SSE podmiotów prowadzących działalność uzupełniającą w stosunku do działalności prowadzonej przez przedsiębiorców strefowych jest procesem naturalnym. SSE stanowi bowiem obszar, gdzie popyt zgłaszany przez „strefowiczów" (czy to na usługi związane z ich działalnością podstawową, czy uzupełniającą) spotyka się z podażą ze strony lokalnego biznesu. W przypadku przedsięwzięć o wysokim stopniu innowacyjności sieć powiązań obejmuje dodatkowo jednostki naukowe prowadzące działalność badawczo-rozwojową.

Występowanie w „otoczeniu" SSE silnych powiązań o charakterze klastrowym może w znaczący sposób wspomagać strefy w przyciąganiu inwestycji do danego regionu. Występowanie powiązań klastrowych stanowi bowiem dodatkową „infrastrukturę" danego regionu, która w znaczący sposób może sprzyjać prowadzeniu działalności gospodarczej na danym terenie. Specjalna strefa ekonomiczna może się zatem stawać jednym z elementów realizacji regionalnych strategii innowacji i instrumentem wspierającym rozwój klastrów na poziomie regionalnym.

Procesy klastrowe w badanej i w innych strefach będą zapewne prowadziły do zdynamizowania rozwoju i ugruntowania ich pozycji na mapie gospodarczej Polski. Inicjowanie i wspieranie rozwoju klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych może zatem przyczynić sie do utrwalania długookresowych korzyści wynikających ze stworzenia atrakcyjnych warunków dla prowadzenia w nich działalności gospodarczej.

Jak wiadomo, Ministerstwo Gospodarki planuje przekształcenie specjalnych stref ekonomicznych w Polsce w klastry, mając nadzieję, że przy współudziale ośrodków naukowych i przedsiębiorców uda się zrealizować to przedsięwzięcie po 2020 roku. Mimo że w niektórych strefach nie powstały struktury klastrowe, eksperci ministerstwa są przekonani o słuszności tych planów.

W związku z tą koncepcją, istotne jest określenie ograniczeń, które wynikają z badań. Należą do nich:

1) niewystarczająca infrastruktura, przy czym nie chodzi tylko o infrastrukturę produkcyjną czy transportową, ale przede wszystkim o infrastrukturę teleinformatyczną i biurową, bez których trudno wyobrazić sobie rozwój nowoczesnych gałęzi produkcji i możliwość świadczenia wysoko zaawansowanych usług. Brak takiej infrastruktury stanowi istotne utrudnienie dla przedsiębiorstw nastawionych na eksport, ale w znacznym stopniu utrudnia także nawiązywanie kontaktów kooperacyjnych i efektywne funkcjonowanie klastrów;

---

[2] Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez firmę Ernst & Young. Por. *Specjalne strefy ekonomiczne po 2020 roku*, Ernst & Young, Warszawa 2011, s. 61 i nast.

2) słabe powiązania przedsiębiorstw ze sferą nauki, a zwłaszcza z uczelniami i jednostkami badawczo-rozwojowymi;

3) duże rozproszenie geograficzne klastrów oraz ich „powielanie się" w ramach regionu. Takie zjawisko należy uznać za negatywne szczególnie w kontekście budowania marki i pozycji konkurencyjnej klastrów, a zwłaszcza możliwości przyciągania nowych podmiotów.

Na wymienione wyżej ograniczenia nakładają się również inne, mające swoje źródło w specyfice polskiej rzeczywistości gospodarczej i często mechanicznego przenoszenia na nasz grunt rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, co niekiedy przynosi skutki odwrotne do zamierzonych. Wypracowana przez instytucje Unii Europejskiej polityka klastrowa bezkrytycznie wdrażana jest u nas od szeregu lat przez instytucje państwowe. Jest ona niedostosowana do realiów polskiej gospodarki, do naszych warunków społeczno–gospodarczych, a przez to nieefektywna.

Za zjawisko negatywne z punktu widzenia zmniejszania dysproporcji w rozwoju gospodarczym regionów należy także uznać obserwowane „przenoszenie przywilejów" w miejsca wskazane przez inwestorów i tworzenie tzw. podstref specjalnych stref ekonomicznych. W praktyce, inwestorzy często wręcz uzależniają decyzję o rozpoczęciu inwestycji od tego, czy wybrana przez nich lokalizacja zostanie włączona do specjalnej strefy ekonomicznej. W rezultacie, w „macierzystych" specjalnych strefach ekonomicznych lokalizowane są przedsiębiorstwa z branż tradycyjnych, w dużej części oparte na technologiach pochodzących z importu, natomiast w podstrefach zlokalizowanych w pobliżu dużych aglomeracji powstają centra nowoczesnych usług. Wydaje się, że zjawisko to jest oczywistym zaprzeczeniem jednego z podstawowych celów funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych w Polsce, jakim miała być aktywizacja gospodarcza oraz dywersyfikacja struktury produkcji w regionach.

Rządowe plany przekształcenia specjalnych stref ekonomicznych w struktury klastrowe należy więc raczej zaliczyć do mało realnych, bowiem takich prognoz nie uzasadnia ani dotychczasowy rozwój SSE, ani też uzyskane efekty funkcjonowania klastrów w Polsce. Oprócz przedstawionych wyżej przesłanek, do najważniejszych barier w realizacji tych planów należy dodatkowo zaliczyć niskie nakłady na badania w Polsce, słabe powiązania między sferą nauki a biznesem, a z ostatnich zagrożeń – pogłębiające się trudności na rynku pracy, a zwłaszcza coraz większe problemy ze znalezieniem wykwalifikowanych specjalistów.

Jakkolwiek specjalne strefy ekonomiczne okazały się stosunkowo efektywnym katalizatorem inwestycji w naszym kraju, otwarte wciąż pozostaje pytanie, czy dzięki utworzeniu tych obszarów rzeczywiście osiągnięto wszystkie bądź przynajmniej większość założonych wcześniej celów. Mimo że przedstawiciele sfer rządowych, a zwłaszcza urzędnicy Ministerstwa Gospodarki i Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, przedstawiają efekty funkcjonowania SSE w sposób wręcz entuzjastyczny, to jednak nie wydają się być one zadowalające, jeśli chodzi o plany przekształcenia stref w struktury klastrowe.

Reasumując, należy wyrazić pogląd, że specjalne strefy ekonomiczne w Polsce stanowią niewątpliwie **dobre narzędzie do tworzenia współpracy w ramach sieci powiązań kooperacyjnych, będących bazą do inicjowania struktur o charakterze klastrowym**. Występowanie w „otoczeniu" SSE silnych powiązań o charakterze klastrowym może ponadto w znaczący sposób wspomagać strefy w przyciąganiu inwestycji do danego regionu. Powiązania firm w ramach stref stają się także sposobem na przetrwanie specjalnych stref ekonomicznych, którym specjalizacja może zagwarantować wiele lat sprawnego funkcjonowania.

8. Rekomendacje i postulaty zmian

Opierając się na dotychczas poczynionych rozważaniach, w szczególności zaś zaprezentowanych wynikach badań empirycznych, można sformułować szereg rekomendacji o charakterze całościowym (strategicznym). Rekomendacje adresowane mogą być do podmiotów kreujących politykę klastrową na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, jak również do koordynatorów i uczestników klastrów. Zaprezentowano je poniżej, przyjmując zasadę syntetycznego argumentowania ich zasadności.

Rekomendacja I

Władze publiczne powinny **dążyć do eliminacji różnego typu ograniczeń**, w tym zwłaszcza barier mentalnych członków klastrów, poprzez wskazywanie korzyści i szans z uczestnictwa w klastrze. Rola władz lokalnych i regionalnych powinna polegać na **stymulowaniu środowisk biznesowych do podejmowania różnorodnych form współpracy**. Nie powinny to być jednak plany tworzone „zza biurka" – wdrażane w oderwaniu od realiów ekonomicznych. Kluczową rolę muszą odgrywać tutaj sami uczestnicy klastra, przede wszystkim sami przedsiębiorcy.

W kontekście eliminacji barier należy wskazać na konieczność zastosowania mechanizmów finansowego wsparcia publicznego klastrów, które **powinny stanowić długofalowy (kilkuletni) system zachęt wpływający pozytywnie na proces usamodzielnienia się klastrów**. Programy wsparcia powinny być opracowywane w taki sposób, aby kryteria wyboru projektów uwzględniały specyfikę działań realizowanych przez klastry oraz pobudzały chęć współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwami, a także przedsiębiorstwami i jednostkami ze sfery badawczo-rozwojowej i edukacyjnej.

Odnosząc się do problemu braku odpowiedniego systemu finansowania działalności koordynatorów, należy zauważyć, że aby metoda finansowania była

rzeczywiście skuteczna, musi posiadać źródła finansowania działalności bieżącej. Obecnie część klastrów „ratuje się", ustanawiając systemy opłat wśród swoich członków. Należy w tym miejscu podkreślić, iż taki system może sie okazać poważnym zagrożeniem dla samej idei klasteringu w regionie. Cechą charakterystyczną klastrów jest bowiem to, że ich działania przynoszą efekty w dłuższym horyzoncie czasowym. Oznacza to, że przy systemie składkowym przedsiębiorcy musza przez długi okres czasu ponosić koszty działań koordynatora, nie odczuwając realnych korzyści z uczestnictwa w klastrze. Jak dowodzą przykłady klastrów działających w innych regionach kraju[3], efektem przeważnie jest zniechęcenie i odchodzenie firm z klastra. Dlatego też barierę finansowania działalności bieżącej koordynatora należy uznać obecnie za jedną z najważniejszych.

Brak finansowania oraz przedłużające sie prace projektowe zniechęcają do udziału w klastrze podmioty pierwotnie zainteresowane wspólną inicjatywą. Dlatego też w każdym przypadku kluczowe znaczenie powinno mieć zapewnienie środków na działalność koordynatora w pierwszych latach istnienia klastra. Liczne przykłady istniejących w regionie struktur klastrowych pokazują podobny przebieg inicjatywy: okres organizacji, szybkie podpisanie porozumienia, wybór koordynatora, nadzieje na szybkie efekty, jedno-dwa spotkania i stagnacja (czasami przez okres kilku lat) spowodowana brakiem możliwości sfinansowania działalności. Czynnik czasu ma więc kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu tworzenia sieci klastrów w regionie, tym bardziej, iż wiele obecnie zidentyfikowanych inicjatyw jest na etapie stagnacji i bez szybkiej reaktywizacji mogą się one zakończyć porażką.

Rekomendacja II

Odnosząc się do problemu wspierania klastrów na poziomie krajowym, główną rekomendacją dla podmiotów kreujących politykę klastrową jest określenie jej modelu w Polsce oraz przygotowanie strategii, uwzględniającej:

- stopień rozwoju polskich klastrów;
- perspektywy rozwoju branż, w których działają klastry;
- cele strategiczne i możliwe obszary działań;
- poziom innowacyjności i efektywności klastrów.

Istotną decyzją – na etapie formułowania strategii – jest określenie, czy wspierane będą działania prowadzące do powstania nowych klastrów, czy też prace będą koncentrować się na rozwoju już istniejących lub też wspieraniu najbardziej dojrzałych struktur mających szanse konkurować na rynkach międzynarodowych. Strategia powinna wyznaczać priorytetowe obszary wsparcia oraz

[3] Wskazują na to m.in. raporty Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego dla różnych regionów kraju.

instrumenty ich finansowania. Powinna także mieć przełożenie na zakres programów wsparcia zidentyfikowanych klastrów. Zasadniczym celem polityki klastrowej powinno być trwałe podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, a tym samym całej gospodarki.

Działania przewidziane w tym zakresie powinny być długofalowe i przede wszystkim konsekwentne. W efekcie umożliwiłyby wzrost potencjału klastrów do absorpcji i tworzenia innowacji. Zidentyfikowanie właściwych narzędzi realizacji strategii powinno – z jednej strony – bazować na doświadczeniach zebranych w innych państwach w celu uniknięcia błędnych rozwiązań, z drugiej zaś uwzględniać również specyficzne polskie uwarunkowania. Bezkrytyczne kopiowanie najlepszych praktyk z innych państw nie jest rozwiązaniem właściwym i może doprowadzić do poniesienia niepotrzebnych kosztów w dłuższym okresie czasu. Należy pamiętać, że każdy klaster jest przecież inny, a wpływa na to przede wszystkim lokalna lub regionalna specyfika.

Istotne jest również zapewnienie, by przygotowana strategia odnosiła się zarówno do poziomu krajowego, jak i regionalnego. Jej zadaniem winno być określenie odpowiednich ram regulacyjnych i instrumentów wsparcia na obu tych poziomach.

Rekomendacja III

W trybie pilnym władze regionalne powinny **dokonać rzetelnej identyfikacji klastrów w regionie** (zarówno tych istniejących, wymagających bieżącej uwagi, jak i klastrów potencjalnych, z których mogą w perspektywie najbliższych lat powstać powiązane struktury klastrowe), następnie monitorować i weryfikować ich rozwój w czasie. Działania te powinny mieć formę bieżących badań rozpoznawczych i analitycznych w zakresie zarówno identyfikacji klastrów, jak i poznania ich potrzeb i problemów, w celu ich szybkiego i efektywnego rozwiązania oraz aktualizowania strategii rozwoju. Doraźna pomoc władz regionalnych może też przybierać formę pomocy ze strony ekspertów zewnętrznych i doradców w zacieśnianiu kontaktów między podmiotami i w promowaniu przedsiębiorczości, np. poprzez tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości. Są to posunięcia konieczne ze względu na uwzględnienie lokalnej specyfiki danego regionu, w celu dostosowania działań do realiów gospodarczych.

Rekomendacja IV

Jak wskazano, rozwój klastrów w początkowym stadium nie jest możliwy bez wsparcia ze źródeł zewnętrznych. Okres przejścia od fazy początkowej do fazy wzrostu może jednak wynosić kilka lat. Dlatego konieczne jest

zastosowanie mechanizmów wspierania publicznego klastrów, które powinny stanowić długofalowy (kilkunastoletni) system zachęt wpływający pozytywnie na proces ich usamodzielnienia się. Dzięki temu, po okresie pomocy finansowej, klastry zdobędą odpowiednie doświadczenia i zachęcą nowych członków do aktywności w działaniach, wskazując im wymierne korzyści. Uczestnicy, mając większą świadomość, czym jest klaster, będą mogli współfinansować jego działalność. Z biegiem czasu klastry, być może, zdecydują się na zakładanie spółek, które będą przynosić dochody uczestnikom klastra. Jednak obecnie – ze względu na niewielkie zasoby finansowe klastrów (zwłaszcza środki własne) – przygotowanie długookresowych planów wsparcia wydaje się niezbędne.

Należy tu rozważyć dwa kierunki oddziaływania na realizację tego celu. Pierwszy z nich zakłada szerokie wspieranie istniejących i tworzących się klastrów poprzez dofinansowanie (głównie z poziomu regionalnego) koordynatorów klastrów, w tym prowadzonych przez nich inicjatyw klastrowych. Drugi przewiduje zintegrowanie części dostępnego wsparcia publicznego i skierowanie go na projekty realizowane przez członków wybranych klastrów o kluczowym znaczeniu i potencjale konkurencyjnym dla gospodarki kraju i poszczególnych regionów. Te klastry powinny wpisywać się w tzw. inteligentne specjalizacje krajowe i regionalne.

Rola władz samorządowych szczebla regionalnego i lokalnego we wspieraniu konkretnych klastrów powinna maleć wraz z upływem czasu i rozwojem danej struktury klastrowej. Natomiast zaangażowanie się tych władz we wczesnej fazie tworzenia inicjatywy klastrowej jest bardzo wskazane. Strona publiczna, która może być wstępnie inicjatorem klastra, w miarę jego rozwoju powinna się raczej wycofywać z aktywnego uczestnictwa w sieci na rzecz sektora prywatnego. W dłuższej perspektywie czasowej to sektor prywatny powinien być inicjatorem działań. Co istotne, w sytuacji jednak braku odpowiedniego koordynatora czy lidera klastra, władze samorządowe mogłyby czasowo obejmować funkcję koordynatora, jednak długotrwałe utrzymanie takiej sytuacji uznać należałoby za naruszenie zasad swobodnej współpracy podmiotów.

Władze publiczne nie powinny zatem same tworzyć klastrów, a jedynie stymulować ich rozwój, gdyż tworzenie klastra od podstaw może być dość ryzykowne ze względu na brak podatnego gruntu dla jego rozwoju. Interes publiczny nie zawsze jest bowiem zgodny z interesem podmiotów prywatnych. Chodzi między innymi o to, aby minimalizować ryzyko powstawania konfliktów, nadużyć oraz nieefektywnego działania. Przedsiębiorcy muszą być przygotowani do samodzielnego organizowania klastra. W tym kontekście należy sądzić, że rozwój klastrów wymaga oparcia się w większym niż dotąd zakresie na rozbudowie formy partnerstwa publiczno-prywatnego, w którym liderem powinien być podmiot prywatny.

Rekomendacja V

Celowe jest opracowanie regionalnej strategii wsparcia klastrów dla całego regionu, która powinna mieć wymiar długofalowy i konsekwentny, a zarazem elastyczny, dostosowujący się do zmian rynku oraz – co jest niezwykle ważne – reagujący szybko na oznaki błędnego wyboru ścieżki rozwojowej, bieżące badania rozwoju klastrów i ich potrzeb oraz problemów, poszukiwanie rozwiązań, które by w sposób przejrzysty systematyzowały i hierarchizowały zasady działania administracji publicznej w omawianej kwestii.

Najogólniej rzecz biorąc, strategia taka powinna stanowić konkretny program precyzujący zasady wspierania struktur klastrowych przez władze regionalne, biorący pod uwagę nie tylko korzyści uczestników klastrów, ale także interesy danego regionu. Program ten powinien w sposób jasny systematyzować i hierarchizować działania administracji w omawianej kwestii. Biorąc jednak pod uwagę ograniczoność funduszy publicznych, wskazane byłoby opracowanie systemu preferencji w tej kwestii. Konieczne jest wyraźne sprecyzowanie zasad wspierania klastrów w zależności od ich istotności z punktu widzenia interesów danego województwa.

Ważne są więc prowadzone na bieżąco badania ewaluacyjne rozwoju klastrów i ich potrzeb oraz problemów. Takie podejście wymaga cierpliwości, bowiem efekty pojawiają się z czasem, ale dzięki temu mogą być o wiele trwalsze. Zgodnie z doświadczeniami czołowych gospodarek, rozwój klastra aż do stadium dojrzałego zajmuje przeciętnie około 10 lat, zaś dojrzały klaster może następnie funkcjonować około 25 lat. Jest to perspektywa dalekowzroczna, dla której zagrożeniem byłoby planowanie w czteroletnich cyklach wyborczych.

Odnosząc tę rekomendację do regionu łódzkiego, punktem wyjścia do opracowania Regionalnej Strategii, o której mowa, mogą być zapisy *Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego,* wskazujące na potrzebę tworzenia korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw i wzmacniania związków kooperacyjnych. Realizacja strategii powinna być powiązana z mechanizmem alokacji funduszy strukturalnych UE na lata 2007–2013 w ramach *Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Łódzkiego* oraz regionalnego komponentu Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Rekomendacja VI

Rekomendacją skierowaną przede wszystkim do koordynatorów jest **konieczność budowania wśród członków klastra świadomości korzyści płynących ze współpracy przedsiębiorstw w klastrze**. Łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania jest elementem istotnym, ale tylko jednym z możliwych do wykorzystania. Z informacji uzyskanych od członków klastrów wynika, że szanse na pozyskanie środków

na projekty są obecnie jednym z najważniejszych powodów obecności przedsiębiorców w klastrze. Tylko w nielicznych przypadkach obszar ten nie był wskazywany przez respondentów jako istotny. Jest to obecnie także jeden kluczowych celów strategicznych działania klastrów, według ich opinii. Dlatego też, wykorzystując inne instrumenty, koordynator powinien budować świadomość członków klastra oraz podmiotów zainteresowanych przystąpieniem do niego, w zakresie pozafinansowych korzyści związanych z udziałem w takiej strukturze oraz w zakresie rodzajów współpracy przynoszących wymierne korzyści. Dodatkowo może on prezentować na praktycznych przykładach innych klastrów efekty wspólnej działalności jako procesu długofalowego, wskazując, że efekty te nie mogą zostać osiągnięte z dnia na dzień. Zapewnienie wysokiego poziomu świadomości wśród przedsiębiorstw w klastrze oraz potencjalnych jego uczestników umożliwi zrozumienie procesów zachodzących w klastrze i przyczyni się do osiągania lepszych rezultatów działalności.

Ważne jest pokazanie przedsiębiorcom – członkom klastra, a także kandydatom, że klaster opiera się na powiązaniach biznesowych i ekonomicznych. Dlatego należy propagować korzyści oraz umożliwiać firmom odpowiedni dostęp do informacji o rynku, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogłyby skalkulować swoje szanse na pozyskanie korzyści ze współpracy w klastrze. Przedsiębiorcy często obawiają się zbyt dużej straty czasu na działania w klastrze – spotkania, ustalenia, szkolenia. Konieczne jest więc uzmysłowienie im, że wkład czasowy w stworzenie klastra jest niewielki i wymagany tylko na początku, a także – co ważne – opłaca się w długiej perspektywie czasowej.

W związku z powyższym, postulować należy przeprowadzanie akcji informacyjnych i promocyjnych dotyczących idei klasteringu. Trudno jest bowiem oczekiwać silnego poparcia dla idei, która nie jest powszechnie rozumiana przez przedsiębiorców oraz kadry samorządowe. Należy zauważyć, że obecnie istnieje dość duża ilość materiałów informacyjnych, dotyczących zwłaszcza pozyskiwania funduszy europejskich, w mediach są prowadzone akcje promocyjne. Okazuje się jednak, że takie działania nie przynoszą oczekiwanych efektów. Konieczna wydaje się więc intensyfikacja działań w tym zakresie, których inicjatorami powinny być samorządy regionalne.

Rekomendacja VII

W nawiązaniu do poprzedniego postulatu, rekomendować należy utworzenie **regionalnego centrum kontaktowego dla klastrów**. Jednostka taka byłaby odpowiedzialna m.in. za działania szkoleniowo-doradcze dotyczące tematyki klastrów oraz promocyjne, w ramach realizowanej w tym zakresie polityki regionalnej. Istnienie takiego centrum przyczyniłaby się do rozpowszechnienia idei klastra oraz mogłaby być elementem stymulującym zawiązywanie nowych inicjatyw. Działania tej jednostki powinny być kierowane do przedstawicieli

przedsiębiorstw – zwłaszcza drobnej przedsiębiorczości, oraz wszystkich potencjalnych podmiotów współpracy (ze sfery nauki i administracji, organizacji przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu itp.), jak również kadr samorządu terytorialnego. Postulat ten wydaje się być zasadny, zwłaszcza w sytuacji rażąco niskiego poziomu wiedzy tych kadr na temat klastrów – co wynika z badań.

Elementem działań informacyjno-promocyjnych powinno również być uruchomienie strony internetowej zawierającej informacje na temat klastrów i prowadzonych inicjatyw (w tym możliwości ich finansowania) oraz aktualnej bazy wiedzy (np. najlepsze praktyki, wyniki badań naukowych itp.) i jej ciągłą aktualizację[4]. Postulat powyższy nawiązuje ściśle do wyprowadzonego wcześniej wniosku z badań o konieczności rozwinięcia akcji szkoleniowo-promocyjnych.

Rekomendacja VIII

Zasadne jest, aby propozycja utworzenia regionalnej strategii wsparcia klastrów wzbogacona została o stworzenie **systemu monitoringu efektywności wdrażania tej strategii**. Monitoring ten powinien obejmować parametry ekonomiczne oraz wskaźniki innowacyjności firm objętych wsparciem. Również sama strategia powinna być poddawana regularnej ewaluacji podejmowanych działań oraz w celu weryfikacji jej założeń i wyznaczenia kolejnych kierunków działania. Za monitoring mogłoby być odpowiedzialne centrum kontaktowe dla klastrów, współdziałające w tym zakresie z Urzędem Marszałkowskim.

Rekomendacja IX

Ważnym wskazaniem dla władz regionalnych jest **wspieranie innowacyjności i kontaktów ze sferą badawczo-rozwojową**. Obie te kwestie wymagają odmiennego podejścia. Jakkolwiek i innowacyjność, i wiedza są niezbędne dla rozwoju klastra i regionu, to należy pamiętać, że wysoki poziom innowacyjności jest skutkiem pozyskania nowej wiedzy. Innowacyjne rozwiązania dotyczą przede wszystkim rozwiązań produktowych i procesowych, co wpływa na utrwalenie wysokiej pozycji konkurencyjnej, zaś wiedza jako taka odnosi się do przyszłego rozwoju. Jednak niezbędnym warunkiem korzystania z wiedzy jest prorynkowe nastawienie istniejących w regionie jednostek badawczo-rozwojowych, zwłaszcza tych publicznych, jak uniwersytet czy państwowe instytuty, co

[4] Obecnie w województwie łódzkim istnieje strona http://www.klasterlodzki.pl, dotyczy ona jednak jednego projektu, mającego na celu wzmocnienie współpracy między sektorem badawczo-rozwojowym a gospodarką w regionie. Brakuje natomiast zbiorczej informacji z prowadzonych działań wspierających klastering w województwie.

znacznie usprawnia przepływ wiedzy do gospodarki. Istnienie jednostek badawczo-rozwojowych jako takich nie jest niezbędne do istnienia klastra. Innowacyjne rozwiązania mogą także powstawać w prywatnych laboratoriach, należących do firm–członków klastrów. Taki własny dział badawczo-rozwojowy wpływa bezpośrednio na wysoką pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Jeśli takich firm w klastrze jest kilka, to możliwa staje się dyfuzja innowacji poprzez kontakty społeczne, jak np. mobilność pracowników.

Rekomendacja X

Bardzo istotną kwestią jest **przyciąganie inwestycji zagranicznych**. Polityka władz publicznych powinna koncentrować się na przyciąganiu takich inwestorów, którzy w jak najlepszym stopniu wykorzystywaliby lokalny potencjał gospodarczy oraz naukowy (zasoby naturalne, kapitał ludzki w postaci wykwalifikowanej siły roboczej, istniejącą infrastrukturę oraz zaplecze naukowo-badawcze). Działania władz w zakresie udzielania pomocy klastrom muszą być przy tym odpowiednio wyważone i skoordynowane z uwagi na rodzaj wspieranej działalności. Jak wiadomo, dobrowolna współpraca pomiędzy firmami, jednostkami badawczo-rozwojowymi i samorządem terytorialnym, która przynosi odpowiednie korzyści ekonomiczne członkom klastra i regionowi jako całości, zależy przede wszystkim od samych aktorów klastra.

Rekomendacja XI

Ostatnim z ważnych obszarów, gdzie działania wspierające władz są potrzebne, jest sfera prawna. Celowym wydaje się **utworzenie lub zmiana regulacji prawnych, które w sposób rzeczywisty sprzyjać będą rozwojowi przedsiębiorczości i współpracy**. Ważna jest tutaj informacja oraz doradztwo w zakresie prawa, bowiem firmy w regionie nie są dostatecznie doinformowane na tak nowym gruncie, jakim jest tworzenie klastrów. Wspomniane doradztwo lub pomoc ekspertów są konieczne także w zakresie aplikowania o dofinansowanie z funduszy pomocowych.

Należy tu zwrócić uwagę na całkowicie nową formę organizacyjno-prawną, którą można wykorzystać do instytucjonalizacji klastra, a mianowicie spółkę europejską. Forma ta jest dotąd mało znanym w krajach Unii Europejskiej sposobem tworzenia spółki. Skorzystać z niego mogą tylko istniejące spółki kapitałowe (spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością). Charakterystyczne dla tej formy powołania spółki europejskiej jest objęcie akcji – w nowo utworzonej spółce akcji nie obejmują spółki założycielskie, ale wspólnicy tych spółek. Jest to naturalną konsekwencją wniesienia przez wspólników spółek założycielskich

nie tyle gotówki lub środków trwałych na pokrycie wartości akcji w tworzonej spółce europejskiej, ile udziałów (akcji), które posiadają w tychże spółkach założycielskich. Wykorzystanie tej idei mogłoby być pomocne do powołania do życia silnego koordynatora powiązanego ze wszystkimi członkami klastra, który będzie zainteresowany, aby działać na ich rzecz.

9. Modele usprawniające procesy zarządzania rozwojem klastrów

9.1. Ogólne założenia konstrukcji modeli polityki klastrowej

Korzyści wynikające z funkcjonowania klastrów, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i – szerzej – dla gospodarki, są tak istotne, że doprowadziły do opracowania na świecie różnych polityk ukierunkowanych na stymulowanie rozwoju klastrów i rozwoju gospodarczego poprzez klastry. Zasadniczo realizować można dwa typy polityki w tym zakresie[5].

Pierwszy model zakłada, że władza publiczna wspiera głównie powstawanie i funkcjonowanie koordynatorów klastrów, których działalność ma przynosić korzyści podmiotom działającym w ramach danego skupiska.

W **drugim modelu** polityki klastrowej, oprócz dofinansowania koordynatora i jego działań, władza publiczna wspierać powinna także konkretne przedsięwzięcia realizowane przez podmioty działające w klastrach i ich konsorcja – np. wspólne prace badawczo-rozwojowe, wdrożenia innowacji, nowe programy kształcenia itp. W ramach tego modelu dużą wagę przykładać się powinno do zapewnienia jak najlepszych, specyficznych warunków ramowych dla prowadzenia działalności gospodarczej w ramach poszczególnych klastrów. Wiąże się to z inwestycjami w określoną infrastrukturę, system edukacyjny itp. Na politykę klastrową w takim szerokim ujęciu składają się różne działania.

Bardzo istotną kwestią, rzutującą na przyjęcie określonego modelu tworzenia inicjatyw klastrowych, powinno być rozstrzygnięcie, kto wśród aktorów klastra lub po stronie rządowej powinien być inicjatorem przedsięwzięć. Na to, od kogo wychodzi propozycja działania, ma wpływ wiele czynników.

