

Magdalena Rosińska-Bukowska

**KLASTERING JAKO ELEMENT POLITYKI
ROZWOJU REGIONALNEGO
(OCENA WYBRANYCH INICJATYW KLASTROWYCH
WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO)**

Celem artykułu jest analiza inicjatyw klastrowych w regionie łódzkim jako mechanizmu aktywizacji regionu. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej omówiono ideę klasteringu i ewolucję klasycznych definicji klastrowych w wyniku rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. W drugiej przedstawiono możliwości wykorzystania mechanizmu integracji biznesowej na poziomie klastrowych w polityce rozwoju regionalnego, odwołano się do wybranych przykładów z rynku międzynarodowego. W ostatniej części przedstawiono inicjatywy klastrowe w województwie łódzkim i podjęto próbę ich oceny z punktu widzenia miejsca konkretnych przedsięwzięć w obecnej, jak i przyszłej koncepcji rozwoju regionu.

Słowa kluczowe: *klastering, polityka regionalna, województwo łódzkie*

1. Klastrowy w gospodarce opartej na wiedzy – konieczna redefinicja idei

Ewolucja gospodarki światowej, związana z procesami postępującej globalizacji, przyczyniła się do przekształcenia jej w gospodarkę opartą na wiedzy (GWO). Wymaga to niejako redefinicji niektórych pojęć, w tym istoty takich procesów integracyjnych jak klastrowy. GOW charakteryzuje się ciągłym, rosnącym zapotrzebowaniem na nowe rozwiązania technologiczne i organizacyjne, stałą implementacją nowych wyników badań, dlatego wymaga poszukiwania form współpracy wypełniających właśnie takie wyzwania. Złożoność współczesnej gospodarki wymaga „zbiorowej mądrości”, czyli kooperacyjnego podejścia, wielopoziomowego współdziałania. Klastering wydaje się ideą mogącą spełniać te wymogi. Kapitalne znaczenie w nowym spojrzeniu na tę formę integracji biznesowej ma odejście od liniowego modelu koncentracji i współlokalizacji podmiotów zainteresowanych kreacją innowacji na rzecz systemowego modelu rozwijania i udoskonalania pomysłów w toku stałych interakcji. Na gruncie teoretycznym oznacza to przejście od fazy schumpete-

rowskiego kapitalizmu przedsiębiorczego – bazującego na sile jednostki, przez gloryfikujący profesjonalizm wybranych grup kapitalizm menedżerski do obecnego kapitalizmu inwestorskiego jako modelu zrównoważonego, uwzględniającego wszystkie typy interesariuszy i ich zróżnicowane potrzeby (Rosińska-Bukowska 2009). Nowy model charakteryzuje konieczność zintegrowanego działania z uwagi na wymóg łączenia procesów kreacji i implementacji nowych rozwiązań oraz godzenia często przeciwstawnych interesów wielu uczestników systemu. Obserwujemy tworzenie zespołów problemowych, nacisk na integrację sfery badawczo-rozwojowej oraz produkcyjno-usługowej, wzrost znaczenia powiązań na wszystkich poziomach łańcucha kreacji wartości. W konsekwencji konieczne jest uruchamianie różnorodnych inicjatyw biznesowych o charakterze integracyjnym i/lub rozwój dotychczasowych koncepcji – oznacza to redefinicję pojęć polegającą na modyfikacji cech decydujących o sukcesie danego modelu. W ten sposób uwypuklone zostają pożądane zmiany w idei klasteringu.

Klasyyczny model klastra bazuje na koncepcji M.E. Portera (Porter 2001). W znaczeniu ekonomicznym słowo „*cluster*” zostało użyte przez niego po raz pierwszy w 1990 r., choć część badaczy dopatruje się korzeni koncepcji np. u A. Smitha, D. Ricardo, A. Marshalla czy jego kontynuatorów (Skawińska, Zalewski 2009). Klastrer najczęściej jest definiowany jako skupisko wyspecjalizowanych firm, które działają w pokrewnych sektorach i powiązane są poprzez instytucje wspierające, zarówno prywatne, jak i publiczne. Jako kluczowe atrybuty klastra należy zaś wskazać: bliskość geograficzną, czyli współlokalizację pozwalającą na przenikanie zgromadzonych przez uczestników zasobów; odpowiednią masę krytyczną zbioru, czyli liczbę uczestników gwarantującą stałość i różnorodność wzajemnych przepływów; powiązania, czyli świadomość współzależności oraz wspólnotę celu, czyli interaktywność, objawiającą się nakierowaniem działań na aktywną współpracę przynajmniej w określonym aspekcie (Gorynia, Jankowska 2008).

Nowoczesna, zmodyfikowana koncepcja klastra opiera się na wykorzystaniu wskazanych atrybutów jednak na rzecz nie tyle produkowania dóbr czy usług, co systematycznego tworzenia wartości dodanej do znanego wcześniej standardu. Można to sprowadzić, nieco upraszczając, do wykorzystywania zróżnicowania uczestników danego systemu bardziej dla utrzymania niż uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Warto w tym miejscu odwołać się do etapów globalizacji, innowacji i ewoluowania ich istoty. W trakcie I (początek XX w., teoria innowacji J. Schumpetera) oraz II fali (lata 1950–1960) innowacje miały zasadniczo charakter wynalazków – nowinek technologicznych dotyczących produktów i procesów. III fala (lata 1970–1980) to innowacje o charakterze masowym, dotyczące konkretnych sfer biznesowych (głównie przemysłu). Dopiero IV (lata 90. XX w.) oraz V fala (początek XXI w.) przyniosły zmiany o kapitalnym znaczeniu dla rozwoju idei klasteringu. Wykreowały bowiem nowe wymogi odnośnie do innowacyjności w związku z modyfikacją zasad budowania konkurencyjności. W efekcie innowacje zyskały miano systemo-

wych, bazujących na modelu zintegrowanym, związanym z wykorzystaniem wiedzy i kreacją wartości dodanej (Pangsy-Kania 2012). Idea nowoczesnego klasteringu musi uwzględniać odejście od kreacji tradycyjnych innowacji przedmiotowych (nowe dobra i usługi lepiej spełniające swoje zadania niż dotychczas wykorzystywane) i funkcyjnych (zaspokajających nowe potrzeby społeczne) na rzecz zyskujących na znaczeniu innowacji procesowo-organizacyjnych.

Redefinicja oznacza, że klastry powinny koncentrować się wokół kreacji nowych rozwiązań, pozwalających na efektywniejsze wytwarzanie danej kategorii dóbr i usług, w tym w wyniku „podpatrywania” pewnych metod stosowanych przez bezpośrednich konkurentów, ale i członków klastra prowadzących działalność w zupełnie innej sferze. Niejako naturalną, dodatkową korzyścią „bliższych interakcji” w obrębie klastra staje się *benchmarking*. Udoskonalenia mogą dotyczyć zarówno kluczowych kompetencji (rdzenia), jak i tzw. umiejętności miękkich, czyniących produkt/usługę atrakcyjniejsze z uwagi np. na zastosowanie modeli biznesowych bardziej społecznie odpowiedzialnych (na wzór konkurentów/współuczestników). Współczesny klaster opiera swoją przewagę na tzw. innowacjach symultanicznych, dotyczących dostosowań *ad hoc*: do potrzeb lokalnych społeczności, konkretnych grup odbiorców, stanowiących spełnienie nowych wymogów (np. w zakresie jakości warunków pracy czy ochrony środowiska). Wzrostowi jego innowacyjności służy odpowiednia rekombinacja łańcucha tworzenia wartości i umiejętność czerpania korzyści z wartości dodanej, powstającej w efekcie wykorzystywania różnych źródeł innowacji (własnego potencjału oraz wiedzy importowanej). Z uwagi na fakt, że w gospodarce opartej na wiedzy innowacje mają charakter systemowy wszelkie formy integracji biznesowej, a takimi są z pewnością inicjatywy klastrowe, zyskują na znaczeniu.

W polskim systemie prawnym pojęcie „klaster” zostało zdefiniowane w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki w sprawie udzielania przez PARP pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz. U., nr 226, poz. 1651 z późn. zm.). Inicjatywa klastrowa to forma organizacyjna, formuła współpracy głównych uczestników, uzgadniających zakres działań istotnych dla rozwoju danego klastra, w tym wzrostu jego konkurencyjności (Palmen, Baron 2008). Należy zauważyć, że klastry są oczywiście tylko jedną z możliwych form integracji, a w literaturze przedmiotu nie ma dodatkowo pełnej zgodności odnośnie do ich cech wyróżniających na tle innych powiązań typu sieciowego (Rosińska-Bukowska 2012). Pierwszy analizą korzyści z aglomeracji firm zajmował się A. Marshall. Omawiał efekty współlokalizacji przedsiębiorstw (dystrykty przemysłowe), które nieco inaczej nazwane funkcjonują dość powszechnie we współczesnych koncepcjach. Zwracał m.in. uwagę na istotę przyciągania dostawców (surowców, kapitału, pracy) i odbiorców (zarówno półproduktów, jak i dóbr finalnych), wzrost kompetencji uczestników i jakości produktów w wyniku specjalizacji. Wskazywał, że koncentracja zasobów, w tym

wykwalfikowanych pracowników, znających specyfikę, tradycje i zwyczaje branży powoduje naturalne przenoszenie wiedzy fachowej. Można uznać, że dostrzegał potrzebę dyfuzji rozwiązań innowacyjnych wewnątrz dystryktu/klastra jako podstawę przyspieszenia rozwoju jego uczestników. Wskazywał, że w efekcie współuczestnictwa w tym samym „przedsięwzięciu” pojawia się „atmosfera przemysłowa”, która służy udoskonalaniu oferty w toku obiegu wewnętrznego. Kapitalne znaczenie ma zatem współpraca uczestników, gdyż dzięki niej może powstać wartość dodana, „marka dystryktu/klastra”, wyróżniająca produkty pochodzące z terenu klastra jako ponadstandardowe. Jest to możliwe jednak jedynie wówczas, gdy dany klaster postrzegany jest jako środowisko innowacyjności.