Należy sądzić, że inicjatywa oddolna jest rozwiązaniem dobrym dla gospodarek rozwiniętych, silnych, gdzie klastry są już ukształtowane, a ich uczestnicy odnoszą

---

[5] Autor odróżnia wyraźnie „modele polityki klastrowej" od kategorii „modele funkcjonowania klastrów" (omówione w podrozdziale 3. trzeciego rozdziału pracy), aczkolwiek obie te kategorie wiążą się ściśle ze sobą.

korzyści i są chętni do współpracy. Natomiast w gospodarkach rozwijających się bardziej wskazane jest podejście odgórne, gdzie państwo wspomaga rozwój przedsiębiorczości i stawia sobie za cel wspieranie rozwoju regionalnego poprzez klastry.

Realizowana dotychczas w Polsce polityka wspierania rozwoju klastrów na poziomie krajowym i regionalnym koncentrowała się przede wszystkim na dofinansowaniu koordynatorów klastrów oraz ich działań na rzecz przedsiębiorstw i innych instytucji funkcjonujących w danym skupisku. W rozważaniach, jak **w przyszłości powinna kształtować się w naszym kraju polityka zarządzania rozwojem klastrów**, z jednej strony można kontynuować dotychczasowe podejście zakładające kierowanie wsparcia głównie do koordynatorów klastrów – czyli pośrednio do funkcjonujących w nich firm i instytucji. Z drugiej strony, decydenci na poziomie krajowym i regionalnym mogą podejmować decyzje o wspieraniu całej wiązki projektów realizowanych przez różne podmioty funkcjonujące w ramach klastrów (firmy, uczelnie, szkoły, instytucje otoczenia biznesu i ich konsorcja).

Zagadnienie to stanowi niewątpliwie jeden z kluczowych problemów w dyskusji nad rozwojem struktur klastrowych. Wspieranie klastrów oraz inicjatyw klastrowych jest wyznacznikiem polityki rozwoju opartej na klastrach (CBP), co wiąże się z dążeniem do **wypracowania mechanizmu efektywnego rozwijania tych struktur na poziomie kraju i regionów**. Należy przede wszystkim stwierdzić, że zaangażowanie władzy publicznej w proces klasteringu uważa się za element niezbędny dla ich prawidłowego funkcjonowania.

9.2. Koncepcja modelu mechanizmu hierarchizacji klastrów

Pytanie o to jak powinien wyglądać **mechanizm hierarchizacji klastrów oraz odpowiadający mu system preferencji**, należy do najważniejszych w tym miejscu rozważań. Sądzić należy, że wspieranie struktur klastrowych przez administrację regionalną powinno obejmować zarówno inicjatywy kluczowe dla efektywnego rozwoju regionu, jak i te o mniejszym znaczeniu, jednak odznaczające się pewnym potencjałem wzrostu. Skłaniają do tego również doświadczenia zagraniczne, na podstawie których można wysunąć wniosek, iż rozwój regionu powinien być oparty na kilku kluczowych specjalizacjach. W związku z powyższym, w regionie należałoby sprecyzować zasady wspierania klastrów w zależności od ich miejsca w hierarchii potrzeb danego województwa. W szczególności koncepcja ta może oznaczać zhierarchizowanie klastrów z pozycji ich znaczenia dla regionu, nadając im status ważności. W ten sposób należałoby wyróżniać klastry kluczowe, subregionalne i embrionalne[6].

---

[6] Konstruując tę koncepcję, autor korzystał z rozwiązań zastosowanych z powodzeniem m.in.

Klastry kluczowe – jako te, które charakteryzują się dużym udziałem w gospodarce województwa i wykazują się perspektywami rozwoju, przez co mają one szansę stać się motorem gospodarczym tego regionu. Należałoby sprecyzować w programie liczbę klastrów kluczowych, jakie będą wspierane przez władze regionalne, natomiast sam wybór klastrów kluczowych powinien być dokonywany w oparciu o konkurs, w którym udział mogłyby wziąć wszystkie zainteresowane podmioty, tworzące partnerstwo i mające strategię rozwoju. W takim konkursie głównymi kryteriami wyboru powinny być: potencjał (udział w gospodarce regionu i kraju oraz wielkości ekonomiczne wskazujące na dynamikę rozwoju), strategia (przewidywane efekty jej wdrożenia oraz skutki dla regionu, a także realność, spójność etc.) oraz partnerstwo (zasięg, sposób funkcjonowania inicjatywy oraz koordynatora).

Konkurs na przyznanie statutu klastra kluczowego mógłby zostać poprzedzony konkursem na projekty wstępne inicjatyw. W jego wyniku kilka inicjatyw uzyskałoby wsparcie na zawiązanie partnerstwa, utworzenie strategii, przeprowadzenie analiz, opracowanie wstępnych projektów. Inicjatywy te mogłyby następnie wziąć udział w konkursie na wybór klastra kluczowego, jednak otrzymanie grantu przygotowawczego nie powinno warunkować uczestnictwa w tym naborze. Statut klastra kluczowego mógłby zostać przyznany kilku inicjatywom, które w rezultacie objęte byłyby preferencjami podczas ubiegania się o dofinansowanie projektów w ramach RPO i POKL. Ponadto statut ten uprawniałby do otrzymania wsparcia na bieżące funkcjonowanie inicjatywy i koordynatora (dofinansowanie kosztów jego działalności, działania na rzecz promocji, transferu informacji, stymulowania partnerstwa, uruchamiania wspólnych projektów) oraz gwarantowałby pomoc przy ubieganiu się o dofinansowanie projektów z innych

---

w województwie pomorskim, gdzie zdiagnozowano sytuację wyjściową, podobną do tej, jaka ma miejsce w regionie łódzkim. W obu przypadkach słabymi punktami klasteringu są: stosunkowo niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw, niski stopień współpracy środowiska biznesu, nauki i administracji, ograniczona skłonność do zrzeszania się firm, brak planowania strategicznego w ramach inicjatyw i słaba znajomość koncepcji klastrów. Podobnie jak w Łódzkiem, w województwie pomorskim nie istniał ramowy program wspierania klastrów, a działania stymulujące ich rozwój były prowadzone w sposób nieskoordynowany. Po zdiagnozowaniu sytuacji i konsultacjach przeprowadzonych z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową, określono priorytetowe obszary polityki w omawianym zakresie oraz zasady dofinansowania poszczególnych typów struktur klastrowych w regionie. Szczegóły na temat planowanych działań zawarto w dokumencie *Regionalny Program Wspierania Klastrów dla Województwa Pomorskiego na lata 2009–2015*.

Projekt programu został poddany pod konsultacje społeczne (z jednostkami samorządu terytorialnego, partnerami społecznymi i gospodarczymi) w celu uzyskania opinii jak największego kręgu zainteresowanych środowisk na temat zawartej w nim polityki, a następnie wdrożony do realizacji.

Zainteresowanie tym programem jest, zdaniem autora zasadne, ze względu na istniejące zbieżności w sytuacji wyjściowej obu regionów, a także dotychczasowe sukcesy wynikające z realizacji pomorskiego Programu.

źródeł publicznych (np. w postaci listów rekomendacyjnych). Przeprowadzenie konkursu na klastry kluczowe w regionie mogłoby jednak spowodować konieczność zaangażowania środków własnych samorządu.

Klastry subregionalne – to takie, które nie mają kluczowego znaczenia z punktu widzenia gospodarki całego regionu, ale są ważne dla jednego bądź kilku powiatów. Są to skupiska, które efektywnie wspierane, mogą stać się lokalnymi biegunami wzrostu. W selekcji kwalifikującej do tej kategorii klastrów należałoby wziąć pod uwagę ich potencjał (udział w strukturze gospodarki lub kilku powiatów i dynamikę rozwoju) oraz sposób funkcjonowania partnerstwa (list intencyjny, otwartość na nowe podmioty, przykłady współpracy, realizacja strategii). Wspieranie klastrów subregionalnych powinno być ukierunkowane na rozwój i funkcjonowanie inicjatyw klastrowych oraz budowę partnerstwa (dofinansowanie bieżącej działalności koordynatora/animatora inicjatywy klastrowej – funkcjonowanie biura, działania na rzecz wymiany informacji oraz pomoc w opracowaniu strategii rozwoju). Pomoc mogłaby być przyznawana w drodze konkursu.

Klastry embrionalne – stanowiące sieci współpracy miedzy przedsiębiorstwami a jednostkami badawczo-rozwojowymi. Wsparcie tego typu klastrów powinno mieć na celu rozwój i transfer technologii oraz generowanie innowacyjnych produktów bądź usług. Obejmować powinno inicjatywy funkcjonujące w ramach partnerstwa, odznaczające się znacznym potencjałem naukowym w określonej dziedzinie oraz zapleczem gospodarczym. Pomoc przeznaczona dla klastrów embrionalnych obejmować mogłaby np. koszty bieżącego funkcjonowania biura czy działania wspierające wymianę wiedzy, promocję, budowę kontaktów. Podobnie jak w przypadku innych klastrów, to wsparcie mogłoby być przydzielane w drodze konkursu.

Błędem, jakiego należałoby się wystrzegać, jest wyznaczanie „klastrów zwycięskich" i wspieranie tylko takich inicjatyw, które w chwili obecnej generują największe korzyści i charakteryzują się rozwiniętą siecią. Wsparcie powinno być nakierowane na te klastry, które niezależnie od stadium rozwoju dobrze rokują w przyszłości. Potrzebna jest więc dalekowzroczność i neutralność wobec poszczególnych inicjatyw oraz zwrócenie szczególnej uwagi na jakość i przyszłość powiązań oraz perspektyw rozwojowych klastra.

Konkursowa formuła wyboru klastrów wydaje się być najbardziej przejrzystą i obiektywną formą. Daje ona wszystkim inicjatywom równe szanse na przedstawienie swojego potencjału i strategii rozwoju, a następnie wyboru najlepszych w oparciu o obiektywne kryteria. Ponadto w ten sposób możliwy będzie wybór ograniczonej liczby klastrów, które uzyskają wsparcie, i skoncentrowanie dostępnych środków na tych, którzy dysponują największym potencjałem, jednocześnie nie dyskryminując żadnego z nich, gdyż każdy może przystąpić do konkursu.

Podejście takie pozwoli wyeliminować jedną z kluczowych słabości dotychczasowej polityki klastrowej w Polsce (ale nie tylko, gdyż na podobne słabości zwra-

ca się uwagę również w innych krajach Unii Europejskiej)[7]. Tego typu podejście odnośnie do wyboru klastrów, które mają otrzymać wsparcie publiczne – oparte na konkursie – jest coraz częściej stosowane w wielu krajach zachodnich[8]. Biorąc natomiast pod uwagę różny potencjał gospodarczy oraz różny stopień zaawansowania rozwoju inicjatyw klastrowych (samoorganizacji środowiska gospodarczego), nie byłoby celowe narzucanie jednego modelu wsparcia klastrów na poziomie regionalnym. Zasadne jest pozostawienie swobody odnośnie do potrzeby, modelu i zakresu wsparcia klastrów lokalnych/regionalnych poszczególnym samorządom lokalnym.

W klastrach kluczowych (konkurencyjnych międzynarodowo) istotny jest istniejący potencjał ekonomiczny i częściowo (jako uzupełnienie) naukowy; ważnym elementem jest również koncentracja geograficzna – na obszarze jednego bądź kilku sąsiadujących województw. Istotna jest też pewna komplementarność działań na rzecz klastra realizowana na szczeblu regionalnym (np. projekty w zakresie wsparcia przewidzianego w regionalnych programach operacyjnych).

Wydaje się, że w obecnych uwarunkowaniach instytucjonalnych w Polsce najlepszym rozwiązaniem byłoby, aby za koordynację wyboru oraz wdrożenia wsparcia dla klastrów embrionalnych odpowiedzialne było Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, natomiast dla klastrów kluczowych Ministerstwo Gospodarki[9]. Ponieważ w polskich realiach duża część wsparcia dla klastrów pochodzi z programów funduszy strukturalnych, niezbędna jest również ścisła współpraca z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego, które jest odpowiedzialne za koordynację wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce.

9.3. Koncepcja modelu wspierania klastrów z dochodów podmiotów zarządzających specjalnych stref ekonomicznych

Dotychczas jednostki zarządzające poszczególnymi SSE kładły nacisk na modernizację i rozwój infrastruktury technicznej dla przedsiębiorców inwestujących na terenie stref. Wydaje się, iż kolejnym krokiem powinno być **wyposażenie jednostek zarządzających SSE w narzędzia umożliwiające skuteczne wspieranie rozwoju powiązań klastrowych w otoczeniu SSE**.

---

[7] Patrz: Komunikat Komisji Europejskiej: *Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy*, COM , No 652, Brussels 2008.

[8] Dla przykładu można przytoczyć takie programy, jak szwedzki Vinvaxt, programy niemieckie, programy włoskie – Bioregio, InnoRegio, czy wreszcie francuski program Pole de competitivite.

[9] Rozwiązanie takie, w którym różne ministerstwa są odpowiedzialne za rozwój różnego typu klastrów, są stosowane w innych krajach, np. Japonii. Niewątpliwą korzyścią takiego rozwiązania jest to, że może ono stymulować „konkurencję" pomiędzy ministerstwami i mobilizować je do jak najlepszego wdrażania programu wsparcia.

Jednym z możliwych sposobów może być wspieranie działalności klastrów z dochodów podmiotów zarządzających SSE, a więc na tych samych zasadach, jakie dotyczą rozwijania infrastruktury technicznej w strefach. Już w tej chwili istnieją ku temu ogólne podstawy prawne, bowiem jednym z bezpośrednich celów każdej ze stref jest wspieranie rozwoju powiązań klastrowych. Niemniej jednak, ogólne podstawy prawne powinny zostać tak doprecyzowane, aby dać podmiotom zarządzającym SSE jednoznaczną podstawę do inwestowania i wspierania „infrastruktury klastrowej."

Sama wizja rozwoju klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych powinna zostać wypracowana we współpracy spółek zarządzających strefami oraz funkcjonujących w nich podmiotów z władzami samorządowymi, a w szczególności z Urzędem Marszałkowskim, natomiast plany rozwoju klastrów w specjalnych strefach ekonomicznych powinny zostać uwzględnione w wieloletnich planach finansowania, a także włączone do wydawanych przez Ministra Gospodarki planów rozwoju specjalnych stref ekonomicznych.

O powodzeniu klastrów decyduje w dużej mierze zdolność do skojarzenia oraz przekonania do współpracy jak najszerszej grupy podmiotów reprezentujących biznes, ale także władz lokalnych i jednostek naukowych. W perspektywie długofalowej zarówno klastry, jak i SSE mogłyby czerpać znaczące **korzyści synergii**. Podmioty zarządzające SSE mogłyby przy tym odgrywać rolę jednostki inicjującej, wspierającej i/lub współfinansującej tworzenie się organizacji klastrowych w ramach danej SSE oraz w jej otoczeniu.

Jednakże, aby klastry mogły skutecznie pełnić tę funkcję, potrzebują najpierw wsparcia na etapie rozruchu i rozwoju. Dopiero klastry osiągające odpowiednią masę krytyczną dają szansę na samofinansowanie i przyciąganie nowych przedsiębiorstw do danego regionu. Natomiast aktualnie udział środków publicznych w finansowaniu rozruchu działalności klastrów w Polsce jest minimalny, wielokrotnie niższy niż w innych krajach europejskich. Ponadto środki z funduszy UE dedykowane dla klastrów są często w praktyce niedostępne, z uwagi na nieprzystające do rzeczywistości kryteria ich przyznawania. W rezultacie wydaje się, że właśnie strefy mogą odegrać znaczącą rolę we wspieraniu rozruchu i rozwoju klastrów w swoich regionach.

9.4. Koncepcja modelu – specjalne strefy ekonomiczne w roli koordynatora polityki klastrowej

Jak wcześniej zauważono, nowelizacja ustawy o SEE przesunęła okres działalności stref do 2020 roku. O ile ustawodawca nie przesunie ponownie terminu, strefy będą funkcjonować przez najbliższe 5 do 7 lat. Po tym czasie może nastąpić odpływ inwestorów oraz zabraknąć możliwości wykorzystywania zachęt finansowych do przyciągania nowych inwestycji.

W tym kontekście, biorąc pod uwagę perspektywę rozwoju polityki klastrowej w Polsce, należałoby **rekomendować model, w którym kompetencje specjalnych stref ekonomicznych zostałyby rozszerzone o wspieranie regionalnych inicjatyw i organizacji klastrowych**. SSE są bowiem, z samego założenia, emanacją narodowej polityki wspierania rozwoju regionalnego, gdzie strefa występuje w podwójnej roli: organizatora oraz egzekutora wizji polityki interwencji na poziomie regionalnym. SSE od szeregu lat prowadzą działania na rzecz podmiotów zlokalizowanych w danej strefie, jednakże przy współpracy z uczelniami, przedsiębiorcami, organizacjami oraz instytucjami, przy wsparciu samorządów oraz rządu.

Za rozszerzeniem dotychczasowych kompetencji SSE przemawia również zakres prowadzonej przez nie działalności, pokrywający się w znacznym stopniu z działalnością organizacji klastrowych, oraz kilkunastoletnie doświadczenie organizacyjne, na które składają się:

- współpraca z samorządem wszystkich szczebli (gmina, powiat, województwo) oraz z instytucjami rządowymi;
- współpraca z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi oraz jednostkami naukowymi;
- dobra znajomość problemów polityki regionalnej oraz problemów przedsiębiorców;
- wieloletnia facylitacja na rzecz inwestorów – zbudowane relacje i zaufanie;
- znajomość prawa samorządowego, handlowego, cywilnego;
- organizacja szkoleń, spotkań oraz inicjatyw kulturalnych;
- promowanie przedsiębiorców wewnątrz i na zewnątrz strefy.

Koncepcja modelu, o którym mowa, oznaczałaby **rozszerzenie działalności stref o działalność koordynatora/brokera klastra**, co nie zaburzyłoby swobody procesów gospodarczych, a wzmocniło wewnętrzny transfer wiedzy i rozwój kapitału ludzkiego. Nastąpiłoby w ten sposób przeniesienie środka ciężkości polityki klastrowej na instytucję powołaną przez organy centralne, jednakże niezależną od władz samorządowych. Ułatwiłoby nadzór nad poprawnością i celowością działań wspierających inicjatywy i organizacje klastrowe. Ustawowe uregulowanie zasad polityki klastrowej mogłoby jednocześnie zniwelować problemy, które występują przy zawiązywaniu inicjatyw klastrowych w Polsce[10].

---

[10] Podkreślić należy, iż w praktyce przedsiębiorcy funkcjonujący w polskich specjalnych strefach ekonomicznych nie działają na takich samych zasadach. Można wręcz mówić o wielu reżimach prawnych, w których funkcjonują inwestorzy, a które różnicują ich w najważniejszych kwestiach, dotyczących wielkości i zakresu pomocy publicznej oraz zasad korzystania ze zwolnień podatkowych. Wyżej wskazany fakt wynika z bardzo częstych w Polsce zmian przepisów prawnych. Najbardziej istotną zmianę dla przedsiębiorców przyniosły nowelizacje dokonane w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Za: A. Sikorski, M. Włodarczyk, *Broker klastra a specjalna*

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w Polsce Specjalne Strefy Ekonomiczne nie tworzą jednolitych enklaw terytorialnych, pokrywających się na przykład z granicami województw. Składają się z podstref i obszarów zlokalizowanych na terenie każdego z 16 województw, w obrębie ponad 100 miast i gmin. Nierównomierny rozkład stref jest spowodowany postanowieniami traktatu akcesyjnego, w którym liczbę stref ustalono na 14. Zmiana zakresu terytorialnego strefy następuje w ramach już istniejących stref bądź na skutek rozszerzenia całkowitego obszaru strefy, lub też na skutek wymiany obszarów w strefie.

Zważywszy także na fakt, iż polityka regionalna i polityka klastrowa odwołują się do pojęcia regionu, które jest (podobnie jak pojęcie klaster) nie do końca sprecyzowane, aczkolwiek definiowalne, można przyjąć, że 14 stref pokrywających całą Polskę mogłoby być dobrym kryterium podziału zasięgu koordynatora/ /brokera klastra.

Zaprezentowana idea nie musi prowadzić do upadku bądź ograniczenia roli istniejących organizacji klastrowych oraz zawężenia swobody powstawania nowych inicjatyw. Jak stwierdzono wcześniej, w warunkach polskiej gospodarki wiele inicjatyw noszących nazwę „klaster" w istocie nie jest klastrami. Często są to bowiem albo jedynie zalążki faktycznych gron przedsiębiorczości, albo są to sieci współpracy stworzone odgórnie celem pozyskania środków zewnętrznych na rozwój danej inicjatywy. **Poprzez przekazanie kompetencji koordynatora klastra** dla Specjalnej Strefy Ekonomicznej **zaistniałaby większa możliwość aktywizacji istniejących inicjatyw, a w konsekwencji pobudzenie współpracy wśród uczestników**.

Istniejące rozwinięte organizacje klastrowe nie muszą stracić na znaczeniu. W przypadku istnienia wielu organizacji klastrowych na terenie działania SSE, koordynator klastra mógłby pełnić funkcję organizacji nadrzędnej zrzeszającej pozostałe organizacje i przenosić dobre praktyki pomiędzy klastrami, bez ingerencji w ich działalność statutową.

Należy w tym miejscu nadmienić, że nową ideą promowaną przez agencje wpierające klastering w UE jest stworzenie ponadregionalnych klastrów oraz paneuropejskiej platformy współpracy klastrów. SSE, posiadając odpowiednią strukturę organizacyjną, mogłaby stawać się partnerem dla dużych europejskich organizacji klastrowych i reprezentować polskie organizacje klastrowe. Reprezentując polski interes publiczny, SSE mogłyby w ten sposób uzyskać realny wpływ na kształtowanie polityki klastrowej UE.

Umocowanie SSE jako koordynatora klastra umożliwiłoby także **lepszą weryfikowalność udzielanej przez państwo pomocy ze środków publicznych** poprzez możliwość porównywania (benchmarkingu) organizacji działających według tych samych kryteriów narzuconych przez ustawę. Dane statystyczne, które

---

strefa ekonomiczna, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej" 2010, Organizacja i Zarządzanie, nr 46, s. 122–124.

są zbierane przez SSE, mogłyby być analizowane na płaszczyźnie klastra, czyli dokładnie tam, gdzie pomoc publiczna dociera i porównywane z innymi strefami. Większość regionów organizuje i publikuje dane ekonomiczne dla sektora lub ekonomicznego regionu lub rynku pracy, ale nie w kontekście klastrów. Byłoby to również pomocne dla Agencji Rozwoju Regionalnego, organizacji klastrowych oraz dostawców usług, które miałyby zagregowane dane pod kątem publikowania ich dla klastrów.

Prezentowana koncepcja rozszerzenia przez ustawodawcę kompetencji SSE o działalność koordynatora/brokera klastra jest ideą nową. Dotychczas nie przeprowadzono empirycznych badań, które potwierdziłyby zainteresowania podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu taką formą prowadzenia polityki klastrowej. Wymagałaby zatem podjęcia odrębnych, bardziej szczegółowych badań ewaluacyjnych pod tym kątem.

10. Podsumowanie

Dlaczego tak ważne dla polskiej gospodarki jest sformułowanie właściwego systemu zarządzania rozwojem struktur klastrowych? Klastry mogą stać się kluczowym elementem wpływającym na podniesienie konkurencyjności regionu i budowę gospodarki opartej na wiedzy. Obecnie, w zglobalizowanej gospodarce, bardzo trudno jest, działając samodzielnie, podnosić konkurencyjność i innowacyjność swojej firmy. Współczesny rozwój bazuje bowiem na współpracy, wymianie doświadczeń i wiedzy. Dzięki powiązaniom w ramach klastra łatwiejszy staje się transfer nowoczesnych rozwiązań, w tym technologicznych.

Ważnym aspektem funkcjonowania klastrów, który wymaga doskonalenia, jest podejście strategiczne do planowania działań oraz optymalizacja procesu zarządzania. Znaczny procent przebadanych klastrów nie ma opracowanej strategii rozwoju, a w przypadku tych, które ją posiadają, często jest ona niesformalizowana. Dodatkowo bardzo rzadko planuje się działania na poziomie operacyjnym. Taka sytuacja wynika z faktu, że koordynatorzy często pracują społecznie na rzecz klastra i muszą godzić tę funkcję z pełnieniem podstawowych obowiązków zawodowych. Powodem tego jest konieczność ograniczania kosztów związanych z obsługą administracyjną klastra w sytuacji braku możliwości finansowania takich działań ze źródeł zewnętrznych. Nieliczne klastry posiadają koordynatorów, którzy mogą w pełni zaangażować się w realizację zadań związanych z obsługą klastra, co ma bezpośrednie przełożenie na efektywność ich funkcjonowania.

Ze względu na fakt, iż duża część klastrów nie może sobie pozwolić na finansowanie wyspecjalizowanych animatorów, konieczne jest takie zorganizowanie podziału zadań, aby zoptymalizować proces zarządzania klastrem przy ograniczonych zasobach. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że nie ma uniwersalnej formuły

zarządzania klastrem, która sprawdzałaby się w każdej tego typu strukturze i gwarantowała efektywne zarządzanie. Przyjęte rozwiązania funkcjonalne powinny więc wynikać z potrzeb danej organizacji.

Przekształcanie skupisk powiązanych branżowo firm i instytucji otoczenia biznesu w dynamiczne klastry charakteryzujące się wysokim poziomem współpracy (istniejącej niezależnie od konkurencji) oraz różnego rodzaju interakcji, przepływu wiedzy i idei, jest bardzo ważne dla rozwoju i konkurencyjności całej polskiej gospodarki.

Na kształtowanie przyszłej polityki zarządzania rozwojem klastrów w Polsce składa się szereg istotnych problemów, na które w chwili obecnej nie ma jeszcze zdecydowanych odpowiedzi. Niewątpliwie ważnymi wyznacznikami w tym zakresie są zapisy zawarte w dokumentach rządowych, w których dostrzega się potrzebę wspierania rozwoju tej formy aktywności, jaką stanowią klastry. Akcentowana jest ich szczególna rola jako biegunów wzrostu, w celu zwiększania wzrostu i konkurencyjności polskiej gospodarki oraz uniknięcia dryfu rozwojowego.

Autor wychodzi z założenia, że szereg doświadczeń i mechanizmów, występujących w badanym regionie, można z powodzeniem odnieść, na zasadzie podobieństw rozwojowych, również do innych regionów kraju, a **konkluzje wynikające z badań mogą posłużyć jako ważne źródło informacji do stworzenia właściwego systemu zarządzania i programów wspierania klastrów w układach regionalnych.** Wyniki badań i zaprezentowane modele usprawniające mogą również stanowić praktyczne narzędzie dla przedstawicieli władz samorządowych i pracowników zajmujących kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach.

Zakończenie

Przedmiotem niniejszej rozprawy jest problematyka rozwoju i zarządzania strukturami klastrowymi regionu. Jak wspomniano we *Wstępie* pracy, zjawisko klastra nie jest jeszcze dostatecznie rozpoznane co do jego skutków i efektów. Wiedza dotycząca powstawania i zasad funkcjonowania klastrów jest dalece niepełna. W tym zakresie istnieje zatem luka teoretyczna, wynikająca właśnie ze słabego rozpoznania zagadnienia rozwoju i mechanizmów zarządzania strukturami klastrowymi. Na szereg podjętych w pracy problemów nie ma jeszcze w Polsce odpowiedzi, gdyż są to w naszych warunkach zagadnienia stosunkowo nowe, będące dopiero w fazie ewolucji. Upłynęło bowiem zbyt mało czasu, aby możliwa była długofalowa ocena polityki klastrów, zarówno tej w wydaniu międzynarodowym, jak i w skali regionalnej czy lokalnej.

Zaprezentowana analiza teoretyczna oraz badania empiryczne pokazują szerokie spektrum uwarunkowań i barier rozwojowych struktur klastrowych rozwijających się w układzie regionalnym. O takim nachyleniu badań zadecydował fakt, że klastry w sposób jednoznaczny traktowane są jako **zjawisko o charakterze regionalnym**. Oczywisty jest też związek klastrów z poziomem rozwoju oraz konkurencyjnością danego regionu.

Ponadto, z uwagi na nowe doświadczenia i ewolucję podejść do rozważanego zagadnienia oraz wciąż pojawiające się nowe koncepcje w tym zakresie, problemy polityki rozwoju i właściwego modelu zarządzania strukturami klastrowymi nabierają nowego wymiaru, który stanowił przedmiot podjętych w pracy rozważań.

W związku z tym sformułowano cele poznawcze oraz cele praktyczne, którym przypisano **hipotezę główną** oraz **siedem hipotez szczegółowych**, podlegających dalej weryfikacji w wyniku prowadzonych badań. Intencją autora było, aby postawione hipotezy nie były formułowane zbyt wąsko (regionalnie), aby miały one charakter szerszy, odnoszący się teorii klastrów, a których weryfikacją byłyby treści zaprezentowane w części teoretycznej pracy, a przede wszystkim w jej części empirycznej.

Zarówno studia literaturowe, jak i badania empiryczne przeprowadzone w odniesieniu do czterech różnych grup respondentów (badania ankietowe oraz wywiady bezpośrednie) pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków i rekomendacji, które w sposób całościowy przedstawiono w rozdziale VII rozprawy.

Omówienie postawionych hipotez dokonane zostało przy zachowaniu następującego porządku: (1) przypomnienie postawionej hipotezy, (2) prezentacja

syntetycznej odpowiedzi, (3) wskazanie, czy postawioną hipotezę należy przyjąć czy odrzucić.

Pierwszą z postawionych hipotez, **hipotezę główną**, sformułowano w sposób następujący:

Klastry i inicjatywy klastrowe stanowią ważny potencjał i skuteczny instrument rozwoju regionu, który zdecydowanie przyczynia się do podnoszenia poziomu jego konkurencyjności. Rozwój struktur klastrowych generuje szereg korzyści – zarówno dla regionu, jak i firm w nim zlokalizowanych.

Weryfikacja tej hipotezy opiera się na przedstawionych w pracy dowodach teoretycznych (podrozdziały 5 oraz 6 w II rozdziale pracy) oraz empirycznych (podrozdziały 4.2 oraz 5 w VI rozdziale pracy).