Zgodnie z większością definicji (w tym definicją OECD) klastry widziany jest jako model aglomeracji, za którego atrybut należy uznać ukierunkowanie współpracy regionalnej na tworzenie innowacji – klastry to miniaturowe narodowe systemy innowacyjności (*Reduced-scale Nationale Innovations Systems*). S. Jurek-Stępień, Z. Pierścioneł, A. Sosnowska wyróżniają klastry tradycyjne (oparte na bliskości, regionalne), innowacyjne (skupione na budowie konkretnej konkurencyjnej oferty) oraz innowacyjne o powiązaniach sieciowych, bazujące na zaawansowanych technologiach (Duraj, Papiernik-Wojdera 2010). Stąd w prowadzonych analizach można odwoływać się oczywiście także do prac kolejnych badaczy specjalizujących się w problematyce powiązań sieciowych np.: Håkanssona, Forda, Johanssona, Gadde, Easton, McLughlina, Fonfary, Czakona (Ratajczak-Mrozek 2009). Konkluzją z przeprowadzonego przeglądu definicji, istotna dla niniejszych rozważań, wydaje się jedynie stwierdzenie, że kluczową cechą współczesnego klastra jest równoczesne występowanie konkurencji i kooperacji, czyli kooperencja. Konkurencja powinna dotyczyć wszystkich sfer na zewnątrz konkretnego łańcucha produkcyjnego, czyli także we wnętrzu klastra (Porter 1998). Klastry powinny stanowić systemy wzajemnie zależnych firm, silnie powiązanych ze sobą w łańcuchu tworzenia wartości dodanej, a nie jedynie zintegrowany układ wertykalny (oparty na specjalizacji fazowej). Kooperencja stanowi zatem układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między podmiotami, które zachowują swoją odrębność organizacyjną. To specyficzny sposób działania, pozwalający na budowanie potencjału na bazie ścisłej współpracy uczestników powiązania połączonej z walką konkurencyjną (Cygler 2009). Uwypuklić należy, że zakres przedmiotowy działalności klastra nie musi pokrywać się z jednym sektorem czy branżą. Często bowiem wielobranżowość może generować dodatkowe impulsy – „interdyscyplinarność”, która może być źródłem sukcesu systemu jako całości. Granice klastra powinny być naturalnie „przepuszczalne”, gdyż wówczas jest on stale otwarty na nowe możliwości wzbogacania oferty.

Cechą charakterystyczną nowoczesnego klasteringu jest zatem znaczna autonomia członków, którzy rywalizują ze sobą poza wyznaczonym obszarem działań wspólnych nawet wewnątrz obszaru zintegrowanego. Uczestnikami

klasterów mogą w ten sposób być także przedsiębiorstwa o dość silnej pozycji rynkowej (w branży, w regionie), które są zdolne do samodzielnego działania nawet na rynku międzynarodowym. Umiejscowienie działalności w klastrze staje się dla nich atrakcyjne, gdyż stwarza szanse na przyspieszenie rozwoju i umocnienie dotychczasowych pozycji. Równocześnie nie wyklucza indywidualnych działań. Nowoczesna konstrukcja typu klastrowego to obszar półotwartych relacji z otoczeniem zewnętrznym. W ten sposób system nie wytraca impetu rozwojowego. Główna trudność to znalezienie mechanizmu zarządzania rozwojem w sytuacji, gdy każdy z elementów posiada swój całkowicie odrębny system zarządzania, często sterowany zewnętrznymi przez organy umiejscowione poza klastrem (zwłaszcza, gdy dotyczy to lokalnych filii korporacji transnarodowych) oraz wypracowanie modelu sprawnej koordynacji relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych, służących transferowi unikatowej wiedzy. Zdolność do wykorzystywania pojawiających się nowych wyników badań, koncepcji czy wynalazków oraz gotowość do ciągłego poszukiwania kolejnych, z uwagi na proces stałej i szybkiej imitacji to walory kluczowe. Współcześnie innowacyjność oznacza bowiem nie tyle czystą działalność o charakterze naukowo-badawczym, ale umiejętność dyfuzji idei, wynalazków, pomysłów do realnych zastosowań w konkretnych sferach (Dominiak 2009). To połączenie trzech wymiarów: badawczego (technologicznego), organizacyjnego (handlowego) i finansowego (nakłady – wyniki).

Model dojrzałej inicjatywy klastrowej to koncepcja kreacji sieci powiązań i kontaktów, niejako ponad samodzielnymi podmiotami – uczestnikami klastra, nawet konkurentami. Istotą funkcjonowania w ramach klastra nie powinna być jedynie chęć wykorzystania preferencji lokalizacyjnych (np. na terenie specjalnej strefy ekonomicznej¹), ale poszukiwanie impulsów rozwojowych i wsparcia w kreowaniu wartości dodanej. Rzeczywiste, długookresowe korzyści może przynieść podejście strategiczne, wiążące się z wytworzeniem wewnątrzklastrowego, kooperacyjnego systemu dzielenia się wiedzą. Jego fundamentem jest zdolność do wielopłaszczyznowej współpracy nawet z dotychczasowymi konkurentami. Uczestnicy jako konkurenci walczą o rynek, czyli klienta w swoich wyspecjalizowanych obszarach działania. Są jednak zdolni do wymiany doświadczeń mając świadomość płynących z tego korzyści. Kooperacja wywołuje efekt „przyspieszonego doganiania” najwyższych standardów. W wyniku stworzenia odpowiednich warunków środowiskowych np. przez władze danego regionu, podmioty uczestniczące w inicjatywie rozwijają się szybciej niż podobne przedsiębiorstwa pozostające poza takimi systemami. Wspólne działanie daje lepsze efekty, gdyż poszczególni uczestnicy uzupełniają się. W ten sposób pojawia się nadwyżka korzyści, przypadającą na członka

¹ Funkcjonujące w Polsce inicjatywy klastrowe są często silnie uzależnione od publicznego finansowania, a w przypadku jego wycofania następuje często „śmierć” inicjatywy (Dzierżanowski 2012).

klastra w porównaniu z efektem możliwym do osiągnięcia, gdyby każdy z uczestników działał samodzielnie. Efekt synergii to także zdolność do uzyskania wartości dodanej w wyniku „przetwarzania” pozornie nieznaczących i oderwanych od siebie informacji, których wartość merytoryczna w obszarze, z którego pochodzą, może być nieznacząca, a po zastosowaniu w nowej dziedzinie nabiera charakteru rozwiązania innowacyjnego.

Podsumowując, nowoczesne podejście do zarządzania klastrem polega na wyzwoleniu efektu synergii, będącego wynikiem podejścia kooperacyjnego. Oznacza to model łączenia współpracy z konkurencją, czyli zaakcentowanie konieczności zachowania refleksu rynkowego (szybkości reakcji na zmiany) mimo poczucia bezpieczeństwa w ramach spójnego zintegrowanego systemu (De Wit, Meyer 2007). Rolą zarządów klastrów powinna być stymulacja działań uczestników na rzecz integracji ich kluczowych obszarów kompetencji i tworzenia struktur wewnątrzklastrowej dyfuzji wiedzy w celu uzyskiwania efektu synergii. Zmiany zachodzące w gospodarce charakteryzują się tak znaczną dynamiką, że działające samodzielnie, pojedyncze podmioty tracą na znaczeniu na rzecz tych zdolnych do koalicyjnego działania i uzyskujących korzyści z dzielenia się wiedzą z partnerami. Kreacja wartości dodanej wymaga stałego dostosowania się organizacji do wymogów ewoluującego otoczenia, a budowanie koalicji pozwala na ciągły napływ impulsów innowacyjnych, dzięki którym poszczególni uczestnicy są w stanie generować kolejne rozwiązania, aby sprostać stawianym przez rynek wymogom. Za filary nowoczesnego klasteringu można uznać cztery elementy: strategiczność podejścia (wspólnotę wizji rozwojowej), kooperację (wytyczenie wspólnego obszaru działań), rywalizację (funkcjonowanie na zasadach rynkowych, czyli konkurowanie o prymat) oraz nastawienie na innowacje (kreatywność, poszukiwanie nowych wartości).

2. Wykorzystanie klastrów jako narzędzia polityki rozwoju regionalnego – na wybranych przykładach z rynku międzynarodowego

Tezą niniejszej części rozważań jest stwierdzenie, że klastry mogą pełnić istotną rolę w aktywizacji regionu, dlatego ideę tę należy traktować jako mechanizm integracji biznesowej, który ma do spełnienia ważne funkcje w polityce rozwoju regionalnego. Wyniki badań Komisji Europejskiej (*Regional Clusters* 2003) wskazują, że kluczowym czynnikiem poprawy konkurencyjności konkretnych regionów, pozwalającym na włączenie ich w tworzące się globalne sieci wiedzy i produkcji, są odpowiednio „wyeksponowane” zasoby lokalne. Raport podkreśla równocześnie znaczenie umiejętności współpracy przedsiębiorstw na danym terenie i odpowiednie działania władz w celu przyciągania zewnętrznych inwestorów (w tym przedsiębiorstw międzynarodowych) do „lokalnych skupisk” – klastrów. Na podstawie analizy doświadczeń światowych

można wskazać wiele przykładów tego typu inicjatyw, które stały się istotnymi elementami rozwoju konkretnych regionów.