Odnosząc się do **badań literaturowych**, na istotną rolę klastrów, będących instrumentem dynamizowania rozwoju regionu, wskazują tacy klasycy i badacze tego zagadnienia, jak M. E. Porter, R. M. Kanter, E. Bojar, A. Pichierri, a także pośrednio L. Leydesdorff, H. Etzkowitz. Przytoczone w pracy poglądy tych badaczy jednoznacznie dowodzą, że występowanie klastra branżowego w regionie daje z założenia szereg pozytywnych efektów, tak dla całego regionu (tzw. efekt rozlewania – *spillover effect*), jak również dla poszczególnych firm uczestniczących w sieci powiązań tejże struktury. Uczestnikami klastra nie są wyłącznie przedsiębiorcy, ale również szeroko pojęte otoczenie lokalne, z którego czerpie on swoją siłę. Wśród teoretyków, jak też praktyków zajmujących się problemami rozwoju regionalnego panuje zgodność co do tego, że klastry stanowią ważny potencjał rozwojowy regionu, a funkcjonowanie struktur klastrowych wyzwala szereg pozytywnych impulsów. Zwraca się jednak również uwagę, że klastry będąc źródłem korzyści, mogą w pewnych sytuacjach stawać się źródłem pewnych potencjalnych efektów negatywnych.

Zdaniem przywołanych wyżej M. E. Portera i R. M. Kantera, istnienie i rozwój struktur klastrowych powinny być traktowane również jako ważny instrument podnoszenia konkurencyjności nie tylko poszczególnych organizacji, ale także regionów. Porter podkreśla, iż przypisywanie większego znaczenia w gospodarce klastrom niż odosobnionym firmom i sektorom pozwala na dostrzeżenie ważnych elementów istoty konkurencji oraz roli lokalizacji w przewadze konkurencyjnej.

Analiza zaprezentowanych poglądów wskazuje ponadto, że klastry w pozytywny sposób wpływają na powstawanie w regionie nowych podmiotów gospodarczych oraz tworzenie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości. Są atrakcyjnym miejscem lokalizacji dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz rynkiem pracy przyciągającym wykwalifikowanych pracowników, co dodatkowo zwiększa konkurencyjność danego regionu. Na pozytywne doświadczenia gospodarek światowych w tym zakresie wskazują także O. Sölvell, G. Linnqvist, Ch. Ketels w swej sztandarowej publikacji *The Cluster Initiative Greenbook*.

W kontekście generowania przez klastry szeregu korzyści zarówno dla regionu, jak i firm w nim zlokalizowanych, należy podkreślić, że warunkiem jest

jednak istnienie sprzyjającej polityki realizowanej przez władze lokalne i ustanowienie nowoczesnych systemów zarządzania nimi.

Weryfikacji tej hipotezy z **empirycznego punktu widzenia** dokonano na podstawie badania ankietowego przedstawicieli samorządów terytorialnych (por. podrozdział 5 w II rozdziale pracy), z którego wynika, że 61% wszystkich respondentów zgadza się (zdecydowanie lub w sposób umiarkowany) z poglądem, że klastry i inicjatywy klastrowe przyczyniają się do rozwoju i podnoszenia konkurencyjności regionu. Przeciwnego zdania jest jedynie 12% samorządowców.

Badając opinie ekspertów i kadry menedżerskiej w oparciu o indywidualny wywiad pogłębiony, na pytanie: „czy klastry i inicjatywy klastrowe stanowią skuteczny instrument rozwoju regionu i przyczyniają się do podnoszenia jego konkurencyjności?", zdecydowana większość respondentów odpowiedziała twierdząco (por. podrozdział 6 w II rozdziale pracy). Generalnie, zgodzono się również z tezą, że inicjatywy klastrowe pośrednio przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy. Prawie wszyscy rozmówcy byli zgodni, że rozwój klastrów w badanym regionie to czynnik podnoszący w efekcie jego konkurencyjność w stosunku do innych regionów kraju. Zauważano przy tym, że jeśli zwiększać się będzie konkurencyjność firm, to przekładać się to będzie pozytywnie na region.

Reasumując, zaprezentowane poglądy teoretyczne i wyniki badania **pozytywnie weryfikują hipotezę główną i przemawiają za jej przyjęciem**.

Hipoteza 1.

Różnorodne przesłanki oraz czynniki rozwoju struktur klastrowych prezentowane w teorii klastrów (zarówno polskiej, jak i zagranicznej) pozwalają na stwierdzenie, że nie ma jednoznacznego konsensusu co do powodów objaśniających przyczyny i mechanizm powstawania klastrów. Sądzić należy, że dominującymi czynnikami warunkującymi sukces i rozwój danej struktury klastrowej są: uwarunkowania wynikające z tradycji branżowych na danym terenie (historyczne), dostęp do zasobów, bliskość współpracujących podmiotów, relacje z otoczeniem oraz wzajemne zaufanie partnerów. Jakość relacji między partnerami winna być natomiast postrzegana jako istotna cecha dobrego porozumienia sieciowego.

Weryfikacji tej hipotezy dokonano przede wszystkim na podstawie licznych (cytowanych) pozycji literatury przedmiotu i badań w oparciu o metodę *desk research*, prezentowanych w I rozdziale pracy. Wynika z nich, że na powstanie i rozwój klastrów mogą mieć wpływ bardzo różne czynniki – często bardzo specyficzne dla danej lokalizacji klastra. Przytoczone przykłady klastrów o znaczeniu międzynarodowym pozwoliły na wyróżnienie różnorodnych uwarunkowań powstania i rozwoju klastrów, do których można zaliczyć:

• uwarunkowania historyczne, które związane są z istnieniem tradycji danego rodzaju działalności na określonym terenie (tu przykład włoskiego klastra przemysłu tekstylnego w regionie Emilia-Romania oraz klastra meblarskiego Dècopôle we Francji);

• wzrost popytu na określone dobra czy usługi (przykład Doliny Krzemowej w Kalifornii);

• dostęp do określonych bogactw naturalnych (przykład klastra meblarskiego Dècopôle w Lotaryngii);

• kombinacja różnych czynników – pomysły i zaangażowanie wielu ludzi, harmonijna współpraca biznesu, uczelni i władz lokalnych (przykład szwedzkiego Telecom City).

Obserwując mechanizmy tworzenia klastrów w Europie, widzimy, że co do zasady powstawania, są one na ogół zjawiskiem inspirowanym przez rynek – te, które odniosły największy sukces, powstawały spontanicznie i są oparte na naturalnej przewadze konkurencyjnej lub siłach rynkowych. Niemniej jednak dobre strategie i polityka klastrowa odgrywają istotną rolę w katalizowaniu tego procesu i wywoływaniu właściwego efektu.

Analiza poglądów na temat różnych struktur klastrowych, pod kątem czynników sprawczych, które je utworzyły, pozwala stwierdzić, że w warunkach europejskich inicjatywy ich rozwoju **opierają się najczęściej na zasobach lokalnej gospodarki** – na jej widocznym bądź ukrytym potencjale. Szereg badań empirycznych potwierdza, że dyfuzja technologii będąca niejako tworzywem struktur klastrowych postępuje szybciej właśnie wtedy, gdy dokonuje się **pomiędzy przedsiębiorstwami blisko zlokalizowanymi**, a jednocześnie charakteryzującymi się znaczącym zróżnicowaniem technologicznym (poglądy A. Phene, K. Lindquista, L. Marsha).

Biorąc pod uwagę, iż w wielu przypadkach klaster jest traktowany jako rodzaj organizacji sieciowej, jednym z istotnych elementów decydujących o powodzeniu tej struktury jest **wzajemne zaufanie partnerów tworzących klaster**. Odpowiedni poziom zaufania może powodować szereg pozytywnych efektów dla uczestników, np. obniżkę kosztów zarządzania czy też wzrost wartości rynkowej firm. Ważna jest także jakość relacji, rozumiana jako zakres działań, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując współpracę, która wyznaczana jest przez kompetentność partnerów, lojalność, dobre intencje sojuszników (poglądy A. Argandona, B. Mikuła). Jakość relacji winna być tutaj postrzegana jako istotna cecha dobrego porozumienia sieciowego.

Jeszcze inni autorzy (np. E. Bojar, J. Piaseczny), określając czynniki sprawcze rozwoju struktur klastrowych, wskazują zwłaszcza na dwie grupy czynników: endogeniczne – związane z historycznymi i geograficznymi uwarunkowaniami regionu oraz egzogeniczne – wynikające ze świadomych tendencji udziału w kreacji struktur klastrowych.

Analizując **przyczyny powstawania klastrów**, wykazano, że klaster nie jest jeszcze pojęciem do końca naukowo zbadanym. Wciąż trwają intensywne prace nad opracowaniem kompletnej charakterystyki i typologii klastrów. Na obecną chwilę brak jest względnie spójnej typologii klastrów. W literaturze przedmiotu i różnego typu opracowaniach opisywane są prawie wyłącznie przykłady klastrów z praktyki.

Odczuwa się natomiast brak szerzej akceptowanych, zweryfikowanych empirycznie twierdzeń dotyczących procesów ich funkcjonowania. Przegląd dostępnych źródeł literaturowych oraz opracowań, począwszy od Portera do najnowszych, wskazuje, że są one przede wszystkim poświęcone układom czy systemom klastrowym traktowanym jako pewien element przestrzennego zagospodarowania regionu, wpływający na regionalną efektywność i konkurencyjność. Z zaprezentowanych przez autora (w I rozdziale pracy) charakterystyk klastrów wynika, że przyjmowane w tym zakresie rozwiązania są **bardzo różne i nie do końca rozpoznane**.

Reasumując ten element omawianej hipotezy, klastry stanowią struktury niezależnie wykształcające się w ramach obiektywnych relacji rynkowych w korzystnych warunkach lokalizacyjnych, a wymieniane wyżej czynniki wydają się być elementami warunkującymi powodzenie i rozwój danej struktury klastrowej.

Weryfikując niniejszą hipotezę od strony **empirycznej**, należy zwrócić uwagę na elementy potwierdzające, iż takie czynniki, jak uwarunkowania wynikające z tradycji branżowych na danym terenie czy istnienie zasobów odpowiednich dla danej działalności (np. zasobów naturalnych, wykwalifikowanej siły roboczej lub specyficznej wiedzy) należą do czynników warunkujących efektywny rozwój klastrów. Znajdujemy to w części badawczej dotyczącej regionu łódzkiego (podrozdziały 2 i 6 w rozdziale V). Przeprowadzona tam analiza wykazała, że **za czynnik szczególnie sprzyjający budowie klastrów uznać należy strukturę branżową i przestrzenną regionu**, co pozwoliło na wnioskowanie, że rozwój potencjalnych klastrów w regionie łódzkim jest możliwy i zarazem celowy.

W związku z powyższą argumentacją (zarówno z pozycji badań literaturowych, jak i empirycznych), **omawianą hipotezę szczegółową należy przyją**ć.

Hipoteza 2.

Podstawowym warunkiem wytyczenia pożądanych kierunków rozwoju klastrów w danym regionie jest wcześniejsze dokonanie diagnozy obszarów koncentracji branżowej przemysłu i usług oraz określenie na tej podstawie aktualnego profilu gospodarczego regionu. Profil potencjalnych klastrów musi bowiem odpowiadać strukturze branżowej i przestrzennej regionu. Dopiero dokonanie takiej diagnozy daje możliwość wskazania przyszłościowych kierunków polityki w zakresie tworzenia nowych klastrów.

Weryfikacja tej hipotezy stanowi niejako kontynuację dowodów wyprowadzonych w odniesieniu do poprzedniej. Z teoretycznego punktu widzenia, pożądane kierunki rozwoju klastrów na danym terenie są uwarunkowane występowaniem większej niż przeciętna koncentracji branżowej. Dotyczy to zarówno branż przemysłowych, jak i usług. Analiza poziomu koncentracji branżowej warunkuje z kolei określenie aktualnego profilu specjalizacyjnego regionu, co stanowi podstawę do wytyczenia dla tego regionu kierunków rozwoju klastrów potencjalnych. Co istotne, dokonanie takiej diagnozy umożliwia również wskazanie kierunków przyszłej polityki w zakresie tworzenia warunków do powstawania

nowych i wspierania struktur już istniejących. Ma to znaczenie kluczowe z punktu widzenia zarządzania rozwojem tych struktur.

Stwierdzenia powyższe wynikają z **rozważań teoretycznych**, jak również **szczegółowej analizy empirycznej** – zawartych w podrozdziałach 3, 4 oraz 6 w V rozdziale pracy. **Weryfikują one pozytywnie i w sposób jednoznaczny postawioną hipotezę i wskazują na jej przyjęcie**.

Hipoteza 3.

W procesach powstawania i rozwoju klastrów, w układach regionalnych kluczową rolę odgrywa administracja publiczna (samorządy) szczebla lokalnego. Jej rola w tym zakresie powinna polegać głównie na inicjowaniu i kreowaniu rozwoju powiązań klastrowych, działaniach związanych z finansowaniem ich rozwoju oraz budowaniem właściwych relacji z uczestnikami klastra. W praktyce zaangażowanie samorządów w problemy rozwoju klastrów jest niewystarczające i brak jest skoordynowanej polityki w tym zakresie, co stanowi istotną barierę rozwojową.

Weryfikacja tej hipotezy opiera się zarówno na **badaniach literaturowych**, jak i **przeprowadzonych badaniach empirycznych**. Ważną rolę administracji publicznej szczebla lokalnego oraz regionalnego dowiodły szerokie rozważania tej kwestii, zaprezentowane głównie w podrozdziale 9 rozdziału II pracy. Rola ta, w odniesieniu do klastrów, wiąże się obecnie ściśle z wprowadzaniem nowego typu „polityki rozwoju regionalnego w oparciu o klastry" (*Cluster-based Policy*). Ten rodzaj polityki wyznaczył nowe miejsce władzy publicznej w strukturze relacji między podmiotami gospodarczymi, określając **nowe kompetencje sfery publicznej** w procesach rozwoju przedsiębiorczości na danym terenie. Władzy publicznej powierzono w ten sposób rolę „pośredniego przedsiębiorcy", którego zadaniem jest m.in. regulować wzajemne relacje, a co wiąże się ściśle z polityką wspierania klastrów.

Według M. Portera, uważanego powszechnie za prekursora klastrów, możliwe jest i wręcz zalecane działanie czynnika publicznego (władz samorządowych) w kreowaniu i stymulowaniu rozwoju klastrów. W Unii Europejskiej większość menedżerów firm zrzeszonych w klastrach przyznaje, że władze publiczne pełnią ważną, jeśli nie fundamentalną, rolę we wsparciu klastrów. Co do zasady przyjmuje się na ogół, że władze publiczne nie powinny tworzyć klastrów, ale przede wszystkim s**tymulować i wspierać rozwój istniejących lub powstających skupisk**. Często przyjmuje się także, że polityka klastrowa powinna koncentrować się na tych skupiskach, które mają największe szanse na uzyskanie globalnej konkurencyjności.

Doświadczenia ostatnich kilkunastu lat wskazują dość jednoznacznie na konieczność redefiniowania roli administracji publicznej jako katalizatora współpracy w ramach sieci oraz budowania przewag konkurencyjnych. To właśnie administracja publiczna dysponuje kompetencjami niezbędnymi do tego, by

opracowywać i wdrażać programy i instrumenty, które zniwelują niedoskonałości rynku w funkcjonujących obecnie systemach innowacyjnych.

Dowodów na powyższe stwierdzenia dostarczają także wyniki badań ankietowych przeprowadzonych z uczestnikami klastrów i przedstawicielami samorządów terytorialnych oraz wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z ekspertami i kadrą menedżerską (podrozdziały 4.1, 4.2, 5 w rozdziale VI oraz 5.3 w rozdziale VII). Wynika z nich, że **ocena współpracy klastrów z władzami samorządowymi wypada decydowanie negatywnie**. Tylko wybrane klastry podejmują takie działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów. **Niskie zaangażowanie samorządów lokalnych stanowi ważną barierę rozwojową klastrów**. Wśród przedstawicieli samorządów funkcjonuje przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie jest dostrzegane jedynie z horyzontu kraju czy regionu.

Zdecydowana większość samorządów jako przyczyny słabych relacji z klastrami w regionie wskazuje poważne problemy finansowe hamujące możliwości rozwoju inicjatyw lokalnych. Natomiast do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, zaliczyć należy kwestie finansowe, strukturalne i świadomościowe. Z jednej strony są to rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami uczestników klastrów a możliwościami samorządu terytorialnego, wynikające z braku wiedzy, z drugiej strony – rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami powodujący często frustrację i pejoratywną ocenę wzajemnej współpracy. Brak jest zarazem skoordynowanej polityki w tym zakresie. Widoczne jest niezadowolenie z tego powodu. Powszechnie wyrażany jest natomiast pogląd, że tworzenie i rozwój powiązań klastrowych powinien być jednym z priorytetów działania władz lokalnych i regionalnych. Wobec powyższego, **postawioną hipotezę należy przyjąć**.

Hipoteza 4.

Funkcjonujące w badanym regionie klastry znajdują się w rozwinitęych fazach rozwoju, przyczyniając się do dalszego rozwoju przemysłu i przedsiębiorczości, również w odniesieniu do sektora MŚP, którego udział w gospodarce regionu jest znaczny. Do rozwoju klastrów w istotnym stopniu przyczynia się istniejący system wsparcia, zadekretowany w strategicznych dokumentach określających politykę klastrową.

Dla weryfikacji tej hipotezy konieczne było przeprowadzenie **badań empirycznych** obejmujących struktury klastrowe istniejące w regionie łódzkim. Procedurę oraz wyniki tych badań zaprezentowano w drugim etapie badawczym, zakładającym identyfikację i wstępną ocenę stopnia rozwoju inicjatyw klastrowych istniejących w badanym regionie (por. podrozdział 3, VI rozdział pracy).

Badanie wykazało, że **zidentyfikowane struktury cechują się bardzo niskim stopniem dojrzałości**, przy czym część z nich nie spełnia w zasadzie definicji klastra i przybiera bardziej **postać zalążków klastra**. Uzasadnione jest

stwierdzenie, że w odniesieniu do wszystkich istniejących obecnie w badanym regionie inicjatyw klastrowych trudno jest mówić o realizacji przez nie wymiernych działań merytorycznych na rzecz swoich członków, co normalnie uznaje sie za cechę charakteryzującą zaawansowane inicjatywy klastrowe. Większość istniejących klastrów znajduje się bądź w fazie samoorganizowania się, bądź już popadła w stagnację. Cześć z nich przybiera wymiar wyłącznie koncepcyjny. Tylko niewiele ponad 40% zidentyfikowanych w regionie klastrów posiada sformalizowaną strategię rozwoju. **Większość z nich działa na podstawie strategii niesformalizowanej. Są też klastry, które strategii w ogóle nie posiadają**.

Wyniki analizy dowodzą, że istotną cechą charakterystyczną inicjatyw klastrowych w badanym regionie jest stosunkowo duży udział większych podmiotów rynkowych, a część inicjatyw podejmowanych przez podmioty otoczenia biznesu w ogóle nie jest zorientowana na potrzeby mniejszych przedsiębiorców. **Niewielki jest udział sektora MŚP w inicjatywach klastrowych**, co wynika prawdopodobnie z faktu zapraszania do inicjatyw głównie firm liczących się w danej branży. W rezultacie klastry, zamiast przyczyniać się przede wszystkim do rozwoju drobnej przedsiębiorczości, o ograniczonych możliwościach finansowych, przyczyniają się do umacniania firm będących w relatywnie dobrej kondycji ekonomicznej. Rodzi to wniosek ogólny, że w badanym regionie nie działa w zasadzie ani jeden klaster, który spełniałby kryteria określone dla Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Cały sektor łódzkich inicjatyw klastrowych znajduje sie nadal we wczesnych fazach rozwojowych lub też przybiera wymiar inicjalny i koncepcyjny.

Wyniki badań ankietowych oraz wywiadów pozwalają również na stwierdzenie, że obecnie system wspierania klastrów w praktyce *de facto* nie istnieje, mimo że jest on zadekretowany w obowiązujących dokumentach strategicznych (por. treści podrozdziału 6 w VII rozdziale pracy). Wsparcie władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do akcji promocyjnych idei klasteringu. Przedstawiciele klastrów są zapraszani na różnego rodzaju konferencje czy spotkania, które jednak, w ich opinii, nie przynoszą oczekiwanych efektów. Wyniki wskazują, że podejmowanie działań przez większość badanych klastrów jest zależne od wysokości otrzymanych środków.

W świetle przytoczonych wyników badań, **postawioną hipotezę należy odrzucić**. Nie znajduje ona bowiem potwierdzenia w istniejącym stanie faktycznym.

Hipoteza 5.

Niezależnie od stopnia dojrzałości klastrów funkcjonujcych w badanym regionie, ich uczestnicy, jak również kadry samorządów lokalnych, w niewielkim stopniu znają koncepcję klastrów i korzyści związane z ich funkcjonowaniem. Nie posiadają również dostatecznej wiedzy na temat źródeł pozyskiwania środków finansowych na realizację działań związanych z tworzeniem struktur klastrowych w regionie.

Weryfikacja powyższej hipotezy możliwa jest **w oparciu o konkretne badania empiryczne** przeprowadzone w regionie łódzkim. Wyniki badań ankietowych – przeprowadzonych z uczestnikami klastrów – zaprezentowano w podrozdziale 4.1 VI rozdział pracy (wykresy 10 i 11), oraz z przedstawicielami samorządów lokalnych – w podrozdziale 4.2 VI rozdział pracy (wykresy 25 i 26). Weryfikują ją również wyniki wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z kadrą menedżerską i ekspertami (por. podrozdział 5 w rozdziale VI – pytanie nr 3).

Wyniki powyższych badań wskazują jednoznacznie na brak rozumienia mechanizmów rządzących klastrami w grupie uczestników klastrów (aż 65% respondentów przyznaje się do niewiedzy w tym zakresie). Podobną sytuację obserwujemy wśród kadr samorządowych szczebla lokalnego, gdzie ponad 40% respondentów nie wie, co kryje się pod pojęciem klastra, natomiast jedynie co trzeci samorządowiec deklaruje, że dobrze wie, czym jest klaster. Jest to zaskakująco niski poziom wiedzy na temat klastrów. Okazuje się, że klastry nie funkcjonują w świadomości samorządów jako narzędzie wspierania przedsiębiorczości.

Z badań wynika również, że wśród uczestników inicjatyw klastrowych brak jest dostatecznej wiedzy na temat alternatywnych źródeł pozyskiwania środków finansowych na realizację działań. Dlatego też, aktywność klastrów w zdecydowanej mierze jest uzależniona od dostępności dotacji publicznych. Niezrozumienie idei klasteringu, zarówno przez znaczną część uczestników klastrów, jak i samorządowców, stanowi istotną barierę typu mentalnego, ograniczającą rozwój klastrów w regionie.

W kontekście powyższych wyników badań, **omawianą hipotezę należy zdecydowanie przyjąć.**

Hipoteza 6.

J*ednym z ważnych instrumentów doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności jest benchmarking klastrów. Analizę benchmarkingu traktować należy jako użyteczny instrument do pozycjonowania sytuacji w badanym regionie w stosunku do innych regionów i podstawę wytyczenia warunków wyjściowych do budowy struktur klastrowych w danym regionie. Obecnie, w polskiej rzeczywistości gospodarczej wykorzystanie tego instrumentu jest bardzo utrudnione.*

Weryfikację tej hipotezy oprzeć można na **rozważaniach teoretycznyc**h (podrozdział 5 w IV rozdziale pracy) oraz na **analizie empirycznej** (podrozdział 2 w rozdziale VII).

Należy tu przede wszystkim zauważyć, że benchmarking rozumiany jako metoda badawcza klastrów wpisuje się w problem ich ewaluacji, jednakże dostępna literatura poświęcona zagadnieniu klastrów praktycznie przemilcza rolę jaką spełnia, a raczej mogłaby spełniać ewaluacja. Również oficjalne wspólnotowe dokumenty ograniczają się w swych zapisach do wskazania obowiązku ewaluowania polityk klastrowych, nie precyzując jednak sposobu, w jaki ma to być dokonywane. Uważna analiza literatury wskazuje jednak, że szereg badaczy

potwierdza możliwość zastosowania procedury benchmarkingu nie tylko w odniesieniu do podmiotów gospodarczych, dla których podstawowym regulatorem jest rynek, ale również w odniesieniu do organizacji publicznych i sytuacji w regionie (J. Bramham, W. Grudzewski, R. Brol).

Dla stosunkowo młodych organizacji, jakimi są klastry w Polsce, poszukuje się optymalnych rozwiązań, zapewniających im stabilny rozwój i konkurencyjność. Dzięki współpracy i wymianie doświadczeń przedsiębiorstwa w klastrze podnoszą standardy oferowanych produktów i usług. Najlepsze rozwiązania organizacyjne wprowadzone z powodzeniem w jednym klastrze można adaptować w innym. Dlatego uzasadnione jest zastosowanie benchmarkingu. Metoda ta stała się **użytecznym instrumentem doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności**.

Z drugiej strony, złożoność struktur klastrowych i ich specyfika utrudnia prowadzanie benchmarkingu; koniecznie staje się użycie skomplikowanego, nieszablonowego, często bardzo oryginalnego podejścia badawczego. W zmiennym środowisku poszukiwać należy takich rozwiązań metodycznych, według których będzie można antycypować przyszłe warunki i z wyprzedzeniem wprowadzać wymagane zmiany. Najlepszym narzędziem w takim przypadku jest właśnie technika benchmarkingu, czyli procesu uczenia się od innych nie tylko na ich błędach, ale na osiągniętych przez nich sukcesach (J. Brilman, M. E. Porter).

Użyteczność benchmarkingu jako metody przydatnej w procesie ewaluacji struktur klastrowych a zarazem instrumentu pozycjonowania badanego regionu w stosunku do innych regionów, **wykazano analitycznie** (por. podrozdział 2 w rozdziale VII pracy). Zestawiając wyniki badań z wiedzą literaturową, wyodrębniono siedem kluczowych czynników, które w każdym regionie będą decydować o rozwoju struktur klastrowych. Odnosząc następnie sytuację w regionie łódzkim do przyjętych siedmiu kluczowych czynników sukcesu rozwoju klastrów, dokonano analizy porównawczej, co umożliwiło przeprowadzenie benchmarkingu.

Analiza powyższa stanowi jednocześnie dowód empiryczny potwierdzający użyteczność badawczą techniki benchmarkingu dla celów pozycjonowania sytuacji w regionie i wytyczenia warunków wyjściowych pod kątem budowy struktur klastrowych. Postawioną hipotezę należy zatem uznać za **zweryfikowaną pozytywnie i przyjąć**.

Hipoteza 7.

Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce stanowią dobre narzędzie do tworzenia współpracy w ramach sieci powiązań kooperacyjnych, będąc odpowiednią bazą do inicjowania struktur o charakterze klastrowym. Jest to problem, który w zasadniczy sposób wiąże się z wypracowaniem określonego modelu zarządzania tymi strukturami. Należy postawić hipotezę o zasadności trwałego powiązania polityki klastrowej z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych w Polsce.

Weryfikacji tej hipotezy dokonano na podstawie **rozważań teoretycznych** (podrozdział 10 w rozdziale II), jak również **badań empirycznych** (podrozdziały 4.3 i 5 w rozdziale VI pracy).

Badania przeprowadzone w Polsce w roku 2011 przez firmę Ernst & Young dowodzą, że działalność w ramach specjalnych stref ekonomicznych sprzyja powstawaniu powiązań kooperacyjnych w regionie objętym strefą – zarówno w odniesieniu do działalności podstawowej (dostawy materiałów, komponentów do produkcji itp.), jak i pomocniczej (ochrona, serwis sprzątający, katering itp.). Ponadto występowanie w „otoczeniu" SSE silnych powiązań o charakterze klastrowym może w znaczący sposób wspomagać strefy w przyciąganiu inwestycji do danego regionu. Powiązania klastrowe stanowią bowiem dodatkową „infrastrukturę" danego regionu, która w znaczący sposób może sprzyjać prowadzeniu działalności gospodarczej na danym terenie.

Wyniki własnych badań ankietowych oraz wywiadów ze specjalistami i kadrą kierowniczą potwierdzają, że specjalna strefa ekonomiczna **tworzy przyjazne środowisko do powstawania więzi kooperacyjnych** miedzy zlokalizowanymi w niej przedsiębiorstwami, a także z podmiotami z zewnątrz. **Strefa stanowi dobrą bazę do inicjowania struktur o charakterze klastrowym**, co argumentowane jest tym, że zarówno klastry, jak i strefa posiadają pokrewne cele i mogą wzmacniać efekty swojej działalności. Okazuje się, że dla przedsiębiorstw będących uczestnikami klastrów, a zlokalizowanych w obszarze strefy, głównymi zaletami uczestniczenia w sieci powiązań kooperacyjnych jest dobra współpraca z władzami oraz wsparcie zarządu strefy, jak również walor bliskości kooperantów. Powiązania kooperacyjne, oparte także na jednostkach naukowych i jednostkach publicznych, mogą stanowić podstawę do dalszego rozwoju współpracy w formie kooperacji klastrowej, wykraczającej również poza obszar SSE.

Występowanie w „otoczeniu" SSE silnych powiązań o charakterze klastrowym może w znaczący sposób wspomagać strefy w przyciąganiu inwestycji do danego regionu. Powiązania firm w ramach stref stają się także sposobem na przetrwanie specjalnych stref ekonomicznych, którym specjalizacja może zagwarantować wiele lat sprawnego funkcjonowania. **Perspektywiczna polityka klastrowa w Polsce powinna być zatem powiązana z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych**. W kontekście powyższych wniosków, omawiana hipoteza **zasługuje na przyjęcie**.

Zaprezentowane w pracy rozważania teoretyczne, jak również wyniki badań empirycznych w odniesieniu do postawionych problemów cząstkowych, pozwoliły na potwierdzenie hipotezy głównej, natomiast z siedmiu postawionych hipotez szczegółowych – sześć zostało przyjętych, jedna zaś została odrzucona.

Podsumowując całościowo treści zawarte w rozprawie, warto zarysować jeszcze **kilka istotnych refleksji i wniosków**.