Poszczególne państwa stosują różne modele działań w tym zakresie. Zasadniczo można mówić o dwóch drogach realizacji koncepcji rozwoju z wykorzystaniem idei klasteringu. Jedna promuje wsparcie sektora B + R i nacisk na kwestie komercjalizacji wyników badań, czyli ustanawiania powiązań nauki z biznesem (model belgijski, francuski, holenderski). Najczęściej wspierana jest z poziomu krajowego. Wzorcowym wydaje się model polityki przemysłowej Francji. Jego cechą charakterystyczną jest blisko 90% finansowanie sfery B + R przez biznes. Druga koncepcja koncentruje się na „wmontowywaniu” przedsiębiorstw w lokalne otoczenie, czyli eksponowaniu wzajemnych interakcji biznes – inni uczestnicy systemu gospodarczo-społecznego (model niemiecki, włoski, fiński, brytyjski). To podejście eksponuje działania podejmowane przez władze na poziomie poszczególnych regionów. W efekcie realizacji odpowiedniej polityki regionalnej można uzyskać ponadprzeciętne rezultaty wzrostu konkurencyjności na wybranych obszarach lub przeciwnie zaprzepaścić szanse rozwojowe, kiedy władze regionu nie podejmują się wspierania i stymulowania lokalnego rozwoju na bazie posiadanego potencjału. Jako trzecią ścieżkę można wskazać połączenie dwóch wymienionych koncepcji. W rzeczywistości najczęściej obserwujemy ten właśnie – mieszany model promowania klastrów. Z uwagi na fakt, że w Polsce idea klasteringu znajduje się w fazie wczesnego rozwoju zasadne wydaje się podkreślenie, że kapitalne znaczenie ma nie tyle wybór konkretnej drogi, co zrozumienie, że odpowiednia polityka wobec tej formy integracji jest niezbędna. Należy dokonać analizy modeli stosowanych w innych krajach i starać się wykorzystać te rozwiązania, które są adekwatne w polskich warunkach. Nie ma sensu narzekanie na niedostateczne nakłady państwa na B + R, zwłaszcza znając możliwości budżetowe kraju, zatem zasadne wydaje się znalezienie mocnych stron poszczególnych regionów i „podpowiedź” (np. na bazie doświadczeń międzynarodowej polityki wobec klastrów) ich władzom jak można uczynić z nich „lokomotywy wzrostu”.

Klastry rozwijają się dynamicznie zarówno w Europie, jak i poza naszym kontynentem. W niektórych państwach tradycja współpracy tego typu jest bardzo odległa, w innych klastry rozwijają się od niedawna. Już jednak dekadę temu *European Cluster Observatory*, po przebadaniu 258 regionów (w tym 27 państw UE, Norwegia, Szwajcaria, Islandia, Izrael, Turcja) oszacowała liczbę klastrów działających w Europie na ponad dwa tysiące. Równocześnie podkreślono, że „współczynnik udziału przedsiębiorstw klastrowych w populacji przedsiębiorstw” jest znacznie wyższy w państwach „starej UE” (24%) niż w nowoprzyjętych (9%). Zwrócono także uwagę, że działalność w ramach klastrów regionalnych pozwala przedsiębiorstwom danego sektora na uzyskanie lepszych rezultatów (np. 60% firm zadeklarowało poprawę dynamiki wprowadzanych innowacji), niż prowadzącym ten sam typ aktywności w obszarze niezintegrowanym (Mikołajczyk i in. 2009).

Na podstawie przeprowadzonych analiz jednoznacznie rekomendować należy wpisanie wspierania rozwoju klastrów w politykę strategiczną regionu. Władze regionalne w Polsce powinny odwołując się do doświadczeń np. unijnych partnerów, wykorzystujących od lat ten instrument poprawy konkurencyjności swoich regionów, stworzyć programy wyłaniania, a następnie stymulowania rozwoju konkretnych klastrów jako „skupisk” wyposażonych w określone walory lokalne i w ten sposób budujących swoją przewagę konkurencyjną. W Europie istnieje oczywiście wiele modeli realizacji tego wsparcia. Obejmują one zarówno samo stworzenie warunków „technicznych” koncentracji (np. poprzez udoskonalenia infrastrukturalne), jak i zapewnienie mechanizmów stymulowania interakcji (w tym współpracy, ale i konkurencji) między firmami i instytucjami ulokowanymi w klastrze. W większości jednak klastry powstają i rozwijają się za sprawą aktywności władz regionalnych, co przyznaje ok. 70% działających w klastrach firm. Tym samym uznanie idei klasteringu za jeden z elementów polityki rozwoju regionalnego wydaje się oczywistością. Za przykłady wykorzystania klastrów „na poziomie regionu” posłużyć mogą władzom polskich regionów np. modele wsparcia klastrów w Niemczech czy Włoszech.

W Niemczech realizowany jest zasadniczo model mieszany, bowiem możemy wskazać działania na szczeblu ministerialnym, jak i regionalnym. Na poziomie federalnym implementacją polityki wobec klastrów zajmują się m.in. ministerstwa: gospodarki i technologii, edukacji i badań, transportu, budownictwa i rozwoju miast, a także specjalna inicjatywa: Sieć Kompetencji Niemiec. Najpotężniejsze wsparcie płynie jednak od władz poszczególnych landów (regionów). Programy polityki klastrowej na szeroką skalę realizują szczególnie Bawaria, Badenia-Wirtembergia oraz Nadrenia Północna-Westfalia. Władze tych regionów uzyskują wysoką efektywność swoich działań przede wszystkim poprzez położenie nacisku na budowę platform kooperacji wewnątrz klastrów, których zadaniem jest kreowanie i stałe rozwijanie sieci kontaktów/więzi między biznesem, nauką, władzami. Przykładem może być powołana w 1995 r. spółka Bayer Innovativ GmbH, finansowana przez rząd Bawarii, która zarządza w ten sposób kilkoma specjalistycznymi klastrami: motoryzacyjnym, logistycznym, energetycznym, inżynierii medycznej, nowych materiałów. Warto także podkreślić wkład władz regionalnych (kilku regionów) w działania na rzecz inicjatywy klastrowej w przemyśle chemicznym na terenie, relatywnie zapóźnionych, Niemiec Środkowych. W efekcie nastąpiło przejście od stowarzyszenia przemysłu chemicznego (połowa lat 90.) do zintegrowanej sieci, wykorzystującej obszary powiązane z przemysłem chemicznym jak: inżynieria i automatyzacja procesów, konstrukcje i projektowanie systemów przemysłowych, produkty medyczne, przemysł kosmetyczny, produkty ochrony roślin, produkcja środków czystości i opakowań, gospodarka odpadami, polityka ochrony środowiska etc. Dzięki trafnej inicjatywie regionalnej uruchomiony został proces kreacji lokalnego partnerstwa – łańcuch kreacji wartości. Obecnie, wcześniej relatywnie zacofany obszar (należący do dawnego NRD) postrzegany