Klastry mogą stawać się kluczowym elementem wpływającym na podniesienie konkurencyjności regionu i budowę gospodarki opartej na wiedzy. Obecnie,

w zglobalizowanej gospodarce, bardzo trudno jest, działając samodzielnie, podnosić konkurencyjność i innowacyjność swojej firmy. Współczesny rozwój bazuje na współpracy, wymianie doświadczeń i wiedzy. Dzięki powiązaniom w ramach klastra łatwiejszy staje się transfer nowoczesnych rozwiązań, w tym technologicznych.

Wyniki przeprowadzonych badań dowiodły między innymi, że wszelkie działania oparte na klastrach odwołują się do swoistości regionu, jego możliwości finansowych, organizacyjnych i gospodarczych, a także do aktualnego zapotrzebowania społeczno-ekonomicznego. Prowadzi to do wniosku, że współcześnie tego typu struktury gospodarcze są traktowane nie tylko jako jedno z narzędzi polityki gospodarczej, ale także jako *spiritus movens* rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów.

Praktyka i wyrażane przez ekspertów w dziedzinie klasteringu poglądy dowodzą, że samo terytorialne skupienie firm nie gwarantuje sukcesu. Najważniejsza jest współpraca, którą firmy „dopasują" do swojej strategii, kompetencji, struktury i zasobów. Dobrze działający klaster powinien być budowany horyzontalnie oraz wertykalnie. Oznacza to, że nie może skupiać się jedynie na współpracy firm, które są komplementarne wobec siebie; takie powiązanie bardzo szybko może zamienić się w zwykły łańcuch dostaw, a firmy, którym brak będzie konkurencji – niechętnie będą wdrażać innowacje.

Warto w tym miejscu podkreślić, że podejmowane dotąd w Polsce działania (głównie na szczeblu centralnym) w obszarze klasteringu, zamiast promować prostą zasadę, że działając razem możemy być silniejsi i osiągnąć więcej – doprowadziły niestety do tego, że klastering zaczął się kojarzyć z kolejnym sposobem na „wyciągnięcie pieniędzy z Unii". W wielu przypadkach było to podyktowane wymogami postawionymi przez szereg instytucji publicznych szczebla centralnego, które poprzez błędne zapisy i kierunki działań narzuciły niejako „wymóg zapisywania się do klastrów", a nawet tworzenia klastrów, co wypaczało pierwotną ideę klastrów jako obiektywnych struktur gospodarczych. **W efekcie doprowadziło to w pewnym stopniu do dewaluacji idei klasteringu, osłabiając więzi między przedsiębiorstwami, sferą nauki i samorządami.** Również w wielu przypadkach brak liderów lub niewystarczająca ich determinacja nie pozwalały rozwinąć się poszczególnym inicjatywom oraz osiągnąć masę krytyczną przez struktury zalążkowe.

Zmiany zachodzące obecnie w światowym środowisku gospodarczym zwiększają znaczenie związków pomiędzy różnymi klastrami. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu prowadzą swoją działalność na arenie międzynarodowej. Dlatego ważne jest, aby inicjatywy klastrowe i wspierające je organizacje także nabrały wymiaru międzynarodowego. Należy sądzić, że konkurencyjność klastrów można tworzyć zarówno poprzez silniejsze związki z innymi klastrami dysponującymi uzupełniającymi się umiejętnościami, jak i poprzez poszukiwanie i przyciąganie nowych zasobów.

Wspieranie klastrów powinno być działalnością planową, prowadzoną w większym niż dotąd stopniu ze szczebla regionalnego. Jednocześnie

zachowana powinna być komplementarność z inicjatywami krajowymi dotyczącymi: polityki przemysłowej, transportowej, przyciągania inwestycji zagranicznych oraz wspierania sektora nauki. Jak wskazywano w części wnioskowej pracy, polityka rozwoju gospodarczego oparta na klastrach, powinna koncentrować się na **wypracowaniu mechanizmu selekcji** (konkurs i analiza jakościowa) najbardziej konkurencyjnych klastrów, w tym klastrów o największym potencjale innowacyjnym. Powinna za tym pójść koncentracja środków publicznych (w tym funduszy z UE) na tych właśnie klastrach. Te wyselekcjonowane inicjatywy klastrowe powinny uzyskiwać preferencje w ramach istniejącego systemu wydatkowania funduszy strukturalnych.

Z drugiej strony **potrzebny jest monitoring, a także utworzenie spójnego instrumentarium wspierania, powstawania i umiędzynarodowienia działalności klastrów i powiązań sieciowych.** Wydaje się, że aby to osiągnąć, należałoby utworzyć specjalny projekt szkoleniowo-doradczy, który byłby skierowany do przedstawicieli klastrów oraz samorządów terytorialnych, mający na celu podniesienie ich wiedzy i kompetencji w obszarze funkcjonowania i zarządzania powiązaniami kooperacyjnymi.

Przy braku jasnej wizji i strategii działania klastry nie mogą się rozwijać. Aby uniknąć powyższych problemów, celowym jest, aby na początku zawiązywania inicjatywy klastrowej przygotować strategie działalności klastra i wyznaczać niezależnego koordynatora, który rozpoczynając swoją działalność, w pierwszej kolejności będzie przygotowywał szkolenia dla wszystkich uczestników klastra, wskazując na różnorodne cele biorących udział (firmy, uczelnie, instytucje publiczne) oraz wspólne płaszczyzny działań i nadrzędne cele.

Problemem o szczególnym znaczeniu, który *notabene* nie został dotąd rozwiązany w polskich realiach gospodarczych, jest **rola koordynatora klastra oraz to, jakie powinien posiadać kompetencje i jakiego typu relacje z otoczeniem powinien budować**. Kwestia ta jest niewątpliwie kluczowym elementem w dyskusji nad zarządzaniem strukturami klastrowymi. Nadmienić bowiem trzeba, że instytucja koordynatora klastra/inicjatywy klastrowej jest w polskiej rzeczywistości gospodarczej kwestią ciągłego (jak dotąd) poszukiwania odpowiedzi, jaki model działalności koordynatora byłby optymalny.

Ważną rolę wspomagającą odgrywają organizacje otoczenia biznesu. Ich zadaniem powinno być skupianie przedsiębiorstw, zachęcanie do współpracy i pokazywanie ewentualnych możliwości osiągania zysku. Sądzić należy, ze oprócz instytucji samorządowych wspierających biznes oraz istniejących już izb gospodarczych powinno się rozwijać organizacje pozarządowe działające na rzecz rozwoju struktur klastrowych.

Bardzo istotną kwestią jest **wspieranie procesów klasteringu w specjalnych strefach ekonomicznych**. W tym obszarze instrumenty wsparcia kooperacji powinny być ukierunkowane przede wszystkim na wspomaganie naturalnych (oddolnych) procesów nawiązywania współpracy między podmiotami. Obecnie

klastry są, co prawda ważną, ale tylko częścią struktur funkcjonujących w ramach SSE. Należy sądzić, że przyszła polityka wspierania klastrów powinna być prowadzona równolegle z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych, przy czym **konieczne jest większe niż dotąd powiązanie polityki klastrowej z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych**.

Biorąc pod uwagę możliwości uzyskiwania efektów synergii między polityką klastrową oraz mechanizmami dotyczącymi specjalnych stref ekonomicznych, należy zwrócić szczególną uwagę na ukierunkowanie instrumentów wspierania klastrów na rozwój interakcji i współpracy między podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi w specjalnych strefach ekonomicznych. Rozwój klastrów może bowiem stanowić czynnik dynamizujący działalność gospodarczą w specjalnych strefach ekonomicznych oraz zapewniać długookresowe korzyści dla funkcjonujących w ich ramach przedsiębiorstw, przekładając się także na wzrost konkurencyjności i innowacyjności regionów.

Należy jednak pamiętać, że powiązania w postaci klastrów oraz specjalne strefy ekonomiczne to dwie różne koncepcje rozwoju przedsiębiorczości, których podstawowym wspólnym mianownikiem jest związanie działalności z określonym regionem. Daje to możliwości wzajemnego wspierania się obu tych struktur w realizacji swoich celów, dzięki czemu możliwe będzie uzyskanie efektu synergii. W szczególności dla stref, które dotychczas kusiły inwestorów głównie możliwością uzyskania zwolnienia podatkowego, klastry funkcjonujące w ich otoczeniu mogą stanowić dodatkowe, bardzo atrakcyjne narzędzie przyciągania nowych przedsiębiorców.

W tym kontekście należy zauważyć, że przedmiotem polityki regionalnej powinno być wspieranie organizacji klastrowych bądź innych podmiotów prawnych zajmujących się zarządzaniem w zakresie klastra, w tym opracowywaniem zasad uczestnictwa i dostępu do wspólnej infrastruktury bądź działań. Tworzenie organizacji klastrowej lub sieci współpracy powinno być wspomagane przez władze na szczeblu regionalnym poprzez: pogłębianie współpracy miedzy środowiskami gospodarki, administracji i nauki, wzmacnianie potencjału konkurencyjnego i przekształcanie skupisk firm w dynamiczne klastry charakteryzujące się wysokim poziomem konkurencji i współpracy oraz tworzących efekty zewnętrzne.

Z samej istoty klastra, jak również przeprowadzonych badań, wynika, że dla rozwoju struktur klastrowych **ogromne znaczenie ma kwestia zaufania**. Wobec faktu, że najistotniejszym ogniwem w łańcuchu powiązań klastrowych jest koordynator – bowiem od jego kompetencji, działań i zachowań zależy nie tylko stopień trwałości struktury klastrowej, ale również rozwój poszczególnych członków klastra – to właśnie on powinien budzić największe zaufanie. Koordynowanie (zarządzanie) strukturą sieciową jest bowiem procesem niezwykle złożonym, na co decydujący wpływ ma niezależność podmiotów je tworzących – o różnych potrzebach, różnych stosunkach wewnętrznych, różnych strategiach rozwoju

i różnej pozycji w sieci. Konieczne zatem **wypracowanie prawidłowo funkcjonujących relacji miedzy członkami klastra a koordynatorem**, gdyż bez tych relacji klaster jako struktura *de facto* nie istnieje.

Co więcej, to koordynator występuje przed podmiotami zewnętrznymi, a więc również reprezentuje klaster jako złożoną organizację sieciową, ubiegającą się np. o wsparcie z programów finansujących. **Koordynator musi być zatem podmiotem sformalizowanym**, wyposażonym w zdolność prawną, co jest warunkiem koniecznym do zawierania umów, występowania przed organami (w tym przed sądem) oraz do otrzymania środków pieniężnych z tychże programów finansujących. Dlatego pojawia się propozycja, by określić rolę koordynatora klastra jako podmiotu dbającego o takie wykorzystanie posiadanych środków, by służyły one wzmocnieniu konkurencyjności przedsiębiorstw, przy ograniczaniu do minimum ingerencji w mechanizmy rynkowe. Tylko wtedy podmioty zaangażowane w działalność w klastrze będą widziały sens w utrzymywaniu go przy życiu niezależnie od dalszego wsparcia ze środków pomocowych.

Wnioski wynikające z obserwacji systemu publicznego wsparcia finansowego klastrów wskazują, że podejmowanie działań przez większość badanych klastrów jest zależne od wysokości otrzymanych środków. Stawia to pod znakiem zapytania trwałość struktur klastrowych i kontynuację działań klastrów po zakończeniu finansowania. **Klastry potrzebują zatem także wsparcia związanego z jak najlepszym wykorzystaniem otrzymanych środków oraz z możliwościami wykorzystania innych jeszcze źródeł finansowania**.

Należy postulować, aby wypracowane w niniejszej rozprawie wnioski i rekomendacje wykorzystane zostały do promocji klastringu w różnych wymiarach – od rozpowszechniania wiedzy o klastrach, przez promocję ich oferty rynkowej.

Sądzić należy, że właściwy rozwój struktur klastrowych w Polsce wymagać będzie spełnienia następujących niezwykle istotnych warunków:

- apolityczny charakter klastrów;
- minimum ingerencji typu administracyjnego;
- partnerstwo władz lokalnych wobec klastra i jego struktury;
- budowanie zaufania pomiędzy uczestnikami klastra;
- rozwój przedsiębiorczości i zachowań innowacyjnych;
- transfer wiedzy i doświadczenia;
- otwartość informacyjna;
- przewaga współpracy nad rywalizacją.

Ze swej strony, istniejące w regionach klastry wymagają współpracy między uczestnikami i bieżących kontaktów zarówno z resortami (w szczególności przemysłu, nauki i rozwoju regionalnego), jak i samorządami. Chodzi o to, aby zainicjować dialog, który doprowadzi do konkretnych rozwiązań w zakresie **kompleksowego usuwania barier rozwoju klastrów**, tworzenia rzetelnych opracowań, obejmujących analizę rzeczywistych potrzeb technologicznych i prawnych na poziomie regionów i na poziomie kraju.

Rozwój klastrów wymaga zaangażowania nie tylko władz na poziomie centralnym, ale również władz samorządowych. Nie chodzi tylko o instrumenty *stricte* finansowe skierowane do podmiotów klastra, ale także o ukierunkowanie i dostosowanie do potrzeb klastra bezpośrednich działań realizowanych przez administrację lokalną. Praktyka wskazuje, że wsparcie dla klastrów na poziomie regionalnym ma głównie charakter finansowania projektów zgłoszonych i realizowanych przez podmioty działające w klastrach. Tymczasem wielu animatorów klastrów wskazywało, że oczekuje od administracji publicznej wsparcia pozafinansowego dotyczącego m.in. budowy istotnej infrastruktury, promocji klastra, ukierunkowania systemu edukacyjnego na specjalizację klastra. Wydaje się, że w procesie propagowania wiedzy wśród władz lokalnych na temat znaczenia i korzyści związanych z rozwojem klastrów można wykorzystać na przykład takie organizacje, jak Związek Miast Polskich czy Związek Powiatów Polskich.

Wzrost zainteresowania koncepcją klastrów oraz powstanie w ostatnich latach wielu inicjatyw klastrowych – zarówno w Europie, jak i w Polsce – jest pochodną postrzegania klastrów jako atrakcyjnego narzędzia stymulowania rozwoju gospodarczego. Mimo, nie wprowadzono jeszcze w Polsce spójnej polityki klastrowej. Planowanie kolejnej perspektywy finansowej dla funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na lata 2014–2020 stanowi okazję do analizy obecnego kształtu polityki klastrowej w Polsce i poszukania najskuteczniejszych mechanizmów wsparcia publicznego dla klastrów, które warto zastosować w przyszłości.

Pojawienie się strategii lizbońskiej nasiliło debatę na temat roli klastrów w gospodarce regionalnej. Kraje członkowskie Unii Europejskiej z różnym skutkiem próbują wdrożyć kolejne programy wsparcia dla klastrów – powstają zarówno odgórne inicjatywy klastrowe, nadzorowane przez agencje rozwoju, uczelnie wyższe i inne agencje rządowe, jak i inicjatywy oddolne w postaci stowarzyszeń, fundacji lub też podmiotów prawnych działających w oparciu o zasady rynku. Jednakże ograniczoność środków wsparcia publicznego, zmniejszające się zainteresowanie ze strony liderów gospodarczych lub brak podejścia rynkowego w proponowanych projektach spowolniły dynamikę wielu inicjatyw klastrowych.

W związku z tym Komisja Europejska podjęła szereg działań mających na celu wspieranie struktur klastrowych, kształtowanie polityki klastrowej oraz zarządzania klastrami. Komisja ogłosiła zwiększenie wysiłków na rzecz zagwarantowania różnych instrumentów finansowych, które będą funkcjonowały w bardziej strategiczny i spójny sposób oraz likwidowanie barier dla handlu i mobilności w krajach UE. Zachęca jednocześnie państwa członkowskie i regiony do bliższej współpracy na poziomie polityki, aby wspierać lepszą koordynację na wyższych szczeblach pomiędzy państwami – na poziomie regionalnym i krajowym. Należy tu dostrzec wyraźny trend na wzmacnianie konkurencyjności na różnych poziomach i na jak najlepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w klastrach.

Współpraca przedsiębiorstw w ramach klastrów może obejmować wymianę wiedzy, informacji rynkowych oraz wykwalifikowanych pracowników czy

dzielenie się dostępem do infrastruktury badawczo-laboratoryjnej, co przyczyni się do stworzenia wspólnej europejskiej przestrzeni badawczo-innowacyjnej. Jest to związane z niedawną inicjatywą tworzenia WCC (World Class Clusters)[11].

Dla przyszłej polityki klastrowej w Polsce za szczególnie istotne należy uznać zapisy *Krajowej strategii rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie* (KSRR), która określa cele i sposób działania podmiotów publicznych, a w szczególności rządu i samorządów województw, w odniesieniu do polskiej przestrzeni dla osiągnięcia strategicznych celów rozwoju kraju. Zakłada ona wspomaganie rozwoju gospodarczego opartego na specjalizacjach regionalnych i lokalnych, szczególnie w ramach inicjatyw klastrowych. Zgodnie z KSRR, wsparcie powinno być skierowane szczególnie do klastrów o największym potencjale konkurencyjnym, wykazujących się konkurencyjnością międzynarodową, bądź dających realne szanse na zbudowanie takiej konkurencyjności w przyszłości.

Polityka rozwoju klastrów to zarówno wyzwanie, jak i szansa dla Polski. Wcześniejszy etap rozwoju tej polityki, jak i brak doświadczenia w jej wprowadzaniu, oznacza, że powstanie bardziej zaawansowanej i efektywnej polityki klastrowej w Polsce powinno być poprzedzone głęboką analizą i oceną stosowania obecnych instrumentów wsparcia oraz ich efektywności. Najważniejsze wyzwania, przed jakimi stoi obecnie polityka rozwoju klastrów w Polsce, to nadmierne uzależnienie wielu inicjatyw klastrowych od środków publicznych i zbyt małe zaangażowanie firm w rozwój tych inicjatyw.

Pierwszym etapem polskiej polityki rozwoju klastrów powinno być **opracowanie właściwego modelu**, w którym – z jednej strony – w optymalnym stopniu wykorzystamy doświadczenia innych państw, z drugiej zaś uwzględnimy specyfikę naszego kraju, w tym – uwarunkowania polityczne, społeczne oraz kulturowe, jak również spuściznę poprzedniego systemu. Ważne jest również uwzględnienie priorytetów problemowych, np. niskiego poziomu innowacyjności (mała liczba zgłaszanych patentów, niskie nakłady na badania i rozwój), wysokiego bezrobocia. Należy przy tym unikać przenoszenia gotowych rozwiązań z innych państw na polski grunt, ponieważ wyrastają z innego czasu historycznego, innych doświadczeń i problemów. Jednocześnie w maksymalnym stopniu należy odwołać się do doświadczeń innych krajów. Dobrym przykładem kraju, który wdrożył koncepcję CBP na poziomie narodowym, jest Słowenia. Podobną drogą powinna pójść Polska, wymaga to jednak decyzji na szczeblu rządu i parlamentu.

---

[11] Genezą wprowadzenia koncepcji World Class Clusters była harmonizacja podejścia do rozwoju klastrów we wszystkich krajach członkowskich UE. Podstawowe założenia wynikające z dotychczasowej obserwacji istniejących klastrów sprowadzić można do stwierdzenia, że w Europie nie potrzeba więcej klastrów, lecz potrzeba klastrów wyższej jakości. Źródło: *European Cluster Policy Group, Final Recommendations – A Call for Policy Action,* ECPG 2009, s. 2, [za:] L. Knop, *Modele polityki klastrowej*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 189–191.

Działania wspierające rozwój klastrów wymagają również określenia potencjału strategicznego (firm, regionu), potrzebnych środków, wyznaczenia celów strategicznych i ich hierarchizacji oraz horyzontu czasowego. Istotną funkcję pełnią w tym instytucje pośredniczące: organizacje przedsiębiorców, centra transferu technologii itd. Podstawowym problemem dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności na poziomie regionalnym nie jest brak tych instytucji, ale brak koordynacji i współdziałania.

Sądzić należy, że optymalnym modelem polityki opartej na klastrach byłby **model dwustopniowy**, który polega na stworzeniu odpowiednich ram regulacyjnych i mechanizmów wsparcia na szczeblu narodowym oraz delegowaniu uprawnień i kompetencji na konkretne działania na szczeblu regionalnym. W polskich realiach CBP powinna być realizowana na szczeblu wojewódzkim, ponieważ na tym poziomie zapadają najważniejsze decyzje. Pewne uprawnienia decyzyjne powinny jednak być delegowane zgodnie z zasadą subsydiarności na niższe szczeble. Formuła CBP powinna być na tyle otwarta i elastyczna, aby można było realizować projekty ponadregionalne, ponieważ klastry maja charakter funkcjonalny i nie muszą odzwierciedlać granic administracyjnych. Nie ma przesady w stwierdzeniu, że rozwój klastrów może stać się motorem regionów (zwłaszcza tych opóźnionych gospodarczo), a z czasem katalizatorem rozwoju całego kraju.

W Polsce problem **niedoskonałości rynku** w zakresie nawiązywania współpracy jest ewidentny i podkreślany w wielu opracowaniach. Wskazuje się w nich na przeszkody mentalne po stronie przedsiębiorców i wczesną fazę rozwoju gospodarki rynkowej, w której – w sposób naturalny po okresie transformacji systemowej – dominuje agresywna konkurencja. Szczególnym obszarem problemowym jest brak zaufania i współpracy pomiędzy sektorem przedsiębiorstw, słabo zreformowanym sektorem nauki i sektorem administracji. Na te wszystkie problemy nakładają się jeszcze bardzo niskie wskaźniki kapitału społecznego i zaufania.

Argumentem na rzecz wspierania klastrów mogą być **niedoskonałości polityki publicznej**, przy założeniu, że polityka klastrowa jest w stanie korygować wcześniej stosowane, nieefektywne wysiłki administracji państwowej. Nieefektywność polityki publicznej może pojawiać się, ponieważ władza publiczna ma określone własne interesy i priorytety (w tym z jednej strony poddana jest cyklowi politycznemu, z drugiej sile biurokratycznych przyzwyczajeń, rozwiązań organizacyjnych itp.) lub może działać pod wpływem silnych interesów grupowych.

Niedoskonałości systemowe mogą być jednym z ważniejszych argumentów na rzecz polityki wspierania klastrów i pojawiają się w wypadku niedopasowania lub niespójności pomiędzy powiązanymi instytucjami, organizacjami czy zasadami gry. Z uwagi na systemowy charakter zjawisk ekonomiczno-społecznych (dobrze obrazowany przez koncepcję klastrów) polityka próbująca oddziaływać na słabości w jednym obszarze może być nieskuteczna bez podjęcia działań także w innych dziedzinach.

Należy zauważyć, że powstające struktury klastrowe stają się obecnie przeciwwagą dla korporacji międzynarodowych. Są alternatywą typu: albo indywidualne dążenie do wzrostu firmy, albo działanie w sformalizowanej sieci, w której można budować źródła trwałych przewag konkurencyjnych. Sieć staje się wówczas niejako „wirtualnym przedsiębiorstwem", posiadającym zdolność do konkurowania w skali globalnej. Ważna jest przy tym zdolność firmy do dynamicznego dopasowywania się do nowych warunków gospodarczych i narastającej presji globalnej, do działania w strukturach klastrowych, które – jak wykazują doświadczenia – mogą się zmieniać, przechodząc z czasem od struktur lokalnych do regionalnych i ponadregionalnych.

Podejmując na koniec próbę scharakteryzowania wkładu niniejszej rozprawy w rozwój nauk o zarządzaniu, należy wskazać, że podjęta tematyka posiada istotne znaczenie tak z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Rozprawa prezentuje bardzo szerokie spektrum kształtowania się, funkcjonowania i rozwoju regionalnych struktur klastrowych. W literaturze krajowej, a w szczególności zagranicznej (angielskojęzycznej) powstało dotąd sporo publikacji dotyczących teorii klastrów – w szczególności ich definicji, struktury, typologii, faz rozwoju itp. Nieliczne są natomiast monografie konfrontujące dorobek teoretyczny z praktyką funkcjonowania – zidentyfikowanych w procedurze badań bezpośrednich – regionalnych i lokalnych klastrów. W różnego rodzaju opracowaniach opisywane są prawie wyłącznie przykłady klastrów z praktyki. Odczuwa się natomiast brak szerzej akceptowanych, zweryfikowanych empirycznie twierdzeń dotyczących faz rozwojowych klastrów.

Na szereg podjętych w pracy problemów nie ma jeszcze w Polsce odpowiedzi, gdyż są to w naszych warunkach zagadnienia stosunkowo nowe, będące dopiero w fazie powstawania. W tym zakresie istnieje zatem **luka teoretyczna**, wynikająca ze słabego rozpoznania zagadnienia rozwoju i mechanizmów zarządzania strukturami klastrowymi. Niepełne rozumienie koncepcji struktur klastrowych może zaś prowadzić do błędnej interpretacji wyników badań empirycznych; w szczególności dotyczących rozwoju tych struktur.

Zaprezentowane rozważania są zatem próbą **wypełnienia luki w fundamentach teoretyczno-metodycznych**, pozwalających na formułowanie kryteriów oceny polityki klastrowej oraz programów wspierania rozwoju klastrów. W tym kontekście należy podkreślić, że na grunt polskiej gospodarki, wykazującej jeszcze znaczny dystans ekonomiczny i organizacyjny w stosunku do krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej, nie powinny być bezkrytycznie przenoszone rozwiązania systemowe, sprawdzone w tych krajach.

W badanym obszarze problemowym istnieje również **luka metodyczna**, dotycząca narzędzi i technik badania, które powinny być wykorzystywane w procesach ewaluacji struktur klastrowych. **Praktyczny wymiar tej wiedzy przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami**, jak również na takie kwestie, jak określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra

w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych. Bez umiejętności właściwego pozycjonowania klastra niemożliwe staje się chociażby budowanie dobrych strategii rozwoju.

Z powyższych względów, analizując problemy zarządzania strukturami klastrowymi, w spektrum uwagi powinny się znaleźć **zagadnienia dotyczące metodyki ich ewaluacj**i, w tym różnorodnych metod empirycznych oraz benchmarkingu klastrów. Są to w polskiej pragmatyce zarządzania zagadnienia stosunkowo nowe i mało zbadane. Istniejące co prawda, niedawno opublikowane raporty badawcze rzucają na ten temat nieco światła, lecz na ogół nie odnoszą problemu metodologii badania klastrów do układów regionalnych. Znajomość warsztatu w tych obszarach należy więc potraktować jako wiedzę bardzo przydatną w zarządzaniu strukturami klastrowymi.

Charakteryzując **wartość aplikacyjną pracy** należy mieć nadzieję, że powinna ona pomóc praktykom ze sfery gospodarki i administracji skuteczniej dobierać narzędzia i metody, za pomocą których można przeprowadzać ewaluację klastrów i skuteczniej zarządzać strukturami klastrowymi. Adresatami zawartych w rozprawie treści, a w szczególności wniosków o charakterze strategicznym i postulatów zmian, mogą być zarówno koordynatorzy i podmioty funkcjonujące w klastrach, jak i władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym oraz krajowym.

Reasumując, należy wyrazić nadzieję, że rozprawa w znaczący sposób poszerza wiedzę dotyczącą praktyki kształtowania się i rozwoju struktur klastrowych w regionie, a podjęta w niej tematyka ma istotne znaczenie aplikacyjne również z punktu widzenia programowania i kreowania rozwoju regionalnego.

Bibliografia

A European Network of Exellence for Cluster Management, Matching and Promotion, OECD Publications, Paris 2007.

A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development, National Governors Association, Washington 2002.

Abt S., *Logistyka w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.

Adamik A., *Creating Competitive Advantage Based on Cooperation*, A Series of Monohraphs Technical University of Lodz, Lodz 2008.

Adamik A., *Konkurować czy współpracować, strategiczny dylemat rozwojowy MiSP w dobie globalizacji*, [w:] R. Piasecki (red.), *Determinanty pozycji konkurencyjnej Polski w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2005.

Adams J. D., *Comparative Localization of Academic and Industrial Spillovers*, [w:] S. Breschi, F. Malerba (eds), *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2005.

Alarcon A. L., *Regional Competitiveness*; *the need for coordination between public and private action*, [w:] S. Rudolf (ed.), *Energing Markets. Social, Political and Economic Challenges*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

Ammirato P., Kulkarni A., Latina D., *Clusters, Victorian business working together, In a global economy*, October 2003.

Andersson T., Serger S., Sörvik J., Hansson E. W., *The Cluster Policies*, *Whitebook*, IKED International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmö 2004.

Argandona A., *Sparing Out in Alliances: Trust and Ethics*, „Journal of Business Ethics" 1999, No 21/22/23, [za:] B. Mikuła, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 715.

Arthur W. B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan, Michigan 1998.

Bazydło A., Smętkowski M., *Specjalne strefy ekonomiczne – światowe zróżnicowanie instrumentu*, [w:] E. Kryńska (red.), *Polskie specjalne strefy ekonomiczne*, Warszawa 2000.

Beier F., Rutkowski K., *Logistyka*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006.

Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania, PARP, Warszawa 2010.

Bisso R., *Cluster and Development Strategies: Reflections for a developing country's SME Policy*, Bologna, Buenos Aires 2003.

Blaik P., *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.

Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PW N, Warszawa 2006.

Boekholt P., Thuriaux B., *Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale and Policy Practices in International Perspective*, OECD, Paris 2009.

Bojar E., Bis J., *Czynniki zagrażające klasteringowi – efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, [w:] E. Bojar (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Politechnika Lubelska, Lublin 2006.

Bojar E., Bis J., *Major Threats to Economic Clusters In Poland*, [w:] *The Emergence and Development of Clusters in Poland*, Warszawa 2007.

Bojar E., *Clusters – the Concept and Types. Examples of Clusters in Poland*, [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), *The emergence and development of clusters in Poland*, Difin, Warszawa 2007.

Bojar E., Kwietniewska-Sobstyl M., *Klaster jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie*, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, TNOiK, Toruń 2011.

Bojar M., *Współpraca wewnątrzregionalna jako czynnik rozwoju regionalnego – doświadczenia z procesu klasteringu*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

Borowicz A., Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, IBnGR, Gdańsk 2009.

Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Zakamycze 2004.

Borys T. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.

Brodzicki T., *Polityka wspierania klastrów*, [w:] T. Brodzicki, S. Szultka, P. Tamowicz, *Niebieskie księgi. Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004.

Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 4.

Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., *Niebieskie Księgi. Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2004.

Brodzicki T., Tamowicz P., *Propozycja instrumentu służącego zwiększeniu stopnia transferu wiedzy i technologii w ramach inicjatyw klastrowych*, Opracowanie na zlecenie Instytutu Technologii Eksploatacji dla Ministerstwa Gospodarki, Gdańsk – Radom 2010.

Brol R. (red.), *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.

Brol R., *Benchmarking w gospodarce lokalnej*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu'' 2005, nr 1083.

Bucka M., *Rozwój klastrów a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] S. Korenik, K. Szołek (red.), *Konkurencyjność i potencjał rozwoju polskich metropolii – szanse i bariery*, „Biuletyn KPZK PAN" 2004, z. 214.

Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu. Badanie własne*, PARP, Warszawa 2004.

Bury A., *Klaster jako instrument wdrażania innowacji*, [w:] J. Kot (red.), *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, ZPORR, Kielce 2006.

Business clusters in the UK – a first assessment, DTI , Ministry of Science, London 2001.

Capanidu N., *Kształtowanie nowego paradygmatu rozwoju regionalnego*, [w:] J. Kot (red.), *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, ZPORR, Kielce 2006.

Chądzyński J., *Lokalne systemy produkcyjne w regionie łódzkim*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2002, Gospodarka Lokalna w Teorii i Praktyce, nr 939, [za:] A. Jewtuchowicz, Z. Przygodzki, *Rozwój klastrów w regionie łódzkim*, Katedra Gospodarki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Chojnacki P., *Determinanty rozwoju regionalnego na przykładzie województwa lubelskiego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2007.

Ciesielski M. (red.), *Instrumenty zarządzania logistycznego*, PWE, Warszawa 2006.

Ciesielski M., Długosz J. (red.), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.

Cluster and cluster policy (Kluster och Klusterpolitik), NUTEK, Stockholm 1998.
Cluster policy in Europe. Europe Innova Cluster Mapping Project, Oxford Research AS, Oxford 2008.
Clusters: Promoting Enterprise In Central Europe, Summary in Polish, OECD, Paris 2005.
Cooke P., *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, Routledge, London – New York 2002.
Corona L., Doutriaux J., Mian S. A., *Building Knowledge Regions in North America. Emerging Technology Innovation Poles*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham –Northampton 2006.
Countries: The experience of UNIDO, Private Sector Development Branch.
Cybulski L., *Konkurencyjność regionów a segmentacja rynków pracy*, [w:] M. Klamut (red.), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
Cyfert Sz., Stańda A. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Kreos, Poznań 2011.
Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw; czynniki sektorowe i kooperencyjne*, Oficyna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
Cygler J., *Współpraca niemieckich inwestorów z polskimi podwykonawcami – tworzenie nowych powiązań sieciowych*, referat na konferencji pt. Deutschlandund Polen als strategische Partner. Netzwerke im erweiterten Europa, Warszawa, 12–13czerwca 2003, w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2011.
Czapla T., Malarski M., *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
Czapla T., Świątek-Barylska I.*, Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji*, [w:] *Współczesne zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
Dahmen, E., *Development Blocks in Indurstrial Economics*, „Scandinavian Economic History Review" 1988.
Dębski W., *Rynek kapitałowy jako potencjalny stymulator rozwoju ekonomicznego Polski*, „Ekonomista" 2003, nr 4.
Dembińska-Cyran I., *Logistyka miasta*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2001, nr 11.
Despiney-Żachowska B., *Rozwój i przyszłość regionów przygranicznych – próba interpretacji w ujęciu dystryktu neomarshallowskiego. Przykład euroregionu Nysa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2002, Gospodarka Lokalna w Teorii i Praktyce, nr 939.
Dorodzik L., Flejterski S., *Regionalne i lokalne bieguny wzrostu. Podejście metodologiczne*, [w:] *Region 2001, Rozwój regionalny Polski a europejska polityka regionalna*, Materiały II Ogólnopolskiej Konferencji, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
Drejer I., Kristensen F S., Laursen K., *Studies of cluster as a basis for industrial and technology policy in the Danish economy*, Wroking Paper No. 97–14, DRUID 1997.
Durski A., *Strefy uprzywilejowane w gospodarce światowej*, „Sprawy Międzynarodowe" 2008, nr 10.
Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 1998, nr 4.
Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S., *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, IBnGR, Gdańsk, Szczecin 2011.

Dzierżanowski M., Szultka S. (red.), *Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i zagranicą – doświadczenia i wyzwania*, IBnGR, Gdańsk 2009.

Enright, M. J., *Regional Clusters: What we know and what should we know*, paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel, 12–13 November 2001.

European Trend Chart on Innovation, Thematic Report-Cluster Policies, European Commission, 2003.

Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów, PARP, Warszawa 2008.

Frąckiewicz A., Gębski B., *Emergencja i synergizm klastrów gospodarczych Pomorza Zachodniego, Raport z badań*, Szczecin 2009, [za:] Olesiński Z., *Kooperencja grup organizacji – governance*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek. (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

Frankowska M. (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa 2012.

Fridh A. Ch., *Institutions, technology and growth – a competence bloc approach*, Kungl Tekniska Hogskolan, Stockholm 2000.

Gaczek W. M., *Gospodarka oparta na wiedzy w regionach europejskich*, „Zeszyty Naukowe KPZK PAN" 2009.

Gaczek W. M., Rykiel Z., *Konkurencyjność regionów a regionalizm ekonomiczny*, [w:] M. Klamut, L. Cybulski (red.), *Polityka regionalna i jej rola w podwyższaniu konkurencyjności regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.

Gołembska E. (red.), *Logistyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

Gołembska E., Kempny D., Witkowski J., *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Gołembska E., Sławińska M., Szymczak M., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

Gorynia M., Jankowska B., *Koncepcje klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista" 2007, nr 3.

Gorzelak G., *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Instytut Gospodarki Przestrzennej UW, t. 14, Warszawa 1989.

Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.

Greffe X*., The Role of the Social Economy and Local Development*, [w:] A. Noya, E. Clarence (eds.), *The Social Economy. Building Inclusive Economies*, OECD, Paris 2007.

Gruchman B., *Nowy paradygmat rozwoju regionalnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1992, z. 2.

Gruchman B., *Od aglomeracji do klastrów przemysłowych i środowisk innowacyjnych*, [w:] M. Klamut (red.), *Polityka ekonomiczna – współczesne wyzwania*, Warszawa 2007.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa 2010.

Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L., *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1999, nr 7.

Grycuk A., *Klastry jako instrument polityki regionalnej*, „Infos" 2010, nr 13.

Gryczka M., *W kwestii przekształcenia specjalnych stref ekonomicznych w Polsce w struktury klastrowe*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" 2011, nr 8.

Grzegorczyk W., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu" 2011.
Guinet J., *National Innovation Systems for Financing Innovation*, OECD, Paris 1995.
Gulati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Uncertainty and Interdependence in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly", nr 43.
Gurbała M., *Rola przemysłu zaawansowanej technologii w rozwoju regionalnym i lokalnym*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Żyrardów–Radom 2004.
Hadaś Ł., *Logistyka miejska w strategii rozwoju miasta*, [w:] *Logistyka a infrastruktura miejska*, I Konferencja Naukowo-Techniczna, Wrocław 2004.
Hauser J., *Ekonomia społeczna i rozwój*, „Ekonomia Społeczna – Teksty" 2008, nr 12.
Haydebreck P., referat wygłoszony na seminarium Biura Promocji i Technologii, Warszawa 2002.
Hefner K., Klemens B., *Funkcjonowanie inicjatyw klastrowych jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości w regionie*, [w:] S. Korenik, Z. Przybyła (red.), *Współczesne problemy polityki ekonomicznej,* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Jelenia Góra 2008.
Hołyński M*., Dolina Krzemowa*, „Wiedza i Życie" 2007, nr 12.
Hopej N., *Struktury niehierarchiczne strukturami przyszłości*, [w:] L. M. Pacholski i in. (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Poznań 2003.
Hryniewicz J., *Czynniki rozwoju gospodarczego*, [w:] S. L. Bagdziński, M. Marszałkowska (red.), *Gospodarka – przestrzeń – środowisko. Restrukturyzacja transformacyjna i rozwój regionów w perspektywie jednoczącej się Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.
Hsaini A., *Le depassement des economies d'agglomeration comme seules sources explicatives de l'efficacite des systemes de production territorialeses*, „Revue d'Economie Regionale et Urbaine" 2000, No 2.
Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.
Innowacje i transfer technologii, PARP, Warszawa 2005.
Izsak K., *Naprzeciw klastrom o znaczeniu światowym w Unii Europejskiej*, [w:] *Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i zagranicą – doświadczenia i wyzwania*, IBnGR, Gdańsk 2008.
Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
Jewtuchowicz A., Przygodzki Z., *Rozwój klastrów w regionie łódzkim*, Katedra Gospodarki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
Jewtuchowicz A., *Środowisko przedsiębiorczości, innowacje a rozwój terytorialny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
Jewtuchowicz A., *Strategie przedsiębiorstw innowacyjnych – współpraca czy konkurencja,* [w:] *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej" 2001, nr 32.
Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
Jeżak J. (współredakcja), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 3.
Kanter R. M., *World Class*, Simon & Schuster, New York 1995.
Kaźmierski J., *Clusters as a symptom of developing functions of logistics in region,* „Scientific Journal", vol. 6, nr 633, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
Kaźmierski J., *Generatory innowacji*, „Eurologistics" 2011, nr 3.
Kaźmierski J., *Klastry jako źródło efektów synergetycznych i instrument zarządzania regionalnego*, „Acta Universitatis Lodziensis" 2011, Folia Oeconomica, nr 251.

Kaźmierski J., *Logistyczne aspekty zarządzania rozwojem regionalnym*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2009, nr 530.

Kaźmierski J., *Logistyka a rozwój regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Kaźmierski J., *Logistyka jako instrument determinujący rozwój i konkurencyjność regionu*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2007, nr 471.

Kaźmierski J., *Mechanizmy stymulowania rozwoju klastrów w Polsce na tle doświadczeń zagranicznych*, referat wygłoszony na XV Konferencji Logistyki Stosowanej w Zakopanem, 8–9 listopada 2011.

Kaźmierski J., *Prokonkurencyjna polityka regionalna a rozwój klastrów logistycznych*, „Logistyka" 2010, nr 4.

Kaźmierski J., *Rozproszone atomy*, „Eurologistics" 2012, nr 3.

Kaźmierski J., *Strategiczny wymiar zarządzania logistycznego w układach przestrzennych*, [w:] L. Bukowski. (red.), *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, Wydawnictwo Akademii Hutniczo-Górniczej, Kraków 2009.

Kaźmierski J., *Władze samorządowe a zarządzanie logistyczne w mieście i regionie*, „Współczesne Zarządzanie" 2010, nr 3.

Kenney M., Von Burg U., *Technology, Entrepreneurship and Path Dependence*: *Industrial Clustering in Silicon Valley and Route 128*, Industrial, 1999.

Ketels, Ch.-H. M., *The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments*, NRW conferences on clusters. Duisburg, Germany 2003.

Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce, Departament Rozwoju Gospodarki Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2009.

Kisielnicki J., *Kapitał intelektualny w procesie zarządzania wiedzą: relacje i czynniki*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego" 2007, Problemy Zarządzania, nr 4.

Klasik A., *Strategia konkurencyjna regionu*, [w:] A. Klasik, Z. Zioło (red.), *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2005.

Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.

Klepper, S., *Employee startups in high-tech industries,' Industrial and Corporate Change*, 2001.

Koncepcja rozwoju specjalnych stref ekonomicznych, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.

Korenik S., *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.

Korenik S., *Innowacja jako podstawa rozwoju regionalnego – próba syntezy doświadczeń z budowy strategii innowacji dla wybranych gmin i powiatów województwa dolnośląskiego*, [w:] *Miejsce innowacji we współczesnych koncepcjach rozwoju regionalnego – teoria i praktyka*, Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych, „Prace Naukowe" 2007, nr 7.

Korenik S., Łyszczak M. (red.), *Kształtowanie się nowej przestrzeni w gospodarce globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.

Korenik S., *Zarządzanie rozwojem lokalnym (gminy)*, [w:] S. Dolata (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy*, t. I, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.

Kozaczka M., *Specjalne strefy ekonomiczne w Polsce 1995–2007*, Lublin 2007.

Kozielski R., *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Kożuch B., Kożuch A., Plawgo B., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja „Współczesne Zarządzanie", Kraków 2005.

Kożuch B., Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja „Współczesne Zarządzanie", Białystok 2005.

Kożuch B., *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie" 2006, nr 3.

Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie, dokument przyjęty przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 13 lipca 2010.

Krajowy Program Reform Europa 2020, Warszawa, kwiecień 2011.

Kryńska E. (red.), *Polskie specjalne strefy ekonomiczne*, Warszawa 2000.

Kuciński K., *Lokalne uwarunkowania rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1999.

Kukliński A., *Regiony silne i słabe w polityce społeczno-ekonomicznej*, „Studia Ekonomiczne" 1997, t. V.

Lachiewicz S., *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Komunikacja sieciowa w organizacjach sieciowych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.

Lachiewicz S., Pietras A., Pietras P., Wasiela-Jaroszewicz J., *Typologia organizacji sieciowych według formy komunikowania się*, [w:] *Sytuacja ekonomiczna, organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

Lämmer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Christensen T., *Klastry i ich indywidualizm*, PARP, Warszawa 2011.

Lawrance R. Z., *Perspectives on Technology and Industrial Competitiveness*, National Academy of Engineering Roundtable, Washington D.C. 1996

Lawson C., *Towards a competence theory of the region*, „Cambridge Journal of Economics" 1999, Vol. 23, No 2.

Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.

Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.

Lisiński M., *Koncepcja grona i możliwości jej wykorzystania do restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaka (red.), *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005.

Loof H., Brostom A., *Does knowledge diffusion between university and industry increase innovativeness?*, „Journal of Technology Transfer" 2008, Vol. 33.

Lundvall B.-A. (ed.), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of innovation and Interactive Learning*, London 1992.

Mariussen, A., *Millieux and innovation in the northern periphery – A Norwegian/northern European benchmarking*, Nordregio Working Paper, Stockholm 2001.

Markowska U., *Konkurencyjność regionów – nowe spojrzenie na rozwój regionalny w Polsce*, [w:] *Gospodarka przestrzenna IV*, Akademia Ekonomiczna, Sudety – Oficyna Wydawnicza Oddziału Wrocławskiego PTTK, Wrocław 2001.

Markowski T., *Konkurencyjność i innowacyjność polskich regionów wobec akcesji do UE*, [w:] D. Stawasz (red.), *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

Markowski T., *Konkurencyjność i współpraca wewnątrzregionalna podstawą nowoczesnej polityki rozwoju regionalnego*, [w] Z. Mikołajewicz (red.), *Podstawowe problemy polityki rozwoju regionalnego i lokalnego*, PTE, Opole 1997.

Markowski T., *Marketing obszarów metropolitalnych*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2005.

Markowski T., *Rola klastrów w budowaniu przewag konkurencyjnych miasta i regionu,* Referat przedstawiony na konferencji naukowej w Urzędzie Miasta Łodzi, (maszynopis) Łódź 2006.

Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Warszawa 2001.

Marshall A., *Industry and Trade*, Macmillan, London 1920, [za:] B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, ORGMASZ, Warszawa 2004.

Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan, London 1986.

Martin L. M., *Wspieranie powiązań przemysłu i nauki w Wielkiej Brytanii: charakterystyka i dobre praktyki regionu West Midlands*, [w:] M. A. Weresa (red.), *Transfer wiedzy z nauki do biznesu – doświadczenia regionu Mazowsze*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa Warszawa 2007.

Martin R., Sunley P., *Deconstructing Cluster = chaotic concept or policy panacea?*, „Journal of Economic Geography" 2003, No 3.

Maskell P., Malmberg A., *The competitiveness of firms and regions: <ubiquitification> and the importance of localized learning*, „European Urban and Regional Studies" 1999, Vol. 6, No 1.

Maskell P., *Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster*, „Industrial and Corporate Change" 2001, Vol. 10.

Masłowski A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w sektorze usług w Polsce*, [w:] J. Chojna (red.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce*. *Raport roczny*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2008.

Mazur K., *Specjalne strefy ekonomicznej jako nowe obszary przemysłowe*, Gliwice 2004.

Menzel M.-P., Fornahl D., *Cluster Life Cycles-dimensions and Rationales of Cluster Evolution*. „Industrial and Corporate Change" 2009, vol. (advance access).

Mikołajczyk Z., *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

Mikuła B., *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 715.

Morosini P., *Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance*, „World Development" 2004, vol. 2.

Networks of enterprises and local development. Competing and Co-operating in Local Productive Systems, OECD, Paris 1996.

Nogalski B., Karpacz J, Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, AJG, Bydgoszcz 2004.

Nogalski B., Szpitter A., *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" 2009, nr 3, 2.

Nohria N., Eccles B. (eds.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.

Novikowa K., *Pracownik w organizacji sieciowej w koncepcji Manuela Castellsa*, [w:] K. T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M., Chądzyński J., Matusiak K., Klepka M., *Benchmarking klastrów*, cz. I, *Opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, Łódź 2008.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

Obrębalski M., *Rozwój regionalny – identyfikacja, pomiar i ocena*, [w:] E. Sobczak (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu" 2002, nr 939.

Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego – studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ, Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Uniconsult, Warszawa 2009.

Oleksiuk A., *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2009.

Olesiński Z., *Kooperencja grup organizacji – governance*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

Olesiński Z., *Strategia rozwoju klastrów w województwie świętokrzyskim*, Centrum Rozwoju Klastrów Świętokrzyskich, Kielce 2008.

Olesiński Z., *Wpływ innowacji na restrukturyzację przedsiębiorstw w sieciach globalnych i lokalnych*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

Owen-Smith J. W., Powell W., *Knowledge networks as channels and conduits: the effects of spillovers in the Boston Biotechnology Community*, „Organization Science" 2004, No 15.

Pander W., Stawicki M., *Wytyczne i kierunki wspierania klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce w nowej perspektywie finansowej (2007–2013)*, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.

Parteka T.*, Czynnik innowacji w rozwoju regionalnym*, „Biuletyn KPZK PAN" 2003 z. 204.

Pasieczny J., *Czynniki i uwarunkowania procesu tworzenia i rozwoju klastrów*, [w:] E. Bojar (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Politechnika Lubelska, Lublin 2006.

Perroux, F., *The Pole of Development's New Place in a General Theory of Economic Activity*, [w:] B. Higgins, D. J. Savoie (eds.), *Regional Economic Development: Essays in Hnour of Francois Perroux*, Unwn Hyman, Boston 1988.

Phene, A., Lindquist K., Marsh L., *Breakthrough innovations in the US biotechnology industry: the effects of technological space and geographic origin*, *„*Strategic Management Journal" 2006, No 27.

Piasecki B., Kubiak K. (red.), *Partnerstwo dla innowacji*, SWSPiZ, Łódź 2009.

Piasecki B., Rogut A., *Wykorzystanie metodologii foresight w realizacji polityki rozwoju, w tym w zakresie innowacyjności gospodarki*, Materiały „Partnerskiej sieci współpracy i wymiany doświadczeń dotyczących interwencji w ramach PO Kapitał Ludzki", Urząd Marszałkowski w Łodzi, luty 2012.

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

Pichierri A., *Concentration and Local Development*, „International Journal of Regional Research" 2002, Vol. 26, No. 4.

Pietrzyk I., *Globalizacja, integracja europejska a rozwój regionalny*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2000.

Plawgo B. (red.), *Potencjał rozwoju regionalnego – województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2007.

Plawgo B., Citkowski M., *Wpływ inicjatyw klastrowych na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw – studia przypadków,* [w:] Birski A. (red.), *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2008.

Plawgo B., Klimczuk M., Citkowski M., *Raport – klastry, województwo podlaskie*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010.

Polska 2030 – Wyzwania rozwojowe, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.

Porter M. E. Kramer M. R., *Tworzenie wartości dla biznesu*, „Harvard Business Review – Polska" 2011, nr 5.

Porter M. E., *Cluster and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review" 1998, Vol. 76, No. 6.

Porter M. E., *Porter o konkurencji*, przekł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2001.

Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, Hampshire–London 1990.

Porter M. E., *The Economic Performance of Regions*, „Regional Studies" 2003, Vol. 37.

Potoczek A., *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2003.

Powell W., Koput K., Smith-Doerr L., *Inter-organizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quartely" 1996, Vol. 41.

Pro Inno Europe, *Innovation Union Scoreboard 2011. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation*, European Commission, Brussels 2012.

Project Management Agency of the Federal Ministry of Economics and Technology. Network of Competencein Germany, Berlin 2006.

Pronobis D., *Sposób na przedsiębiorczość*, Pismo Samorządu Terytorialnego „Wspólnota" 2008, nr 15.

Prusek A., *Klastry jako instrument działania samorządów w zakresie kreowania regionalnych i lokalnych specjalizacji gospodarczych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2007, nr 1161.

Przybylska K., *Polityka rozwoju klastrów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni" 2007, nr 6.

Przygodzki Z., *Procesy terytorializacji przedsiębiorstw – w poszukiwaniu zasobów specyficznych w regionie łódzkim*, KPZK PAN, Warszawa 2005.

Putkiewicz W., Stokowska D., *Klastry a rozwój regionalny i lokalny – wzajemne uwarunkowania*, [w:] E. Bojar (red.), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.

Rabelotti R., *Is there an „Industrial District Model"? Footwear District in Italy and Mexico Compared*, „World Development" 1995, No. 1.

Raines P., *The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy – making*, „Regional and Industry Policy Research" 2006, No. 47, The University of Strathclyde and Glasgow.

Raport otwarcia, Polskie klastry i polityka klastrowa, PARP, Warszawa 2011.

Raszkowski A., *Wybrane czynniki konkurencyjności regionów a ich potencjał konkurencyjny*, [w:] *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, ZPORR, Kielce 2006.

Regional Clusters in Europe, „Observatory of European SMEs", European Commission, Brussels 2002.

Rodawski B., *Ocena efektywności centrum logistycznego*, [w:] T. Markowski (red.), *Rola centrów logistycznych w rozwoju gospodarczym i przestrzennym kraju*, KPZK PAN, Warszawa 2006.

Rogut A., Piasecki B., *Foresight: niekonwencjonalny instrument strategicznego zarządzania rozwojem regionu. Doświadczenia woj. łódzkiego*, [w:] *Foresight regionalny i technologiczny. Pierwsze doświadczenia polskich regionów*, KPZK PAN, Warszawa 2010.

Rogut A., Piasecki B., Klepka M., Czyż P., *Dobre praktyki wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce*, PARP, Warszawa 2009.

Rogut A., Piasecki B., *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.

Rogut A., Piasecki B., *Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego. RSI Loris Plus*, SWSPiZ w Łodzi, Łódź 2008.

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.

Rosenfeld S. A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development,* „European Planning Studies" 1997, No. 1.

Rosenfeld S. A., *Just Clusters Economic development srategies that reach more people and places*, A Synthhesis of Experiences, Supported by a grant from the Ford Foundation, September 2002.

Rosińska M., *Sieci biznesowe jako forma integracji w celu optymalizacji warunków działania na rynku globalnym – ujęcie teoretyczne*, [w:] E. Najlepszy (red.), *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, Poznań 2005.

Różański J., *Atrakcyjność inwestycyjna regionu łódzkiego*, [w:] *Konkurencyjność regionów w kontekście integracji Polski z Unią Europejską*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie przy Filii Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, Piotrków Tryb. 2010.

Różański J., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda finansowania przedsięwzięć infrastrukturalnych*, „Przegląd Papierniczy", Sigma_Not, 2011.

Rudnicki M., *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, WWSB, Poznań 2002.

Rutkowski J. i in. *Partnership with the private sector as a local development leverage*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2011.

Rutkowski J., *Partnerstwo publiczno-prywatne – warunki i wybrane obszary jego funkcjonowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

Rutkowski K. (red.), *Logistyka on-line*, PWE, Warszawa 2002.

Rutkowski K., *Best Practices in Logistics and Supply Chain Management. The Case of Central and Eastern Europe*, [w:] D. Waters (ed.), *Global Logistics and Distribution Planning*, Kogan Page, London 2010.

Rydzkowski W., *Usługi logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.

Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Transport*, PWN, Warszawa 2006.

Rzewuski T., *Rozwój klastrów jako innowacyjna forma funkcjonowania zachodniopomorskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2007, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 8.

Sajdłowska-Martini E., Calak R., *Specjalne strefy ekonomiczne w wybranych krajach i w Polsce*, „Wspólnoty Europejskie" 2002, nr 5.

Santarek K., Kozieradzka A., Rafalski R., *Struktury sieciowe przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.

Scheer G., Zallinger L., *Cluster Management – A Practical Guide*, Ministry of Economy, Labor and Entrepreneurship of the Republic of Croatia, 2007.

Sikorski A., Włodarczyk M., *Broker klastra a specjalna strefa ekonomiczna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej", Organizacja i Zarządzanie, nr 46.

Sikorski Cz., *Wizja organizacji a stosunek do otoczenia*, [w:] S*połeczne i organizacyjne problemy współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Skawińska E., Zalewski R. I., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009.

Skawińska E., Zalewski R., *The success factors of clusters in Poland in the phase of their emergencje*, [w:] W. M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzcieliński (ed.), *Organizations in changing environment: current problems, concepts and methods of management: proceedings of the Eleventh International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing: Agility and Hybrid Automation, 4th International Conference Managing Enterprise of the Future*, Poznań 2007.

Słodczyk J., Jakubczyk Z., *Rewitalizacja małego miasta w świetle zasad zrównoważonego rozwoju na przykładzie Rudnika*, [w:] K. Heffner (red.), *Małe miasta a rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.

Sobańska I., Turzyński M., *Rachunkowość, audyt i kontrola w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Sokołowicz M., *Przedsiębiorstwa ponadnarodowe – motywy internacjonalizacji, strategie rozwoju i formy organizacji produkcji*, [w:] A. Jewtuchowicz, A. Suliborskiego (red.), *Przestrzenne zróżnicowanie procesów transformacji społeczno-gospodarczej w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.

Sölvell O., Lidqvist G., Ketles Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003.

Sölvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2006.

Sosnowska A., Łobejko S., *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, Ekspertyza PARP, Radom 2007.

Sosnowski J., Olczak P., *Systemy bezprzewodowych transmisji danych w logistyce*, [w:] *Innowacje w procesach logistycznych*, „Acta Universitatis Lodziensis" 2011, Folia Oeconomica, nr 251.

Specjalne strefy ekonomiczne, Raport KPMG, Warszawa 2009.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 200.

Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.

Starnawska M., *Sieci małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, [w:] P. Dominiak (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.

Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.

Staszewska J., *Powiązanie sieciowe narzędziem zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] W. Grudzewski, *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarki światowej*, WSZZiJO, Katowice 2007.

Staszewska J., *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji" 2007, nr 1.

Staszewska J., *Wykorzystanie powiązań klastrowych dla zwiększenia skuteczności działań w usługach profesjonalnych*, [w:] J. Pyka (red.), *Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.

Stawasz D., *Regionalne zróżnicowania rozwoju polskich regionów po 10 latach funkcjonowania samorządu terytorialnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2012.

Stawasz D., Sikora-Fernandez D., *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego jako instrument służący zrównoważonemu rozwojowi miast*, „Studia KPZK PAN" 2012.

Stawasz D., *Współczesne uwarunkowania rozwoju polskich regionów,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

Stawasz E., *Charakterystyka i potrzeby firm wysoko innowacyjnych sektora MSP w regionie łódzkim*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Konkurencyjność firm regionu łódzkiego na rynkach międzynarodowych*, PTE, Łódź 2006.

Stawasz E., Głodek P., *SMSs innovation and job creation potential in the shadow economy context*, [w:] *Comparative economic research. Central and eastern Europe*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2010.

Stawasz E., *Lokalizacja działalności a innowacyjność przedsiębiorstw z sektora MSP (na przykładzie regionu łódzkiego)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2011.

Stawasz E., *Polityka innowacyjna wobec MSP*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, Ekonomiczne Problemy Usług.

Steinle C., Schiele H., *When Do Industries Cluster? A Proposal on how to Assess an Industry's Propensity to Concentrate at a Single Region or Nation*, „Research Policy" 2002, Vol. 31, No 6.

Sternberg R., *New firms, regional development and the cluster approach – what can technology policies achieve?*, paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel, 12–13 November 2001.

Stimson R. J., Stough R. R., Roberts R. H., *Regional Economic Development. Analysis and Planning Strategy*, Springer, Berlin 2006.

Strahl D. (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.

Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki (*projekt*), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, luty 2011.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do roku 2025, źródła internetowe Ministerstwa Ochrony Środowiska.

Stróżycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.

Stryjakiewicz T., *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji,* Poznań 1999

Stuart Z., Rosenfeld A., *Creating Smart Systems. A Guide to Cluster Strategies in Less Favored Regions*, Regional Technology Strategies, Carrboro 2002.

Sudoł S., Kożuch B. *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania" 2008, nr 2.

Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Cechy nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Szlachta J., *Programowanie rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*. *Knowledge – based Industrial Clustering: International Comparisons*, [w:] J. de la Mothe, G. Paquet, (eds), *Local and Regional Systems of Innovation*, London 2005.

Szołtysek J., *Podstawy logistyki miejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.

Szychta A., Sobańska I., *Research trends and innovative methods in present – day management accouting*, [w:] *The Role of Management Sciences in the Knowledge-based Economy*, University Press, Łódź 2010.

Szymoniuk B., *Klastry na terenach wiejskich oraz ich wpływ na rozwój regionów*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

Tchorek G., *Koncepcje klastrów i ich zastosowanie*, [w:] A. Z. Nowak (red.), *Klastry w strategii rozwoju konkurencyjności na Mazowszu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

The European Cluster Memorandum, Promoting European Innovation through Clusters, An Agenda for Policy Action, January 2008.