jest jako marka oznaczająca jeden z najbardziej innowacyjnych i konkurencyjnych regionów świata w sferze przemysłu chemicznego tzw. „Trójkąt Chemiczny” (Mikołajczyk i in. 2009).

Włochy są z kolei tym państwem europejskim, w którym rozwój klastrów można uznać za niemal spontaniczny i przynajmniej początkowo pozbawiony wsparcia na poziomie krajowym czy regionalnym. Tym samym przypadek ten wydaje się interesujący. Klastry powstały niejako oddolnie, czerpiąc z lokalnych specyfik (np. kreatorzy mody, drobne AGD) i poszukując modelu biznesu pozwalającego na poprawę konkurencyjności. Aglomeracja działalności okazała się idealnym rozwiązaniem. Obecnie rozwój klastrów angażuje władze lokalne wszystkich szczebli: regionalne, poszczególnych prowincji, komunalne. Nad rozwojem klastrów na poziomie krajowym czuwają dodatkowo Institut of Industrial Promotion oraz Club of Districts. Zmiana podejścia nastąpiła w połowie lat 90., kiedy za podstawę rozwoju ulokowanych lokalnie inicjatyw uznano wymianę doświadczeń i informacji między podmiotami tworzącymi przemysłowe systemy produkcji. Utworzony na poziomie krajowym (w 1994 r.) Klub Klastrów miał wprowadzić na celu kreowanie i integrację sieci powiązań, jednak główny ciężar działań skupił się na regionach. W rezultacie władzom regionalnym pozostawiono ustalanie celów polityki przemysłowej i zasad alokacji środków i zasobów. Efektem takiej polityki było rozwijanie lokalnych obszarów kluczowych – inicjatyw klastrowych w poszczególnych regionach. Można stwierdzić, że od aktywności władz regionu uzależnione zostały perspektywy rozwojowe danego obszaru.

Przykładem regionu idealnie pasującego do specyfiki województwa łódzkiego wydaje się włoski region Emilia-Romania. Nigdy nie był on obszarem priorytetowym na mapie krajowej (podobnie jak region łódzki), stąd jedyną szansą rozwojową było działanie regionalne. Obecnie Emilia-Romania to jeden z najdynamiczniej rozwijających się regionów Włoch, którego wzrost związany jest z ideą klasteringu. Czynnikiem sukcesu regionu były elementy takie jak: specjalizacja – znalezienie „lokalnej specjalności”, duże zasoby wysoko wykwalifikowanego kapitału ludzkiego – dostarczające specjalistycznej wiedzy, wysoki stopień otwartości na nowe trendy – m.in. na kwestie koniecznej internacjonalizacji działalności, docenianie znaczenia relacji interpersonalnych – budowanie sieci kontaktów. Należy podkreślić, że nie są to immanentne cechy regionu, ani nawet kraju (Włoch), a cechy o charakterze uniwersalnym, które da się wyzwolić i następnie eksploatować. Rolą władz regionalnych było błyskawiczne ukierunkowanie dostosowań do wymogów gospodarki opartej na wiedzy, zrozumienie i promowanie idei nowoczesnego klasteringu jako klastrów będących centrami wiedzy i innowacyjności. Za konieczne uznano akcentowanie nieodzownej i stałej kooperacji przemysłu oraz nauki (biznesu i ośrodków edukacyjnych oraz naukowo-badawczych). Był to warunek podstawowy o charakterze bazowym. Drugim ważnym elementem było wskazanie mocnych stron regionu (tu były to: inżynieria mechaniczna i samochodowa, produkcja materiałów

budowlanych oraz przetwórstwo żywności) w celu skorzystania z doświadczenia i „lokalnej atmosfery przemysłowej – kultury lokalnej”. Trzecim elementem było wykrystalizowanie się instytucjonalnej formy koordynacji i stymulacji rozwoju tego regionalnego dobra – „marki klastra”. W latach 90. była to organizacja CITER, korzystająca ze wsparcia rządu regionalnego, która następnie przekształciła się w agencję rozwoju regionalnego ERVET (Mikołajczyk i in. 2009). Należy podkreślić, że filarem sukcesu inicjatywy klastrowej Emilia-Romania był wspólny cel – wizja rozwoju podzielana przez wszystkich interesariuszy, w tym władze regionu, które były promotorem, koordynatorem, aktywnym uczestnikiem klastra. Przedstawiony model wydaje się stanowić scenariusz możliwy do zaadaptowania do realiów regionu łódzkiego.

Podsumowując podjęte rozważania na temat idei klasteringu na świecie², kluczowe jest dostrzeżenie i promowanie korzyści, jakie może to przynieść wszystkim stronom układu klastrowego. Polityka rozwoju regionalnego z wykorzystaniem nowoczesnego modelu klasteringu wymaga zazwyczaj równoprawnego zaangażowania wszystkich stron w celu stworzenia spójnego systemu działań na poziomie gospodarczym, społecznym, naukowym, kulturowym i politycznym. Każdy z uczestników musi mieć poczucie, że jego działania na rzecz takiej inicjatywy służą jemu samemu. Dodatkowo musi wiedzieć, że zaniechania rzutują na całe przedsięwzięcie (w tym także na niego). Autonomia uczestników klastra przy równoczesnym poczuciu ciężącej na nich odpowiedzialności za sukces lub porażkę całości to elementy o znaczeniu fundamentalnym. Klaster powinien być w istocie triumwiratem: biznes – środowisko naukowe – władza lokalna, w którym każdy z elementów działa w swoim zakresie kompetencji na rzecz wspólnego celu. Zachowanie autonomii przez każdy z tych trzech elementów struktury jest niezbędne dla efektywnego rozwoju klastra. Obecnie funkcjonujące w Polsce inicjatywy klastrowe są często silnie uzależnione od publicznego finansowania i niemal „ręcznego” sterowania ze strony władz, co sprawia, że w przypadku jego wycofania następuje często „śmierć” inicjatywy (Dzierżanowski 2012). W kontekście niniejszych rozważań, w tym miejscu szczególnie dobitnie należy podkreślić, że istota nowego podejścia to równoprawność uczestników, oznaczającą z pewnością konieczność odejścia przez władze od forsowania swojej koncepcji rozwojowej (mogą a nawet powinny pełnić taką rolę tylko w fazie inicjacyjnej). Długookresowy rozwój współpracy, czyli rzeczywiste powodzenie idei klasteringu zależy bowiem od umiejętności zgrania tych różnorodnych podmiotów i stworzenia wspólnej wizji rozwojowej.

Istota nowoczesnego zarządzania inicjatywami klastrowymi polegać musi na przyciągnięciu uczestników dzięki stworzeniu im warunków egzystencji, zaferowaniu konkretnych preferencji, a w efekcie doprowadzenia do powstania

² Szerzej na temat klastrów pozaeuropejskich np. w Stanach Zjednoczonych, Indiach, Japonii czy Chinach pisze np. A. Kurczewska (2009).

biernego „regionalnie skupionego zbioru”. W takim modelu to zwykle władze lokalne inicjują samo przedsięwzięcie, wyznaczają jego lokalizację, jak i preferowane sfery współpracy. Zachęcają do uczestnictwa poprzez system stymulant (np. ulg fiskalnych). Na takiej zasadzie działają często specjalne strefy ekonomiczne. Nowoczesny model bynajmniej nie zwalania władz lokalnych z ich funkcji, ale wymaga „mądrego współuczestnictwa” w inicjatywie, podjęcia raczej działań o charakterze stymulacyjnym czy pośredniczącym. Dotyczy to fazy inicjacji, czyli nawiązywania wzajemnych relacji, a także późniejszego okresu działania klastra. Kapitalne znaczenie wydaje się mieć rozumienie idei klasteringu w erze gospodarki opartej na wiedzy jako nie warstwowego układu: rdzeń, jego otoczenie, infrastruktura, ale systemu, w którym każda z tych kategorii uczestników ma podobne uprawnienia i obowiązki, dlatego ich działania muszą się przenikać, a wręcz przeplatać. Wykorzystanie idei w nowoczesnej formie, w tym dla potrzeb rozwoju regionalnego, wymaga rozpoznania potencjalnej struktury klastra i stworzenia konkretnych ofert dla poszczególnych członków w zależności od pozycji jaką dany obiekt może zajmować w takiej inicjatywie. Strukturę nadal tworzą trzy kategorie uczestników: podmioty kluczowe (*core business*) – reprezentujące branżę wiodącą klastra, podmioty wspierające (*supporting actors*) – specjalizujące się w wielu różnorodnych sferach „okołobiznesowych” oraz podmioty wchodzące w skład otoczenia infrastrukturalnego (*soft support infrastructure*) – w tym władze samorządowe, lokalne instytucje edukacyjne i badawczo-rozwojowe, nastąpiło jednak ich przetasowanie. Nie są już ułożone hierarchicznie, a struktura klastra i rodzaj relacji zależne były od strategii konkurencyjnej przyjętej przez podmioty kluczowe jak przedstawiała to klasyczna koncepcja z elementami wypunktowanymi przez grupę specjalistów zajmujących się badaniem klastrów – Cluster Navigators Ltd. (Brodzicki, Szultka 2002). W zmodyfikowanym podejściu elementy te muszą być zespolone strategicznie, a nie jedynie operacyjnie, aby mogły dynamicznie się rozwijać i nagle nie zakończyć funkcjonowania, po osiągnięciu wyznaczonego celu (ujęcie liniowe). Uczestnicy tworzą system wielopoziomowych powiązań o charakterze strategicznym (ujęcie systemowe), co zdecydowanie bardziej sprzyja realizacji celów polityki regionalnej, mimo, że pozornie pozbawia władze wpływu na kierunki i tempo rozwoju inicjatyw klastrowych regionu. Dodatkowo nie promuje żadnego konkretnego modelu współpracy między władzami regionalnymi a biznesem i nauką. Kreatywność w budowaniu sieci współpracy jest wręcz pożądana, gdyż pozwala na wykorzystanie specyfik lokalnych, znalezienie strategii i narzędzi dostosowanych do lokalnych uwarunkowań. Regionalne inicjatywy klastrowe powinny bazować na przewadze konkurencyjnej danego zestawu członków, w tym wykorzystując potencjał lokalnych małych i średnich firm, tradycje regionu, znane marki, wszelkie atrybuty wyróżniające go na tle innych regionów. Oznacza to konieczność „wytypowania” wiodących obszarów kompetencji regionu i na nich skoncentrowanie wysiłków, służących promocji, jak i kierowa-