Tidd J. i in., *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.

Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation-strategy, COM, No. 652, Brussels 2008.

Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie" 2000, nr 4.

Trocki M., *Outsourcing – kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek" 2001, nr 3.

Trocki M., *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej,* PWE, Warszawa 2001.
UNIDO *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The experience of UNIDO, Private Sector Development Branch*, Working Paper No 2, [za:] M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.
Urbanek G., *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji" 2011.
Urbaniak M., *Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2012.
Urbanowska-Sojkin E., *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwie. Ujęcie sektorowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
Uwarunkowania związane z kształtowaniem relacji z klientami i dostawcami na rynku B2B, „Acta Universitati Lodziensis" 2011, Folia Oeconomica, nr 257.
Van Dijk M. P., Sverisson A., *Enterprise Clusters in Developing Countries: Mechanism of Transition and Stagnation*, „Entrepreneurship & Regional Development" 2003, Vol. 15, No. July–September.
Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics" 1966.
Vogelmann H., „*What to do in the world of clusters*". Materiały z konferencji pt. „Klastry. Partnerstwo i konkurencja", PARP, Warszawa 2006.
Voyer R., *Knowledge-based industrial clustering: international comparisons*, Nordicity Group Ltd., 1997.
W kierunku światowej klasy klastrów w Unii Europejskiej, European Commision, Bruksela 2008.
Wennberg K., Lindqvist G., *How do entrepreneurs in clusters contribute to economic growth?*, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No 3, Stockholm School of Economics, Stockholm 2008.
Westerberg U., *The Public Sector – one of three Collaborating Parties. A Study of Experiences from the VNNVAXT Programme*, VNNOVA, 2009.
Wiatrak A. P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie" 2003, nr 3.
Winiarski B., *Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej*, [w:] M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
Witkowski J., *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2005, nr 7–8.
Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.
Witkowski W. (red.), *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce*, PARP, Warszawa 2003
Wnuk-Pel T., *Application of activity-based costing in companies in Poland*, [w:] *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
Wojciechowski E., *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2012.
Wojnicka E. (red.), *Analizy – wspieranie gron przedsiębiorczości na Podkarpaciu*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Warszawa–Rzeszów 2006.
Wojnicka E., *Rola klastrów innowacyjnych w Unii Europejskiej*, „Wspólnoty Europejskie" 2002, nr 5.

Wojnicka E., *Silicon Valley*, [w:] S. Szultka (red.), *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk 2008.
World investment report 2011, United Nations Conference on Trade and Development.
Wykorzystanie koncepcji klastrów dla kształtowania polityki innowacyjnej i technologicznej państwa. Rekomendacje dla polityki stymulowania rozwoju klastrów w Polsce, IBnGR, Gdańsk 2009.
Wypych M., *Regionalna specjalizacja w przemyśle polskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1991.
Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
Zieliński J. S. (red.), *Inteligentne systemy w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
Zieliński J. S., Grudzińska-Kuna A., Kaczorowska A., Pamuła A., Papińska-Kacperek J., Matusiak B. E., Bartkiewicz W., Bolek C., *Information and Knowledge Society*, [w:] *The role of management science in the knowledge-based economy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.
Zrobek J., *Marketing of Logistics Centres in Poland in the Circumstances of the European Integration*, [w:] Impact Of European integration on Socio-economic changes and entrepreneurship development in Poland, t. 242, 2010.

Źródła prawne

Dziennik Ustaw 1994, nr 123, poz. 600.
Dziennik Ustaw 2000, nr 117, poz. 1228.
Dziennik Ustaw 2003, nr 188, poz. 1840.
Dziennik Ustaw 2006, nr 141, poz. 997. Tekst jednolity po zmianach.
Dziennik Ustaw 2007, nr 42, poz. 274.
Dziennik Ustaw 2008, nr 118, poz. 746.
Rozporządzenie Rady Ministrów z 11 sierpnia 2004 r., Dz. U. 2004, nr 194 poz.1983, z późniejszymi zm.
Rozporządzenie Rady Ministrów z 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej, Dz. U. 2006, nr 190 poz. 1402.
Rozporządzenie Rady Ministrów z 26 kwietnia 2007 r. w sprawie udzielenia niektórych ulg w ramach pomocy *de mini mis,* Dz. U. 2007, nr 76 poz. 498.
Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 20 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy na wzmacnianie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów operacyjnych, Dz. U. nr 85, poz. 719.
Rozporządzenie Rady Ministrów z 15 października 2009 r. w sprawie niektórych ulg w spłacie zobowiązań podatkowych stanowiących pomoc publiczną na szkolenia, Dz. U. 2009 nr 179, poz. 1388.
Rozporządzenie Rady Ministrów z 29 marca 2010 r. w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc *de minimis*, Dz. U. 2010, nr 53 poz. 311.

Źródła elektroniczne

Blewąska J., *Mechatronika przyszłością Łodzi*, „Gazeta Wyborcza", 21.08.2008, http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,5615296.html.

Brodzicki T., *Klaster LTD w województwie pomorskim. Potencjał i perspektywy rozwoju,* Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2008, http://gnu.univ.gda.pl/~brod/klasterLTD.pdf.

Efekty wdrażania strategii rozwoju klastra w Łodzi, Urząd Miasta Łodzi, Łódź 2006, http://www.klasterlodzki.pl/pliki/Prezentacjaefekty.pdf.

European Cluster Observatory: www.clusterobservaory.eu.

European Innovation Scoreboard. http://www.proinno-europe.eu.

Furtak J., *Nowe uwarunkowania polityki rozwoju regionalnego*, http://ekonom.univ.gda.pl.

Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, dane dot. przeciętnego wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej, www.stat.gov.pl.

Informator statystyczny ochrony zdrowia województwa łódzkiego 2009, Wojewódzkie Centrum Zdrowia Publicznego w Łodzi, Łódź 2010, http://www.wczp-lodz.pl/Dokumenty/InformatorStatystyczny2009.pdf.

Informacja o realizacji ustawy o *specjalnych strefach ekonomicznych.*Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa, maj 2010 r. http://www.mg.gov.pl/files/upload/7809/rapo.pdf

www.paiz.gov.pl/dlaczego_polska

INNO-Policy Trendchart, http://www.proinno-europe.eu.

Kanikuła S., *Wiedza z zewnątrz,* http://www.outsourcing.com.pl/9294,wiedza_z_zewnatrz.html.

Kondas M. (red.), *Turystyka biznesowa w Polsce. Rynek targowy*, Instytut Turystki, Mice Poland, 2007, s. 10, http://www.polfair.com.pl/wydawnictwa/raport_mice.pdf.

Kubiak K., *Modele współpracy nauka–przemysł. Strategia i plan akcji transformacji przemysłu włókienniczo-odzieżowego z pracochłonnego na nauko chłonny. Raport*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008, http://www.eedri.pl/pdf/98.pdf.

Leydesdorff L., Etzkowitz H., *The Transformation of University Industry-Government Relations*, Elektronic Journal of Socjology, 2001, http://www.socjology.org/archive.html.

LORIS Wizja. Regionalny foresight technologiczny, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Skierniewice 2007, http://www.eedri.pl/pdf/146.pdf.

Łódzkie inwestuje w drogi wojewódzkie, http://www.motogazeta.mojeauto.pl/Polskie_drogi/lodzkie_inwestuje_w_drogi_wojewodzkie,a,128164.html http://www.motogazeta.mojeauto.pl/Polskie_drogi/250_mln_na_drogi_w_lodzkiem,a,163467.html .

Łódzki rynek nieruchomości 2010/2011, http://www.bpo.lodz.pl/tresc/46/41.

Perspektywy przemysłu rolno-spożywczego w Polsce. Panel ekspertów, Skierniewice 2005, http://www.eedri.pl/pdf/ panelskierniewice. PDF.

Plan zagospodarowania przestrzennego województwa łódzkiego, Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, http://bppwl.lodzkie.pl/.

Raport o perspektywach sektora BPO w Polsce, Colliers International Poland Sp. z o.o., ATRIA Real Estate Partners SICAR, Warszawa 2008, http://qbusiness.pl/uploads/Raporty/BPO_Report.pdf.

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/lodzkie_RSI.pdf .

Regionalny Program Operacyjny Województwa łódzkiego na lata 2007-2013 (RPO WŁ), Łódź 2007, http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/rpo/rpo/strona_glowna/dokumenty_iz_rpo_wl/dokumenty_RPOWL/rpo_wl/.

Rynek pracy w województwie łódzkim. Specyfika i uwarunkowania, ASM Kutno, http://asm-poland.com.pl/diagnozazawodow/publikacja.pdf.

Sektor SSC/BPO w Polsce, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL (Association of Business Service Leaders), wrzesień 2010, http://www.absl.pl/web/guest/conference16_09_2010.

Stefaniak P., *Świetne globalne prognozy dla usług KPO,* http://www.praca.wnp.pl/swietne-globalne-prognozy-dla-uslug-kpo,106650_1_0_0.php.

Stępnicka N., *Łódzki klaster logistyczny jako przykład działalności sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorczości*, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2010, http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/160_a27_stepnicka.pdf.

Strategia e-Zdrowia, http://ezdrowie.wikidot.com/podrozdzial-2-1.

Synergia miasta i uczelni, Urząd Miasta Łodzi, http://www.uml.lodz.pl/miasto/edukacja/aktualnosci/.

Śmiałowska T., Gruczyńska I. *Rozwój mechatroniki w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego w świetle badań statystycznych,* [w:] Piasecki B., Kubiak K. (red.), *Mechatronika. Przewodnik przedsiębiorcy. Regionalny foresight technologiczny*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008, http://www.eedri.pl/pdf/106.pdf.

Turystyka polska w 2008 roku. *Układ regionalny*, Instytut Turystyki, Warszawa 2009, http://msport.gov.pl/statystyka-turystyka/551-Turystyka-polska-Ukladregionalny?retpag=/statystyka-turystyka/

Uwarunkowania rozwoju klastrów gospodarczych, Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódź 2007, s. 21–46, http://bppwl-lodz.dev.p-n.pl/article/id/160.

Wojnicka E., *Klastry przemysłowe a regionalne systemy innowacyjne*, http://www.klastry.pl/.

Zeman-Miszewska E., Krakowiak M., *Konkurencyjność polskich regionów i gmin w otoczeniu międzynarodowym*, www.mf.gov.pl.

http://www.si.lodzkie.pl/centrumuwagi/diagnoza_wl_2010.pdf.

http://www.klastercpl.pl/Branza_owocowo-warzywna.aspx.

http://www.uml.lodz.pl/index.php?str=1058.

http://www.turystykakonnalodz.pl/klaster.html.

http://klastry-efs.pl/index.php?option=content&task=view&id=40.

http://nowoczesnaszkola.edu.pl/index.php/glowna.

http://www.mg.gov.pl/Przedsiebiorcy/Specjalne+strefy+ekonomiczne/Prawo

www.klastry.pl

www.klasterlodzki.pl

www.klastry.f.pl

www.klastry.org

www.logistyczny.com.pl

www.pi.gov.pl

www.regiony.poland.gov.pl

www.rng.gov.pl

www.sse.lodz.pl

www.clusterobservatory.eu

Spis rysunków, wykresów, tabel

Rysunek 1. Czynniki wpływające na zainteresowanie klastrami w Polsce 69
Rysunek 2. Cele inicjatyw klastrowych w odniesieniu do regionu 109
Rysunek 3. Etapy rozwoju inicjatyw klastrowych 147
Rysunek 4. Budowa i wdrażanie strategii klastra – model I 152
Rysunek 5. Budowa i wdrażanie strategii klastra – model II 153
Rysunek 6. Przykład ulokowania koordynatora w strukturze klastra 156
Rysunek 7. Całkowity udział środków publicznych w budżecie inicjatywy klastrowej 174
Rysunek 8. Udział wybranych działów w całości wartości produkcji sprzedanej przemysłu w 2009 r. w województwie łódzkim (w procentach) – dotyczy podmiotów gospodarczych zatrudniających powyżej dziewięciu pracowników 228
Rysunek 9. Pracujący w poszczególnych sekcjach usług rynkowych w stosunku do ogółu pracujących w roku 2009 (w procentach) 229
Wykres 1. Rodzaj podmiotów reprezentowanych przez członka klastra..... 273
Wykres 2. Forma organizacyjno-prawna firmy będącej uczestnikiem klastrów 274
Wykres 3. Wielkość podmiotów będących członkami klastrów według liczebności zatrudnienia 274
Wykres 4. Opinie nt. kondycji, innowacyjności i dynamiki rozwoju przedsiębiorstw klastra.. 276
Wykres 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie, jak Respondent ocenia obecną sytuację finansową firmy (pytanie skierowane tylko do przedsiębiorców)..... 277
Wykres 6. Czy firma podejmowała lub podejmuje współpracę z innymi firmami (przedsiębiorstwami), polegającą na ...?..... 277
Wykres 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę największych korzyści płynących ze współpracy z innymi firmami..... 278
Wykres 8. Ocena, czy firma podejmowała kiedyś, bądź podejmuje obecnie współpracę z: ośrodkami badawczymi, uczelniami, jednostkami badawczo-rozwojowymi, polegającą na 279
Wykres 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie, jakie są (lub mogą być) największe korzyści płynące ze współpracy z uczelniami, ośrodkami badawczymi (strefą B+R)..... 280
Wykres 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie, czy znane jest Respondentowi pojęcie „klaster przemysłowy" względnie „klaster usługowy" i czy wie co to pojęcie oznacza 281
Wykres 11. Klaster jest to przestrzennie skoncentrowana grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji związanych ze sobą gospodarczo, dzielących te same umiejętności, technologię i infrastrukturę. Czy Pana(i) zdaniem, takie łączenie się firm jest dla nich korzystne?.... 282
Wykres 12. Proszę o próbę określenia wpływu własnej firmy na działalność klastra. Czy zgadza się Pan (i) z następującym stwierdzeniem..... 282
Wykres 13. Czy Pana(i) zdaniem, Wasza firma (instytucja) angażuje się silniej, czy słabiej niż pozostali członkowie w działalność klastra? 283
Wykres 14. Proszę o określenie, w jakiego typu działaniach klastra brali Państwo udział..... 284

Wykres 15. Czy można Pana(i) zdaniem powiedzieć, że w ramach Waszego klastra prowadzone były działania merytoryczne inicjowane przez koordynatora klastra na rzecz swoich członków? 285
Wykres 16. Rozkład odpowiedzi na pytanie o najważniejsze bariery i problemy w działalności klastrowej..... 286
Wykres 17. Czy reprezentowana przez Pana firma korzystała z funduszy unijnych?..... 287
Wykres 18. Jeśli nie staraliście się Państwo o dotację z funduszy unijnych, to proszę podać przyczynę 287
Wykres 19. Proszę określić swoją wiedzę na temat istnienia w Polsce klastrów zrzeszających firmy z Waszej branży..... 288
Wykres 20. Jaka jest Pana(i) opinia odnośnie współpracy władz lokalnych z przedsiębiorcami będącymi uczestnikami klastra?..... 289
Wykres 21. Czy można twierdzić, że gospodarka regionu łódzkiego posiada jakieś dominujące branże i w związku z tym można mówić o profilu gospodarczym regionu łódzkiego ? 289
Wykres 22. Struktura odpowiedzi na pytanie: czy tworzenie i rozwój powiązań klastrowych powinny być jednym z priorytetów działania władz lokalnych (regionalnych)? 290
Wykres 23. Rozkład odpowiedzi na pytanie o oczekiwane formy wsparcia dla klastrów przez władze regionalne..... 291
Wykres 24. Rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę dotychczasowych działań władz regionalnych w zakresie wspierania klastrów 292
Wykres 25. Ocena własnej wiedzy na temat istoty klastrów, tego co kryje się pod tym pojęciem..... 293
Wykres 26. Czy na terenie reprezentowanym przez Waszą jednostkę samorządową funkcjonuje jakiś klaster?..... 294
Wykres 27. Czy na Waszym terenie działają duże kluczowe firmy, które kooperując ze sobą, mogłyby stworzyć w przyszłości klastry?..... 295
Wykres 28. Czy reprezentowana przez Pana(nią) jednostka samorządowa ma opracowaną i obowiązującą strategię rozwoju lokalnego i czy strategia ta zawiera działania ukierunkowane na rozwój klastrów?..... 295
Wykres 29. Czy Wasza strategia rozwoju zawiera w sobie działania ukierunkowane na rozwój klastrów..... 296
Wykres 30. W związku z treścią pytania poprzedniego, proszę o wskazanie przyczyn braku działań ukierunkowanych na rozwój klastrów..... 296
Wykres 31. Czy na rozwój klastrów powinno przeznaczać się fundusze publiczne?..... 297
Wykres 32. Rozkład odpowiedzi na pytanie: jakie działania na rzecz tworzenia i rozwoju klastrów były dotąd podejmowane na szczeblu władz regionalnych..... 298
Wykres 33. Czy klastry i inicjatywy klastrowe działające na Waszym terenie, przyczyniają się do rozwoju i podnoszenia konkurencyjności regionu łódzkiego? 299
Wykres 34. Czy jest Pan(i) zorientowany(a), z jakiego rodzaju wsparcia unijnego najczęściej korzystają uczestnicy klastrów, czy inicjatyw klastrowych działających na Waszym terenie? Jeśli tak – proszę podać orientacyjne wielkości kwot tego wsparcia..... 299
Wykres 35. Wielkość podmiotu będącego uczestnikiem klastra – wyrażona wielkością zatrudnienia..... 301
Wykres 36. Struktura odpowiedzi na pytanie: co było przyczyną utworzenia klastra, do którego należy badana firma..... 301
Wykres 37. Czy SSE jest dobrym narzędziem do tworzenia współpracy (powiązań kooperacyjnych) stanowiącej bazę do inicjowania struktur o charakterze klastrowych?..... 302

Wykres 38. Wskazanie korzyści wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej w ramach ŁSSE ... 303
Wykres 39. Liczba kooperantów współpracujących z firmą w ramach działalności podstawowej w rejonie objętym strefą ... 304
Wykres 40. Liczba kooperantów współpracujących z firmą w ramach działalności pomocniczej w rejonie objętym strefą ... 304
Wykres 41. Struktura odpowiedzi na pytanie: dlaczego polityka wspierania rozwoju klastrów powinna łączyć się z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych ... 305
Wykres 42. Benchmarking rozwoju klastrów w regionie łódzkim ... 328

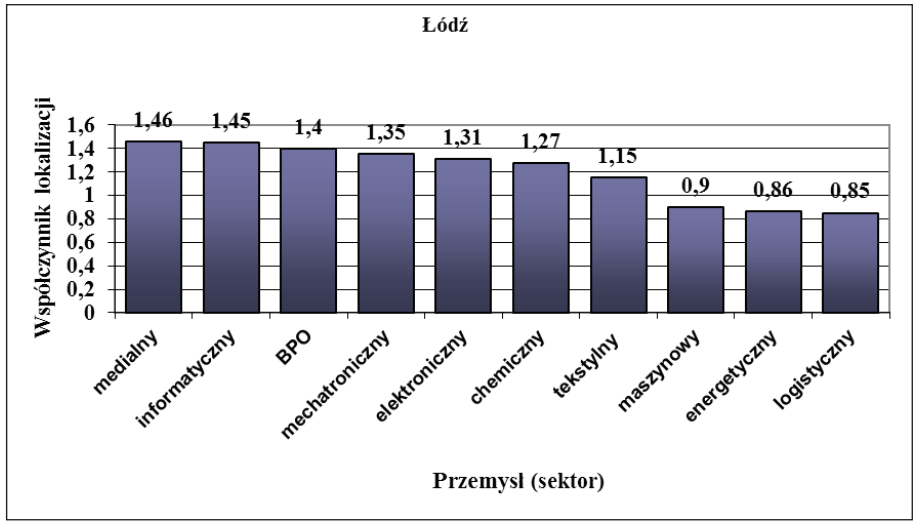
Tabela 1. Przegląd definicji klastrów ... 27
Tabela 2. Koncepcje pokrewne i komplementarne w stosunku do klastra ... 28
Tabela 3. Różnice pomiędzy klastrem a siecią ... 36
Tabela 4. Typologia klastrów według różnych kryteriów ... 46
Tabela 5. Twarde i miękkie korzyści wynikające z istnienia klastra ... 58
Tabela 6. Modele funkcjonowania klastrów ... 158
Tabela 7. Formy organizacyjno-prawne inicjatyw klastrowych i ich cechy ... 161
Tabela 8. Typologia instrumentów wsparcia ... 168
Tabela 9. Średnie arytmetyczne z kwartalnych wartości *LQ* dla sekcji przemysłowych w województwie łódzkim (obliczone według liczby pracujących) dla wybranych okresów ... 227
Tabela 10. Wartości *LQ* dla podsekcji produkcji przemysłowej w regionie łódzkim w roku 2009 ... 227
Tabela 11. Współczynnik ilorazu lokalizacji *LQ* dla sekcji usług rynkowych w województwie łódzkim w roku 2009 ... 230
Tabela 12. Liczba powiatów, w których współczynnik lokalizacji wykazał najwyższą koncentrację danej branży – sektor przemysłu ... 232
Tabela 13. Liczba powiatów, w których współczynnik lokalizacji wykazał najwyższą koncentrację danej branży – sektor usług ... 233
Tabela 14. Identyfikacja klastrów i inicjatyw klastrowych w regionie łódzkim ... 269

Załączniki

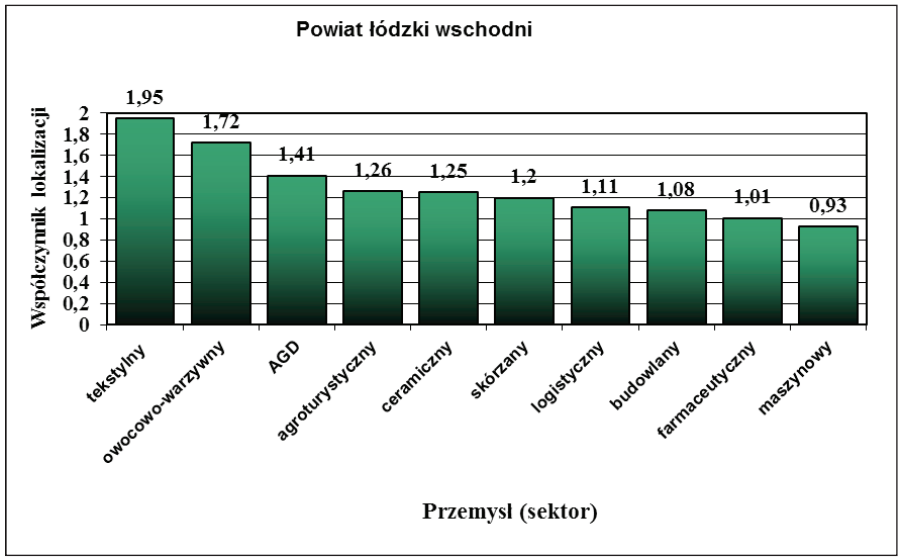
Załącznik nr 1. Analiza koncentracji branżowej dla powiatów województwa łódzkiego ... 412
Załącznik nr 2. Kwestionariusz ankiety skierowanej do członków klastrów ... 422
Załącznik nr 3. Kwestionariusz ankiety skierowanej do przedstawicieli samorządów ... 430
Załącznik nr 4. Kwestionariusz ankiety skierowanej do firm zlokalizowanych w ŁSSE ... 433
Załącznik nr 5. Dyspozycje do wywiadu swobodnego skategoryzowanego przeprowadzonego ze specjalistami i kadrą kierowniczą ... 436

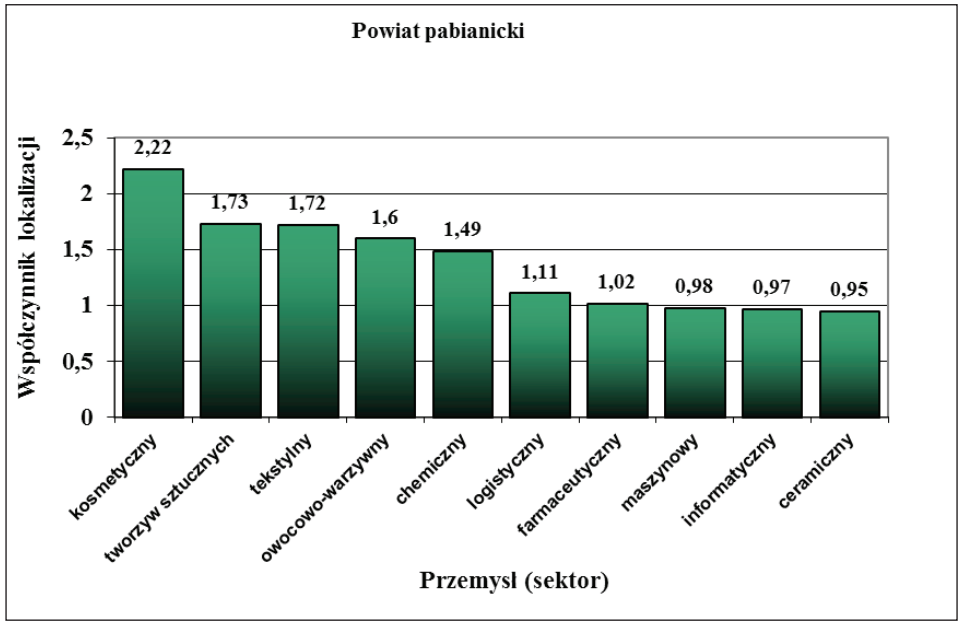
Załącznik nr 1

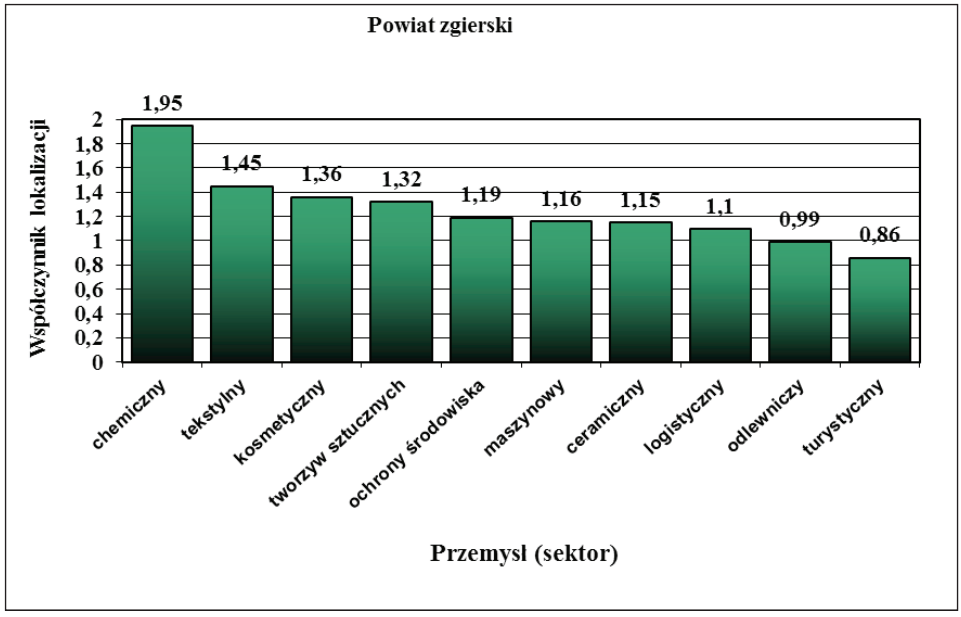
Analiza koncentracji branżowej dla powiatów województwa łódzkiego

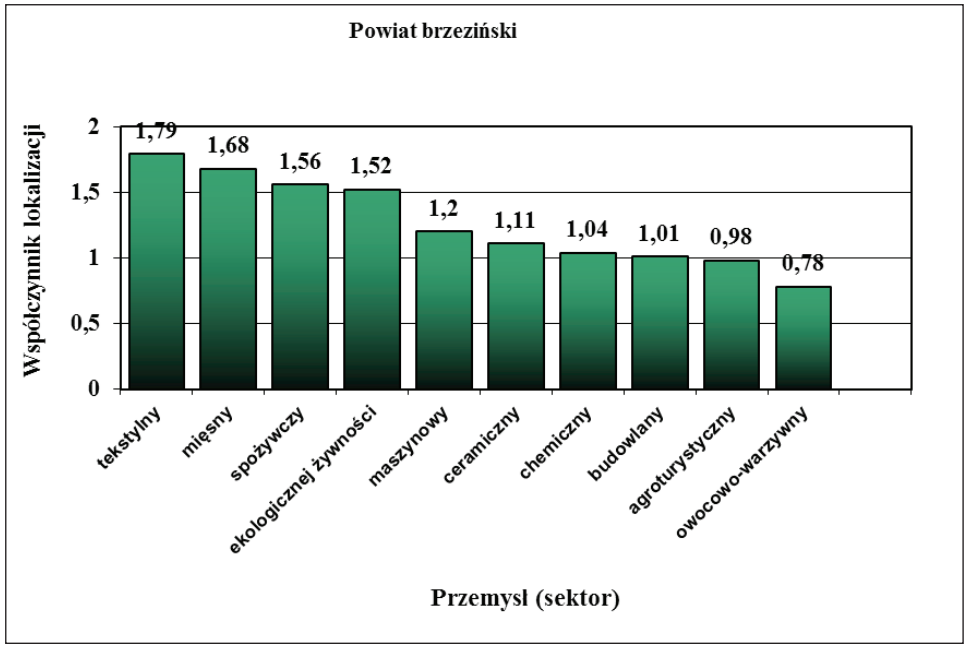


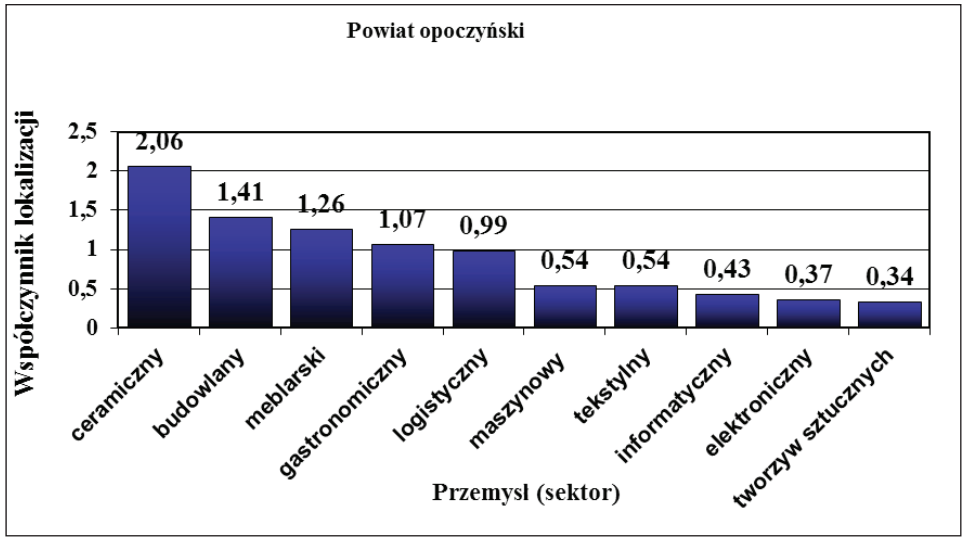
(Wyliczenia współczynnika lokalizacji *LQ* dotyczą 2010 roku)

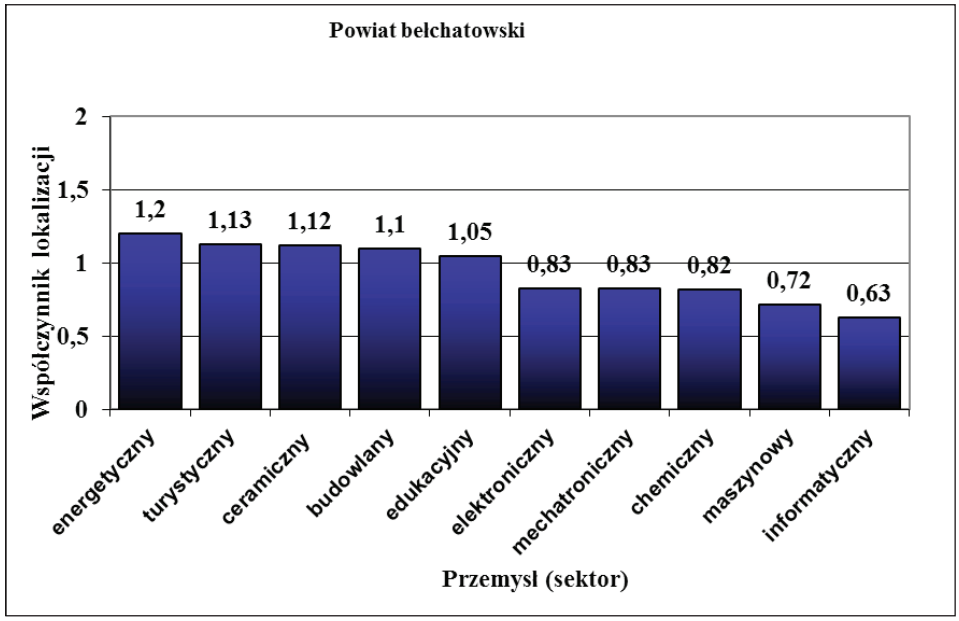


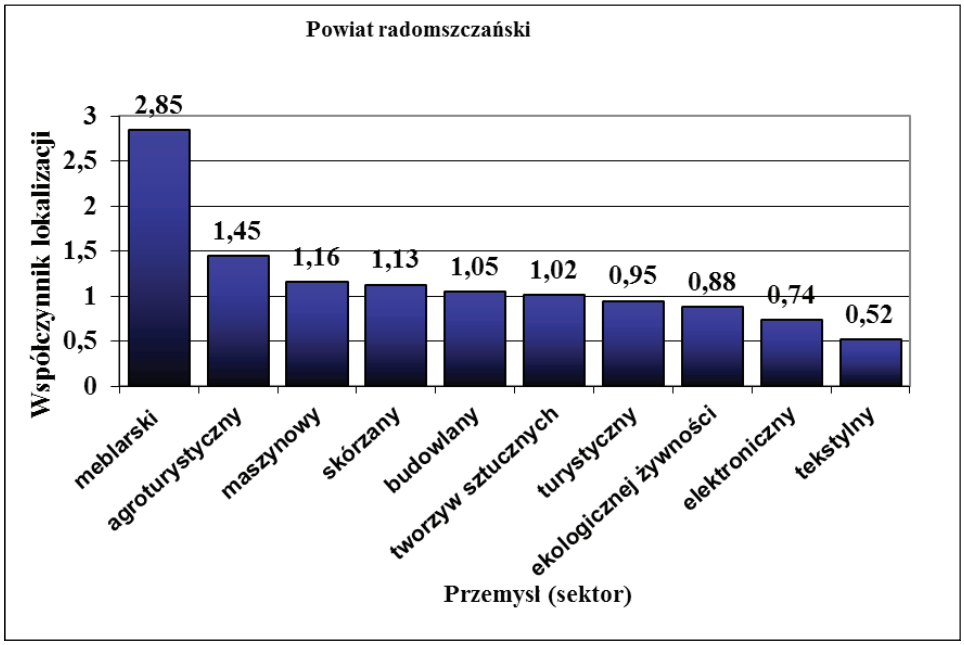

Powiat pabianicki
Współczynnik lokalizacji
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2,22
1,73
1,72
1,6
1,49
1,11
1,02
0,98
0,97
0,95
kosmetyczny
tworzyw sztucznych
tekstylny
owocowo-warzywny
chemiczny
logistyczny
farmaceutyczny
maszynowy
informatyczny
ceramiczny
Przemysł (sektor)

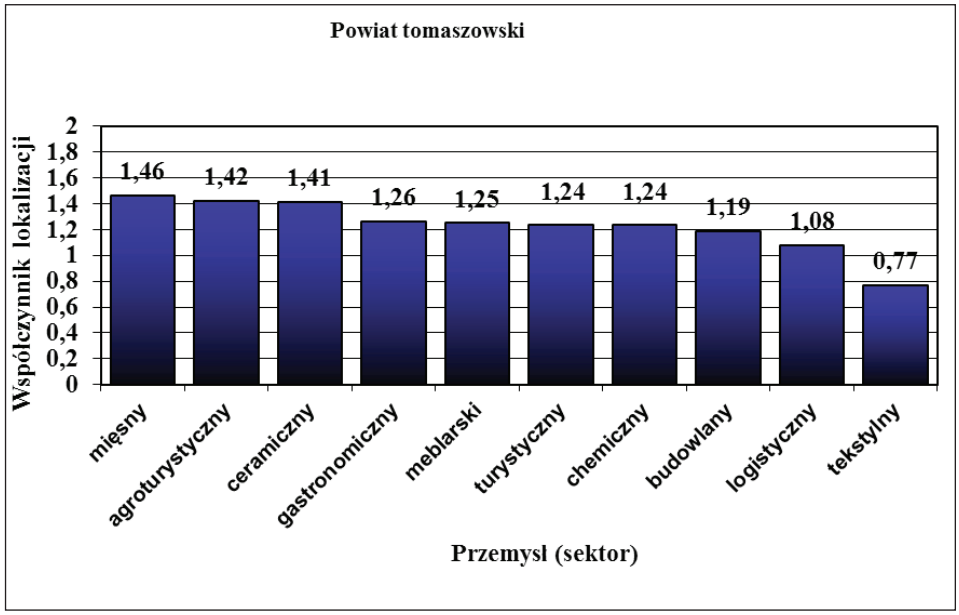

Powiat zgierski
Współczynnik lokalizacji
2
1,8
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
1,95
1,45
1,36
1,32
1,19
1,16
1,15
1,1
0,99
0,86
chemiczny
tekstylny
kosmetyczny
tworzyw sztucznych
ochrony środowiska
maszynowy
ceramiczny
logistyczny
odlewniczy
turystyczny
Przemysł (sektor)

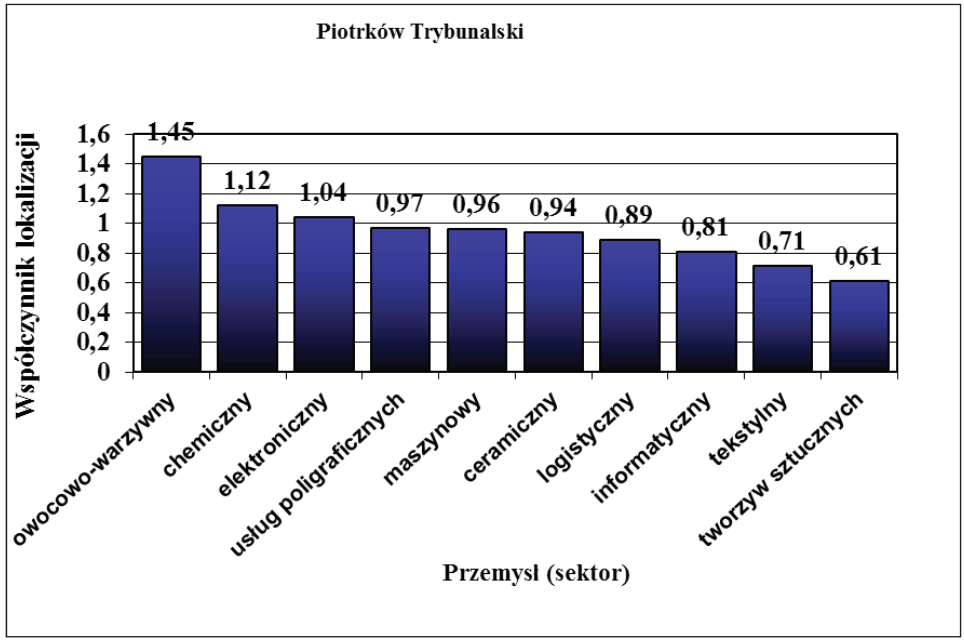

Powiat brzeziński
Współczynnik lokalizacji
2
1,5
1
0,5
0
1,79
1,68
1,56
1,52
1,2
1,11
1,04
1,01
0,98
0,78
tekstylny
mięsny
spożywczy
ekologicznej żywności
maszynowy
ceramiczny
chemiczny
budowlany
agroturystyczny
owocowo-warzywny
Przemysł (sektor)

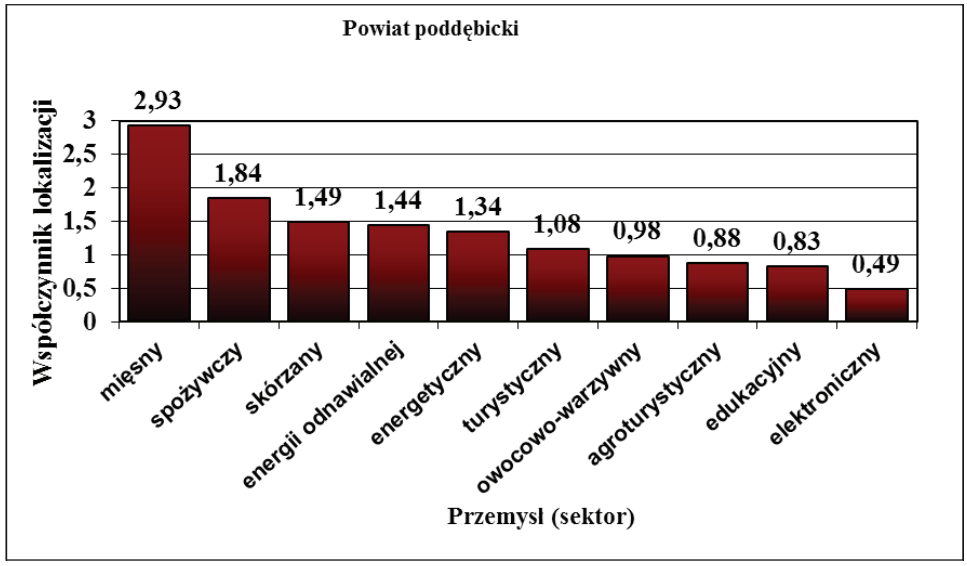

Powiat opoczyński
Współczynnik lokalizacji
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2,06
1,41
1,26
1,07
0,99
0,54
0,54
0,43
0,37
0,34
ceramiczny
budowlany
meblarski
gastronomiczny
logistyczny
maszynowy
tekstylny
informatyczny
elektroniczny
tworzyw sztucznych
Przemysł (sektor)

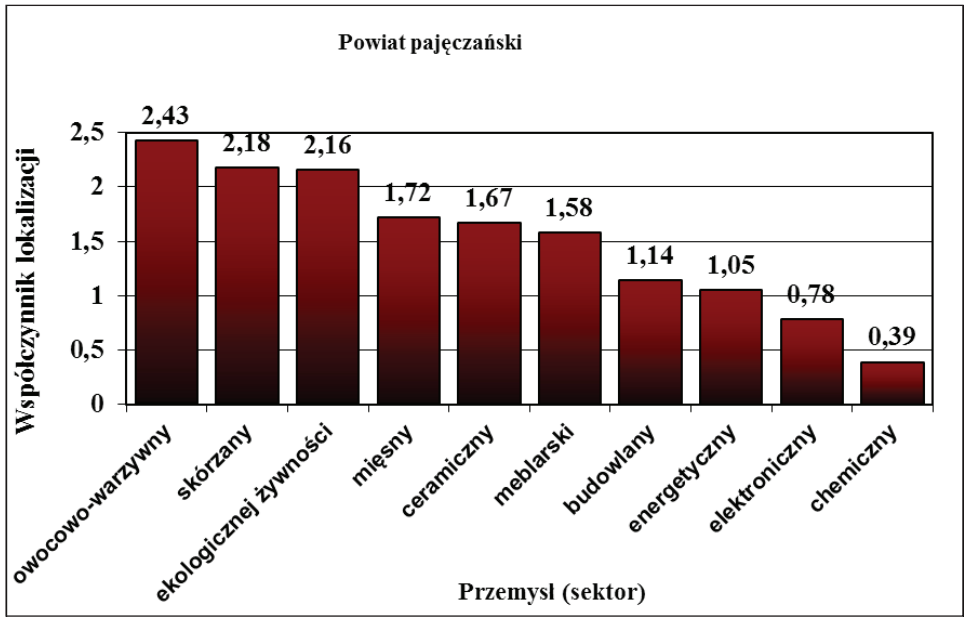

Powiat bełchatowski
Współczynnik lokalizacji
2
1,5
1
0,5
0
1,2
1,13
1,12
1,1
1,05
0,83
0,83
0,82
0,72
0,63
energetyczny
turystyczny
ceramiczny
budowlany
edukacyjny
elektroniczny
mechatroniczny
chemiczny
maszynowy
informatyczny
Przemysł (sektor)

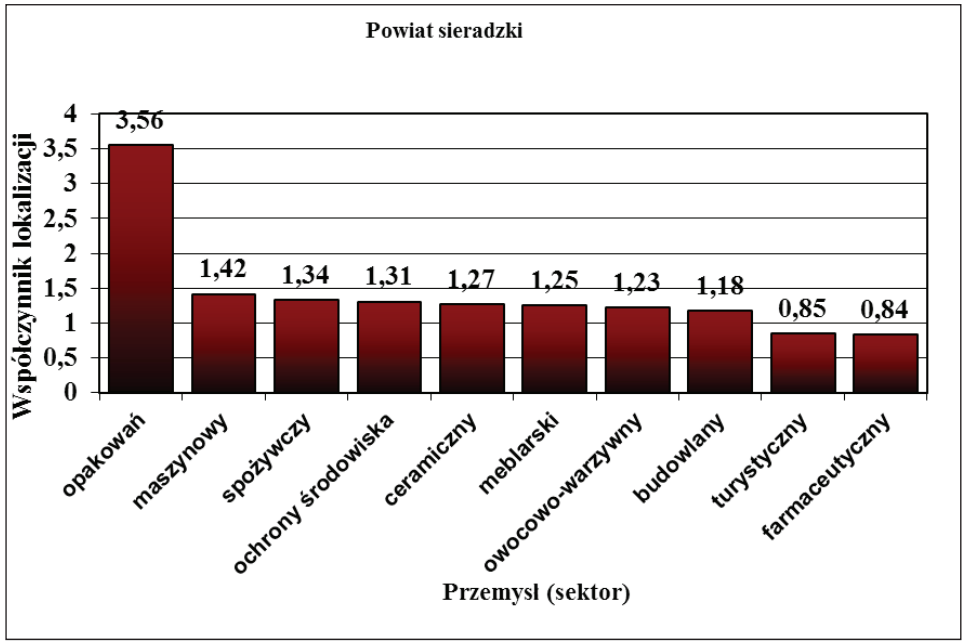

Powiat radomszczański
Współczynnik lokalizacji
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2,85
1,45
1,16
1,13
1,05
1,02
0,95
0,88
0,74
0,52
meblarski
agroturystyczny
maszynowy
skórzany
budowlany
tworzyw sztucznych
turystyczny
ekologicznej żywności
elektroniczny
tekstylny
Przemysł (sektor)

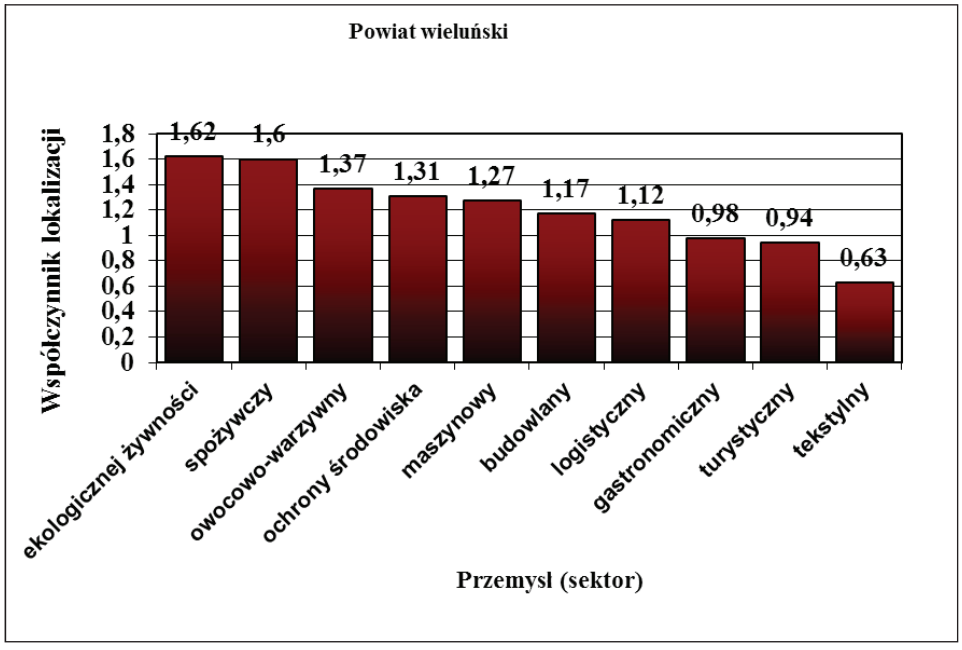

Powiat tomaszowski
Współczynnik lokalizacji
2
1,8
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
1,46
1,42
1,41
1,26
1,25
1,24
1,24
1,19
1,08
0,77
mięsny
agroturystyczny
ceramiczny
gastronomiczny
meblarski
turystyczny
chemiczny
budowlany
logistyczny
tekstylny
Przemysł (sektor)

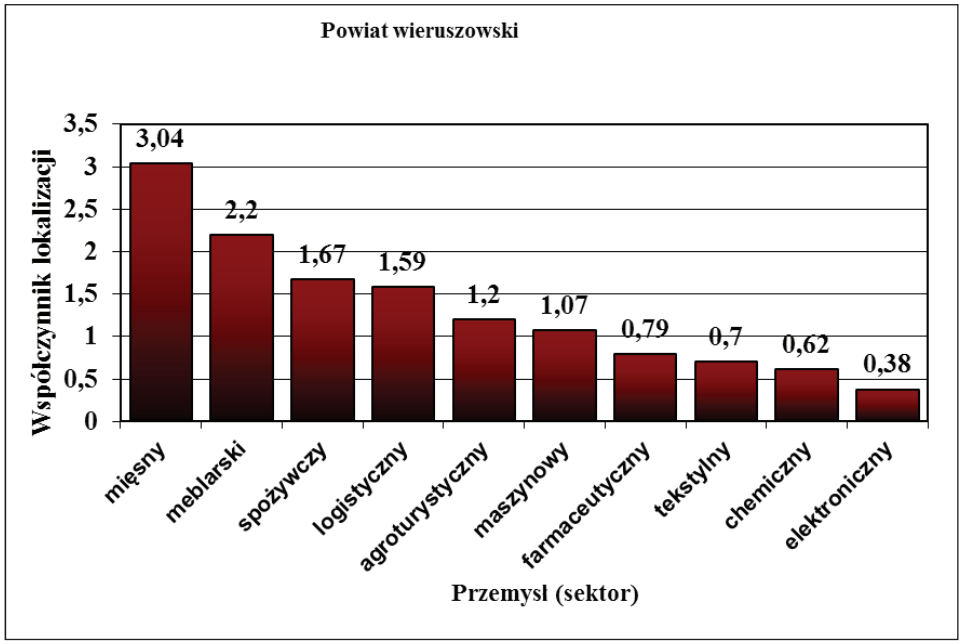

Piotrków Trybunalski
Współczynnik lokalizacji
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
1,45
1,12
1,04
0,97
0,96
0,94
0,89
0,81
0,71
0,61
owocowo-warzywny
chemiczny
elektroniczny
usług poligraficznych
maszynowy
ceramiczny
logistyczny
informatyczny
tekstylny
tworzyw sztucznych
Przemysł (sektor)

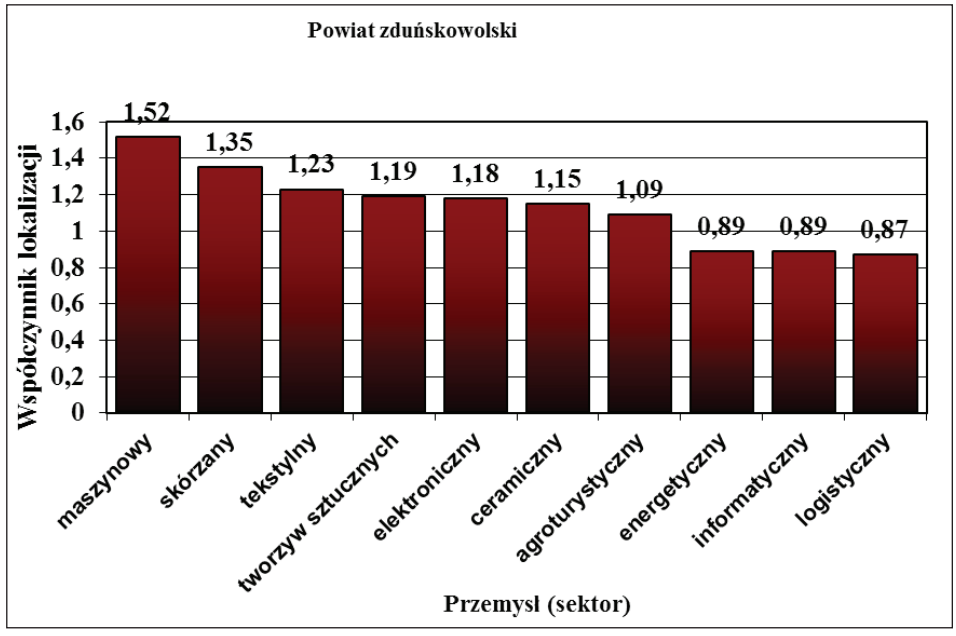

Powiat poddębicki
Współczynnik lokalizacji
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2,93
1,84
1,49
1,44
1,34
1,08
0,98
0,88
0,83
0,49
mięsny
spożywczy
skórzany
energii odnawialnej
energetyczny
turystyczny
owocowo-warzywny
agroturystyczny
edukacyjny
elektroniczny
Przemysł (sektor)

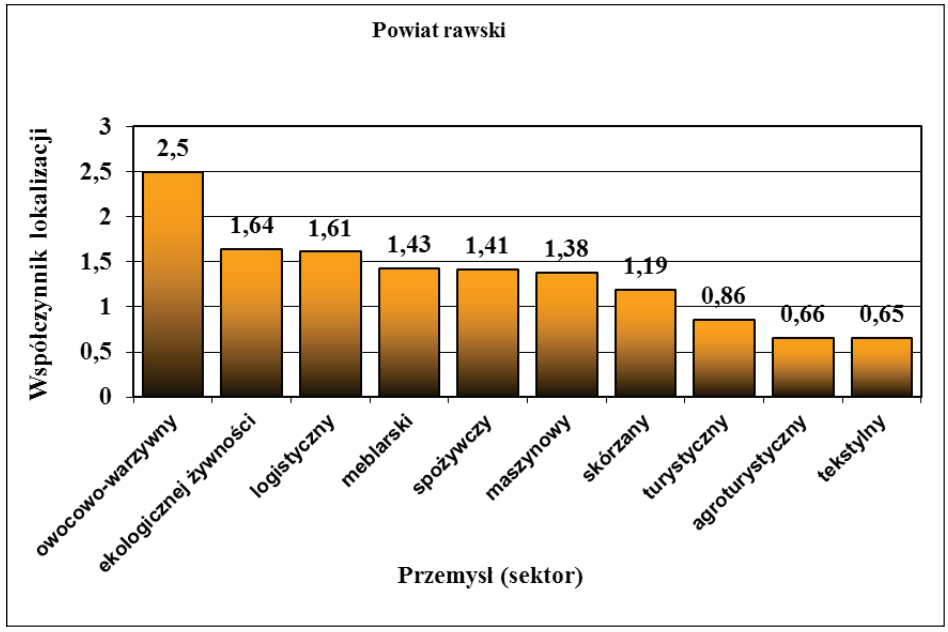

Powiat pajęczański
Współczynnik lokalizacji
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2,43
2,18
2,16
1,72
1,67
1,58
1,14
1,05
0,78
0,39
owocowo-warzywny
skórzany
ekologicznej żywności
mięsny
ceramiczny
meblarski
budowlany
energetyczny
elektroniczny
chemiczny
Przemysł (sektor)

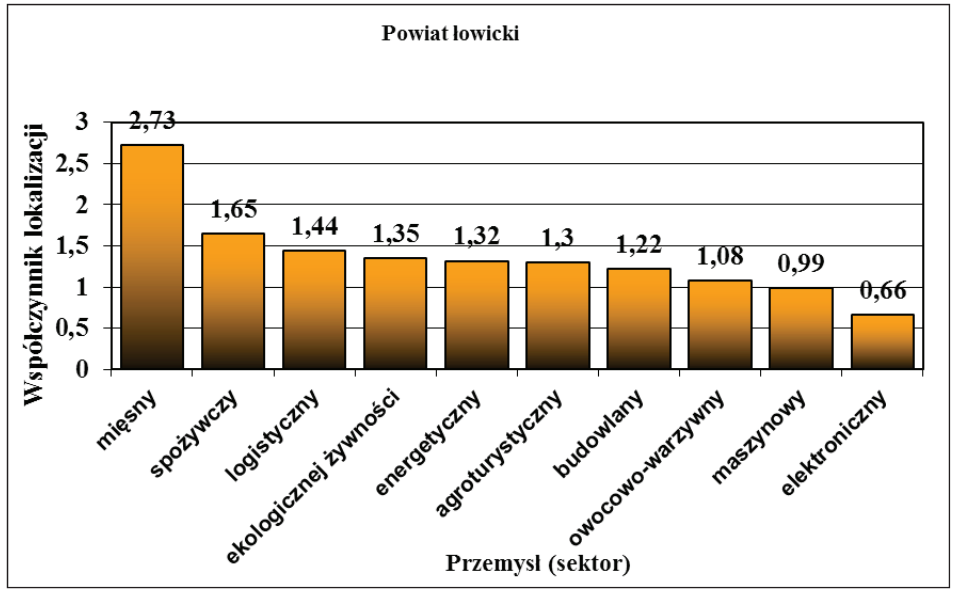

Powiat sieradzki
Współczynnik lokalizacji
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
3,56
1,42
1,34
1,31
1,27
1,25
1,23
1,18
0,85
0,84
opakowań
maszynowy
spożywczy
ochrony środowiska
ceramiczny
meblarski
owocowo-warzywny
budowlany
turystyczny
farmaceutyczny
Przemysł (sektor)

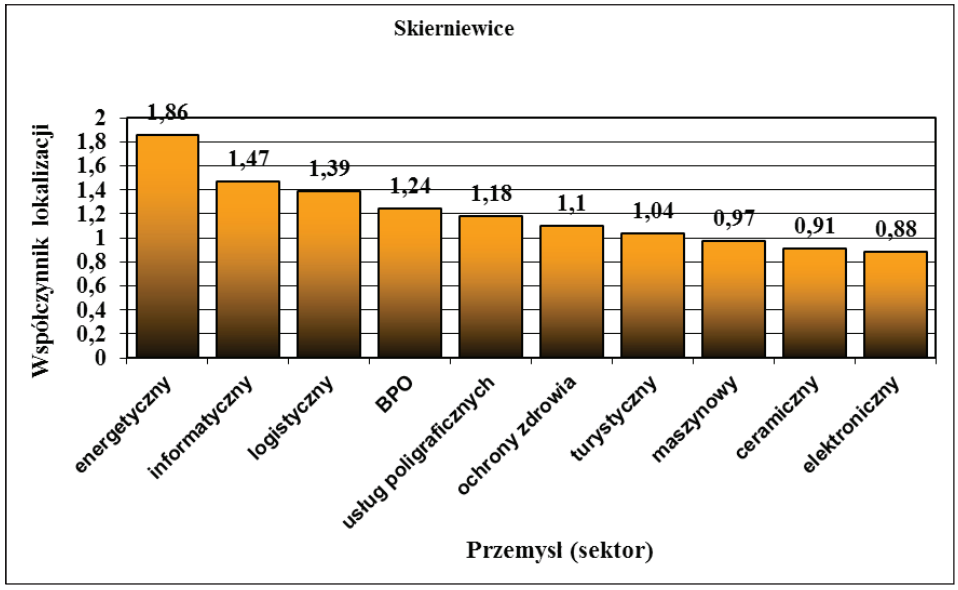

Powiat wieluński
Współczynnik lokalizacji
1,8
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
1,62
1,6
1,37
1,31
1,27
1,17
1,12
0,98
0,94
0,63
ekologicznej żywności
spożywczy
owocowo-warzywny
ochrony środowiska
maszynowy
budowlany
logistyczny
gastronomiczny
turystyczny
tekstylny
Przemysł (sektor)

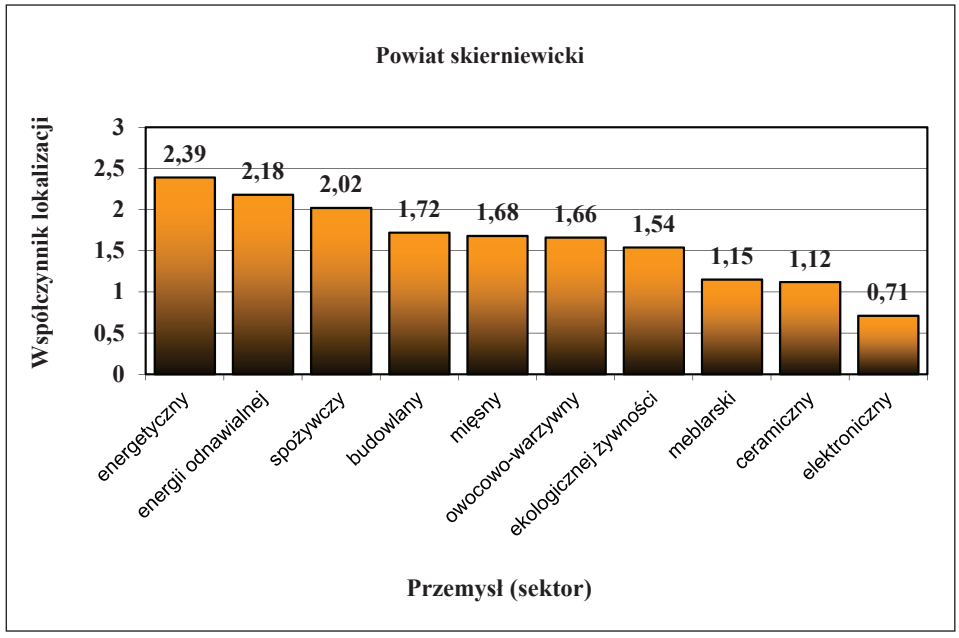

Powiat wieruszowski
Współczynnik lokalizacji
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
3,04
2,2
1,67
1,59
1,2
1,07
0,79
0,7
0,62
0,38
mięsny
meblarski
spożywczy
logistyczny
agroturystyczny
maszynowy
farmaceutyczny
tekstylny
chemiczny
elektroniczny
Przemysł (sektor)


Powiat zduńskowolski
Współczynnik lokalizacji
1,6
1,4
1,2
1
0,8
0,6
0,4
0,2
0
1,52
1,35
1,23
1,19
1,18
1,15
1,09
0,89
0,89
0,87
maszynowy
skórzany
tekstylny
tworzyw sztucznych
elektroniczny
ceramiczny
agroturystyczny
energetyczny
informatyczny
logistyczny
Przemysł (sektor)


Powiat rawski
Współczynnik lokalizacji
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2,5
1,64
1,61
1,43
1,41
1,38
1,19
0,86
0,66
0,65
owocowo-warzywny
ekologicznej żywności
logistyczny
meblarski
spożywczy
maszynowy
skórzany
turystyczny
agroturystyczny
tekstylny
Przemysł (sektor)


Powiat łowicki
Współczynnik lokalizacji
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
2,73
1,65
1,44
1,35
1,32
1,3
1,22
1,08
0,99
0,66
mięsny
spożywczy
logistyczny
ekologicznej żywności
energetyczny
agroturystyczny
budowlany
owocowo-warzywny
maszynowy
elektroniczny
Przemysł (sektor)





Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Załącznik nr 2

Kwestionariusz ankiety skierowanej do członków klastrów

Ankieta skierowana jest do członków klastrów i ma na celu identyfikację czynników decydujących o rozwoju klastrów w regionie łódzkim, a także ma wskazać istniejące bariery ograniczające rozwój klastrów i inicjatyw klastrowych.

Zapewniam całkowitą dyskrecję i gwarantuję, że kwestionariusz służyć będzie tylko do celów naukowych. Uprzejmie dziękując za okazaną pomoc, proszę o rzetelne wypełnienie ankiety.

1. Proszę o zaznaczenie rodzaju podmiotu, które Pan, Pani reprezentuje.

- ☐ przedsiębiorstwo
- ☐ jednostka badawczo-rozwojowa
- ☐ instytucja otoczenia biznesu
- ☐ inna instytucja – proszę określić jaka.....

2. Jaka jest forma prawna Pana(i) firmy?

- ☐ spółka akcyjna
- ☐ spółka osobowa (cywilna, jawna, komandytowa /.../)
- ☐ spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- ☐ indywidualna działalność gospodarcza
- ☐ przedsiębiorstwo państwowe
- ☐ fundacja
- ☐ spółdzielnia
- ☐ stowarzyszenie
- ☐ inna – podać jaka.....

3. Jaka jest wielkość podmiotu, który Pan(i) reprezentuje – będącego uczestnikiem klastra (inicjatywy klastrowej) – wyrażona liczebnością zatrudnienia?

- ☐ do 9 osób
- ☐ 10–49 osób
- ☐ 50–249 osób
- ☐ powyżej 250 osób

4. Proszę określić, czy i jak zmieniło się zatrudnienie w Pana(i) firmie w 2010 roku.

- ☐ zwiększyło się
- ☐ nie zmieniło się
- ☐ zmniejszyło się

5. Proszę o wyrażenie swojej opinii w wymienionych poniżej kwestiach oraz określenie, w jakim stopniu się Pan(i) z nimi zgadza.

Odpowiedzi dotyczące firmy, którą Pan(i) reprezentuje będącej członkiem klastra

Warianty odpowiedzi	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie nie	Nie wiem, trudno powiedzieć
Firma jest w dobrej kondycji finansowej	☐	☐	☐	☐	☐
Firma rozwija się dynamicznie	☐	☐	☐	☐	☐
W działalności firmy eksport ma znaczenie kluczowe	☐	☐	☐	☐	☐
Firma prowadzi działalność innowacyjną	☐	☐	☐	☐	☐
Znacząca część produkcji/ działalności usługowej jest prowadzona w kooperacji	☐	☐	☐	☐	☐

6. Jak ocenia Pan(i) obecną sytuację finansową firmy?

- ☐ bardzo dobra
- ☐ raczej dobra
- ☐ przeciętna
- ☐ raczej zła

7. Czy Pana(i) firma podejmowała lub podejmuje współpracę z innymi firmami (przedsiębiorstwami), polegającą na...?

- ☐ kooperacji (w systemie wytwarzania lub usług)
- ☐ realizacji wspólnych projektów
- ☐ umowie licencyjnej
- ☐ *networking*

- ☐ umowie o wyposażeniu i wytworzeniu
- ☐ franczyzie
- ☐ udziale kapitału krajowego
- ☐ *joint venture*
- ☐ klaster
- ☐ nie współpracujemy z innymi firmami

8. Jakie Pana(i) zdaniem mogą być największe korzyści płynące ze współpracy z innymi firmami?

- ☐ podniesienie konkurencyjności firmy
- ☐ podniesienie jakości produktów, usług firmy
- ☐ redukcja kosztów i poprawa wydajności
- ☐ dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr
- ☐ większe możliwości wdrażania innowacji
- ☐ dostęp do najnowszej wiedzy
- ☐ żadna, gdyż współpraca nie jest korzystna
- ☐ nie wiem, trudno powiedzieć

9. Czy firma, którą Pan(i) reprezentuje podejmowała kiedyś, bądź podejmuje obecnie, współpracę z: ośrodkami badawczymi, uczelniami, jednostkami badawczo-rozwojowymi, polegającą na...?

- ☐ z żadną tego typu jednostek nie było współpracy
- ☐ pracach nad udoskonaleniem technologii produkcji (lub jakości usług)
- ☐ wykładach pracowników naszej firmy na uczelni lub zaproszeniu wykładowców z uczelni do nas
- ☐ praktykach studenckich w naszej firmie
- ☐ pracach nad nowym produktem, usługą lub wprowadzeniem patentu (wynalazku)

10. Jakie są (lub mogą być) największe korzyści płynące ze współpracy z uczelniami, ośrodkami badawczymi (strefą B+R)? (proszę podkreślić maksymalnie 3 warianty).

- ☐ podniesienie konkurencyjności firmy
- ☐ podniesienie jakości produktów, usług firmy
- ☐ redukcja kosztów i poprawa wydajności
- ☐ dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr

☐ większe możliwości wdrażania innowacji
☐ dostęp do najnowszej wiedzy
☐ żadna, gdyż współpraca nie jest korzystna
☐ nie wiem, trudno powiedzieć

11. Czy znane jest Panu(i) pojęcie „klaster przemysłowy" względnie „klaster usługowy" i czy wie Pan(i) co to pojęcie oznacza?

☐ słyszałem o tym, ale nie wiem, co oznacza
☐ słyszałem o tym i wiem co oznacza
☐ nigdy o tym nie słyszałem

12. Klaster jest to przestrzennie skoncentrowana grupa przedsiębiorstw, instytucji i organizacji związanych ze sobą gospodarczo, dzielących te same umiejętności, technologię i infrastrukturę.

Czy Pana(i) zdaniem, takie łączenie się firm jest dla nich korzystne?

☐ zdecydowanie tak
☐ raczej tak
☐ raczej nie
☐ zdecydowanie nie
☐ trudno mi powiedzieć, nie wie

13. Proszę o próbę określenia wpływu własnej firmy na działalność klastra.

Czy zgadza się Pan(i) z następującym stwierdzeniem?

Stwierdzenie	Zgadzam się zdecydowanie	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się zdecydowanie	Nie wiem, trudno powiedzieć
1	2	3	4	5	6
Nasza firma ma realny wpływ na działania podejmowane przez koordynatora klastra.	☐	☐	☐	☐	☐
Znane nam są wszystkie założenia i cele klastra i są one dla nas jasne.	☐	☐	☐	☐	☐
Dotychczasowe uczestnictwo w klastrze dało naszej firmie wymierne efekty.	☐	☐	☐	☐	☐

1	2	3	4	5	6
Między firmami i instytucjami w klastrze występują silne powiązania gospodarcze.	☐	☐	☐	☐	☐
Klaster pozwolił nam na nawiązanie kontaktów, które w przyszłości mogą się przełożyć na wymierne korzyści.	☐	☐	☐	☐	☐
Przystępując do klastra spodziewaliśmy się lepszych efektów z uczestnictwa.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Czy Pana(i) zdaniem, Państwa firma (instytucja) angażuje się silniej czy słabiej niż pozostali członkowie w działalność klastra?

☐ silniej
☐ słabiej
☐ ani silniej, ani słabiej
☐ trudno powiedzieć

15. Proszę o określenie, w jakiego typu działaniach klastra brali Państwo udział.

☐ spotkania robocze członków klastra
☐ szkolenia dla członków klastra
☐ wspólna promocja
☐ wspólny program inwestycyjny
☐ wspólne zakupy dóbr i usług
☐ wspólne misje gospodarcze
☐ koordynacja współpracy członków klastra w zakresie podwykonawstwa i kooperacji
☐ wspólne imprezy handlowe, targi itp.
☐ strona internetowa
☐ nie wiem
☐ w niczym nie uczestniczyliśmy

16. Czy można Pana(i) zdaniem powiedzieć, że w ramach Waszego klastra prowadzone były działania merytoryczne inicjowane przez koordynatora klastra na rzecz swoich członków?

☐ tak
☐ nie
☐ nie umiem powiedzieć

Jeśli odpowiedź brzmi „tak", to proszę krótko podać, na czym te działania polegały:

.....

.....

.....

.....

17. Jakie są zdaniem Pana(i) najważniejsze bariery i problemy w działalności klastrowej z którymi się Pan(i) spotkał(a)? (proszę podkreślić maksymalnie 4 warianty).

- ☐ sprzeczne interesy różnych członków klastra
- ☐ brak koordynacji i aktywnych działań
- ☐ brak wzajemnego zaufania między uczestnikami
- ☐ brak środków finansowych na realizację zadań
- ☐ problemy lokalowe i logistyczne
- ☐ bariery prawne
- ☐ działania nie odpowiadają potrzebom członków klastra
- ☐ nie można jeszcze ocenić
- ☐ nie ma takich problemów
- ☐ nie wiem

18. Czy reprezentowana przez Pana(nią) firma korzystała z funduszy unijnych?

- ☐ tak
- ☐ nie

19. Jeśli nie staraliście się Państwo o dotację z funduszy unijnych, to proszę podać główną przyczynę?
(pytanie dotyczy tylko tych respondentów, którzy w pytaniu nr 18 zaznaczyli odpowiedź „nie")

- ☐ procedura pozyskiwania dotacji z funduszy jest zbyt skomplikowana i trudna
- ☐ nasza firma nie miała takiej potrzeby
- ☐ nie mamy wystarczających informacji o tym, jakie są możliwości pozyskania środków unijnych

- ☐ nie posiadamy wystarczających środków na wkład własny
- ☐ fundusze unijne nie przewidują dotacji na ten typ branży, w jakiej działamy
- ☐ nasza firma nie ma realnych szans na pozyskanie tych funduszy, więc nie staraliśmy się o nie

20. Proszę określić swoją wiedzę na temat istnienia w Polsce klastrów zrzeszających firmy z Waszej branży.

- ☐ wiem, że takie klastry istnieją i nasza firma do takiego należy
- ☐ wiem, że takie klastry istnieją, ale nasza firma do nich nie należy
- ☐ wiem, że takie klastry nie istnieją
- ☐ nie wiem nic na ten temat działalności takich klastrów

21. Jaka jest Pana(i) opinia odnośnie do współpracy władz lokalnych z przedsiębiorcami będącymi uczestnikami klastra?

- ☐ oceniam zdecydowanie pozytywnie
- ☐ raczej pozytywnie
- ☐ ani negatywnie, ani pozytywnie
- ☐ oceniam zdecydowanie negatywnie
- ☐ raczej negatywnie
- ☐ nie mam zdania na ten temat

Jeśli zdecydowanie negatywnie lub raczej negatywnie proszę wyrazić w kilku zdaniach – jakie są Pana(i) zdaniem powody złej współpracy.

……
……
……
……

22. Czy Pana(i) zdaniem można twierdzić, że gospodarka regionu łódzkiego posiada jakieś dominujące branże i w związku z tym można mówić o profilu gospodarczym regionu łódzkiego?

- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ nie wiem

23. Czy zdaniem Pana(i) tworzenie i rozwój powiązań klastrowych powinno być jednym z priorytetów działania władz lokalnych (regionalnych)?

- ☐ zdecydowanie tak
- ☐ raczej tak
- ☐ ani tak, ani nie
- ☐ raczej nie
- ☐ zdecydowanie nie
- ☐ nie mam zdania na ten temat

24. Jaka Pana(i) zdaniem powinny być formy wsparcia dla klastrów przez władze regionalne?

- ☐ finansowanie koszów bieżącej działalności koordynatora
- ☐ finansowanie wspólnej promocji (wyroby, usługi, inicjatywy)
- ☐ finansowanie wspólnych projektów inwestycyjnych
- ☐ pomoc w poszukiwaniu partnerów biznesowych
- ☐ udostępnienie pomieszczeń
- ☐ promowanie idei klasteringu wśród przedsiębiorców
- ☐ organizacja szkoleń związanych z klasteringiem
- ☐ inne, proszę wymienić jakie

25. Jak oceniacie Państwo dotychczasowe działania władz regionalnych w zakresie wspierania klastrów?

- ☐ jest zdecydowanie wystarczające
- ☐ jest zdecydowanie niewystarczające
- ☐ jest raczej wystarczające
- ☐ jest raczej niewystarczające
- ☐ jest na poziomie przeciętnym
- ☐ nie mam zdania na ten temat

Dziękuję za wypełnienie ankiety!
Ankietę po wypełnieniu proszę przesłać pod następujący adres e-mail:
kazjan@tlen.pl

Dziękuję Państwu za udział w badaniach

Załącznik nr 3

Kwestionariusz ankiety skierowanej do przedstawicieli samorządów

(samorządy powiatowe i gminne)

Ankieta skierowana jest do przedstawicieli samorządów i ma na celu identyfikację czynników wspierających rozwój klastrów w regionie łódzkim, a także wskazanie istniejących barier.

Zapewniam całkowitą dyskrecję i gwarantuję, że kwestionariusz służyć będzie wyłącznie do celów naukowych. Uprzejmie dziękując za okazaną pomoc, proszę o rzetelne wypełnienie ankiety.

1. Proszę o ocenę własnej wiedzy na temat istoty klastrów, tego co kryje się pod tym pojęciem.

☐ dobrze wiem, co to pojęcie oznacza i co się pod nim kryje
☐ spotkałem(am) się tym pojęciem, ale nie wiem dobrze, co ono oznacza
☐ nic nie wiem na ten temat

2. Czy na Państwa terenie funkcjonuje jakiś klaster?

☐ tak, funkcjonuje
☐ nie, nie funkcjonuje
☐ nie wiem

3. Czy na Państwa terenie działają duże kluczowe firmy, które kooperując ze sobą, mogłyby stworzyć w przyszłości klastry?

☐ tak ☐ nie ☐ nie wiem

4. Czy reprezentowana przez Pana(nią) jednostka samorządowa ma opracowaną i obowiązującą strategię rozwoju lokalnego?

☐ tak ☐ nie ☐ nie wiem

Jeżeli odpowiedź brzmi „Tak", to proszę o stwierdzenie, czy Państwa strategia rozwoju zawiera w sobie działania ukierunkowane na rozwój klastrów?

- ☐ nie, nie zawierają takich działań
- ☐ tak, klastry są w naszej strategii ważnym celem
- ☐ nie przypominam sobie, aby nasza strategia zawierała takie działania
- ☐ tak, w strategii wspomina się o klastrach, ale ogólnie i w sposób nieobligatoryjny

5. W związku z treścią pytania nr 4, proszę o wskazanie przyczyn braku działań ukierunkowanych na rozwój klastrów.

- ☐ zadania jednostek samorządowych nie obejmują tego typu działań
- ☐ działania takie nie są podejmowane ze względu na brak wiedzy na temat klastrów
- ☐ sfera przedsiębiorstw jest na naszym terenie słabo rozwinięta
- ☐ istnieje duże rozproszenie terytorialne firm i to utrudnia stworzenie klastra
- ☐ nie wiadomo, kto mógłby być koordynatorem/animatorem klastra

6. Czy uważa Pan(i), że na rozwój klastrów powinno przeznaczać się fundusze publiczne?

- ☐ rozwój klastrów nie powinien być wspierany z funduszy publicznych
- ☐ zdecydowanie tak, klastry powinny być traktowane jako priorytet, niezależnie od rozmiaru innych wydatków publicznych
- ☐ tak, o ile nie będzie to rzutowało negatywnie na inne wydatki publiczne
- ☐ trudno mi się ustosunkować do tego pytania

7. Czy wiedzą Państwo, jakie działania na rzecz tworzenia i rozwoju klastrów były dotąd podejmowane na szczeblu władz regionalnych?

- ☐ tak, mogę dość precyzyjnie to określić
- ☐ wiem, ale tylko bardzo ogólnie i nie umiałabym (umiałbym) podać konkretów
- ☐ nie wiem nic na ten temat

8. Czy Pana(i) zdaniem, klastry i inicjatywy klastrowe działające na Państwa terenie, przyczyniają się do rozwoju i podnoszenia konkurencyjności regionu łódzkiego?

- ☐ tak, przyczyniają się w dużym stopniu
- ☐ przyczyniają się w niewielkim stopniu
- ☐ nie przyczyniają się
- ☐ nie mam zdania na ten temat

9. Czy jest Pan(i) zorientowany(a), z jakiego rodzaju wsparcia unijnego najczęściej korzystają uczestnicy klastrów, czy inicjatyw klastrowych, działających na Państwa terenie? Jeśli tak – proszę podać orientacyjne wielkości kwot tego wsparcia

- ☐ nie orientuję się, jakie wsparcie unijne było wykorzystywane i nie umiem podać kwot
- ☐ wiem, że były to środki unijne na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności
- ☐ słyszałem(am) o programach operacyjnych, ale nie znam ich nazw ani kwot
- ☐ mógłbym(mogłabym) podać konkretne nazwy funduszy wsparcia, ale bez kwot

Dziękuję za wypełnienie ankiety!
Ankietę po wypełnieniu proszę przesłać pod następujący adres e-mail:
kazjan@tlen.pl

Dziękuję Państwu za udział w badaniach

Załącznik nr 4

Kwestionariusz ankiety skierowanej do firm zlokalizowanych w ŁSSE

Ankieta skierowana jest do firm – członków klastrów zlokalizowanych na terenie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Ankieta jest anonimowa. Zapewniam całkowitą dyskrecję i gwarantuję, że kwestionariusz służyć będzie tylko do celów naukowych. Uprzejmie dziękując za okazaną pomoc, proszę o rzetelne wypełnienie ankiety.

1. Proszę o zaznaczenie rodzaju podmiotu, które Pan(i) reprezentuje.

- ☐ przedsiębiorstwo
- ☐ jednostka badawczo-rozwojowa
- ☐ instytucja otoczenia biznesu
- ☐ inna instytucja

2. Jaka jest wielkość podmiotu, który Pan(i) reprezentuje – będącego uczestnikiem klastra – wyrażona wielkością zatrudnienia?

- ☐ do 9 osób
- ☐ 10–49 osób
- ☐ 50–249 osób
- ☐ powyżej 250 osób

3. Co było przyczyną utworzenia klastra, którego Państwo jesteście członkiem?

- ☐ podniesienie konkurencyjności naszej firmy
- ☐ zdobycie przez firmę nowych rynków zbytu
- ☐ dostęp do nowoczesnych technologii
- ☐ tańszy i łatwiejszy dostęp do informacji
- ☐ obniżenie kosztów produkcji
- ☐ lepsza współpraca z sektorem naukowym i badawczo-rozwojowym
- ☐ promocja regionu
- ☐ inne

4. Czy SSE stanowi dobre narzędzie do tworzenia współpracy (powiązań kooperacyjnych) stanowiącej bazę do inicjowania struktur o charakterze klastrowym?

- ☐ tak, ponieważ klastry i strefa mają podobne cele i mogą wzmacniać efekty swojej działalności
- ☐ nie, ponieważ klastry i strefa mają odmienne cele
- ☐ nie mam zdania na ten temat

5. Jakiego typu ogólne korzyści wynikające z prowadzenia działalności w ramach ŁSSE może Pan(i) wskazać? (można wskazać więcej niż jedną cechę stanowiącą o atrakcyjności strefy)

- ☐ zwolnienia podatkowe
- ☐ prosta procedura pozyskania zezwolenia
- ☐ dobra współpraca z władzami
- ☐ wsparcie zarządzającego SSE
- ☐ atrakcyjna działka
- ☐ przygotowana infrastruktura
- ☐ brak ograniczeń czasowych przy ubieganiu sie o zezwolenie
- ☐ bliskość kooperantów
- ☐ powiązania kooperacyjne
- ☐ inne

6. Proszę o wskazanie, z iloma kooperantami współpracuje Państwa firma w rejonie objętym strefą.

W ramach działalności podstawowej (dostawy materiałów, komponentów itp.)
- ☐ > 10 kooperantów
- ☐ 3–10 kooperantów
- ☐ < 3 kooperantów
- ☐ nie podjęto współpracy

W ramach działalności pomocniczej (ochrona, serwis sprzątający, katering itp.)
- ☐ > 10 kooperantów
- ☐ 3–10 kooperantów
- ☐ < 3 kooperantów
- ☐ nie podjęto współpracy

7. Dlaczego Pana(i) zdaniem polityka wspierania rozwoju klastrów powinna łączyć się z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych?

- ☐ ze względu na panującą atmosferę przedsiębiorczości, która przyczynia się do nawiązywania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami znajdującymi się w strefie
- ☐ klaster przyczynia się do rozwoju działalności gospodarczej w strefie
- ☐ klaster gwarantuje długotrwałe korzyści dla przedsiębiorstw działających w strefie
- ☐ inne

Dziękuję za wypełnienie ankiety!
Ankietę po wypełnieniu proszę przesłać pod następujący adres e-mail:
kazjan@tlen.pl

Dziękuję Państwu za udział w badaniach

Załącznik nr 5

Dyspozycje do wywiadu swobodnego skategoryzowanego przeprowadzonego ze specjalistami i kadrą kierowniczą

1. Jak postrzega Pan(i) rolę władz publicznych w zakresie wspierania rozwoju klastrów? Czy ingerencja władzy publicznej w powiązania wewnątrz klastra jest uzasadniona?

2. Jak należałoby ocenić poziom współpracy klastrów z administracją publiczną?

3. Proszę o odniesienie się do kwestii znajomości koncepcji klastrów oraz korzyści z nimi związanych wśród uczestników klastrów oraz wśród kadry samorządów terytorialnych. Czy Pana(i) zdaniem, poziom zrozumienia jest dostateczny?

4. Czy Pana(i) zdaniem istnieją obecnie przejrzyste zasady związane z finansowaniem działalności klastrów? Jeśli nie – proszę o wskazanie problemów z tym związanych.

5. W nawiązaniu do pytania poprzedniego (problemy finansowania klastrów) – na czym powinno polegać potencjalne wsparcie władz samorządowych? Proszę o zaproponowanie rozwiązań w tym zakresie.

6. Jakiego rodzaju bariery (ograniczenia) związane z rozwojem klastrów/inicjatyw klastrowych i wdrażaniem polityki ich wspierania Pan(i) dostrzega?

7. Jaka powinna być w praktyce rola koordynatora? Jakie powinien posiadać kompetencje i jakiego typu relacje z otoczeniem powinien budować?

8. Na czym powinno polegać strategiczne podejście do planowania działań i poprawy procesu zarządzania klastrami w regionie?

9. Czy widzi Pan(i) związek między rozwojem klastrów w regionie a specjalnymi strefami ekonomicznymi (odnosząc to do ŁSSE)? Proszę również o wyrażenie swojego poglądu co do koncepcji przyszłościowego przekształcenia SSE w klastry, rozszerzenia ich dotychczasowych kompetencji.

10. Czy klastry (w obecnej postaci) przyczyniają się Pana(i) zdaniem do podnoszenia konkurencyjności regionu łódzkiego i stanowią skuteczny instrument jego rozwoju?

Od Redakcji

Jan Kaźmierski ukończył studia na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, o specjalności Ekonomika i Organizacja Budownictwa, i bezpośrednio po studiach rozpoczął pracę na tej uczelni. Stopień naukowy doktora uzyskał w 1981 r. na podstawie rozprawy pt. *Współpraca i koordynacja gospodarcza przedsiębiorstw budowlanych w województwie miejskim łódzkim*.

Jako wieloletni nauczyciel akademicki Uniwersytetu Łódzkiego pracował kolejno w Instytucie Ekonomiki Przedsiębiorstw, Katedrze Zarządzania Miastem i Regionem (od 1999 r.), obecnie zaś pracuje jako starszy wykładowca – w nowo utworzonej Katedrze Logistyki na Wydziale Zarządzania UŁ.

W trakcie swej pracy dydaktycznej prowadził wykłady, ćwiczenia i seminaria na wszystkich trybach studiów; w tym również na studiach podyplomowych oraz studiach dla inżynierów. Wypromował do tej pory ponad 350 magistrów i około 300 licencjatów. Bardzo zaangażowany w proces dydaktyczny i działalność organizacyjną Uczelni, przez 11 lat prowadził jako opiekun naukowy Studenckie Koło Naukowe. W latach 1986–1992 był kierownikiem Studium Podyplomowego.

Przez szereg lat dr Jan Kaźmierski pełnił różnorodne funkcje organizacyjne i społeczne z ramienia władz uczelni. Najistotniejsze z nich to funkcja dziekana kierunku Zarządzanie w Filii UŁ w Tomaszowie Mazowieckim (przez dwie kadencje), opiekuna różnych specjalności i modułów na studiach magisterskich, pełnomocnika dziekana ds. praktyk i staży studenckich oraz inne.

W pozauczelnianej działalności zawodowej pełnił m.in. funkcję głównego specjalisty w Centrum Doskonalenia Kadr Kierowniczych Ministerstwa Przemysłu. W latach 1992–2002 był prezesem Agencji Naukowej Uniwers, inicjując i organizując sieci szkoleń i seminariów dla kadr menedżerskich przedsiębiorstw, spółdzielczości i jednostek samorządu terytorialnego oraz wykonując na rzecz tych jednostek analizy ekonomiczne i usługi doradczo-konsultingowe. Kierował również wieloma zespołowymi pracami badawczo-wdrożeniowymi dla potrzeb praktyki życia gospodarczego, realizowanych w ramach projektów zleconych przez instytucje centralne.

Dorobek naukowy autora obejmuje 70 publikacji naukowych, a także wiele opracowań, analiz i ekspertyz ekonomicznych niepublikowanych. Jest też autorem 18 referatów na konferencje organizowane przez uczelnie wyższe i krajowe instytucje naukowo-badawcze.

Zainteresowania naukowe autora pozostają w ścisłym związku z dydaktyką i badaniami empirycznymi. Transformacja systemowa polskiej gospodarki skłoniła go do podjęcia badań koncentrujących się na procesach integracji gospodarczej,

problemach zarządzania logistycznego w układach regionalnych, a następnie na rozwoju centrów logistycznych i struktur klastrowych.

W trakcie swojej pracy na Uniwersytecie Łódzkim dr Jan Kaźmierski był wielokrotnie wyróżniony nagrodami Rektora i Dziekana Wydziału za osiągnięcia w pracy naukowej, dydaktyczno-wychowawczej i organizacyjnej, między innymi otrzymując Złotą Odznakę UŁ, Medal „Uniwersytet Łódzki w Służbie Społeczeństwu i Nauce" oraz Medal Komisji Edukacji Narodowej.