nie do nich wsparcia finansowego i organizacyjnego (w tym z funduszy unijnych).

Należy podkreślić jednak, że idea nowoczesnego klasteringu nie wymaga od władz regionalnych selekcji inicjatyw klastrowych i wyboru „rokujących nadzieje”. Rolą władz publicznych wydaje się jedynie stworzenie odpowiednich ram działania, upowszechnienie ogólnych regulacji i wytycznych, które doprowadzą do naturalnego wyłonienia się najbardziej konkurencyjnych inicjatyw (w tym klastrów technologicznych o największym potencjale innowacyjnym). W tym celu konieczna jest diagnoza rzeczywistego potencjału „lokalnych” klastrów i podjęcie odpowiednio ukierunkowanych działań stymulacyjnych. Odwołując się do wcześniejszych rozważań należy z pewnością sprawdzić zdolności kooperacyjne podmiotów uczestniczących w istniejących inicjatywach i wdrożyć konkretne działania stosownie do potrzeb, m.in. uruchomić programy szkoleniowe dotyczące wagi połączenia konkurencyjności ze współpracą jako kluczowego mechanizmu wewnątrzklasterowego transferu wiedzy będącego fundamentem innowacyjności.

W wizji rozwoju klastrów w Polsce do 2020 r. eksperci zdiagnozowali, że polskie inicjatywy klastrowe spełniają już częściowo standardy nowoczesnego klasteringu, a do 2020 r. kilkanaście z nich może uzyskać status liczących się na arenie międzynarodowej. „Cechami charakterystycznymi wiodących klastrów są: wyższa intensywność prac badawczo-rozwojowych i wykorzystywania wiedzy oraz silne interakcje pomiędzy firmami a uczelniami i jednostkami badawczo-rozwojowymi (w tym: przepływy pracowników i wiedzy, wspólne projekty B + R, współpraca i komunikacja, itp.). Interakcje te stymulują innowacyjność firm klastra oraz umożliwiają komercjalizację technologii i wiedzy, co z kolei przekłada się na wysoką produktywność i konkurencyjność międzynarodową”. Klastry wpływają zatem zdecydowanie pozytywnie na rozwój regionu, głównie poprzez lepsze dostosowywanie np. kształconych kadr do potrzeb zmieniającej się gospodarki. Warto zwrócić uwagę na fakt, że jednostki edukacyjne i badawczo-rozwojowe, wchodzące w skład klastrów, wspierane przez odpowiednie działania władz lokalnych charakteryzują się rzeczywistą gotowością do współpracy z biznesem. W efekcie dzięki współpracy nauki i biznesu z władzami regionalnymi powstaje odpowiednie zaplecze kadrowe i infrastrukturalne stymulujące rozwój wszystkich członków systemu. Klastry rozwijają się bowiem zwykle dzięki inwestycjom prywatnym realizowanym przez działające w nich firmy (także firmy zagraniczne lokujące się w takich skupiskach) połączonym z inwestycjami publicznymi np. w infrastrukturę (w tym badawczą, edukacyjną). Kapitalne znaczenie ma także sama polityka stymulowania działalności klastrów np. z wykorzystaniem funduszy strukturalnych oraz krajowych środków publicznych, poprzez odpowiednie ukierunkowanie inwestycji (parki przemysłowe i technologiczne, specjalne strefy ekonomiczne). Polityka rozwoju regionalnego bazująca na koncepcji klasteringu powinna być ukierunkowana na wzmocnienie i stymulowanie regionalnych

(niekoniecznie pokrywających się z granicami administracyjnymi np. województw) specjalizacji gospodarczych o istotnym przysłościowo potencjale rozwojowym. W konsekwencji kluczowe jest zidentyfikowanie specjalizacji regionu i oparcie na niej/nich koncepcji rozwoju regionalnego, w tym skoncentrowanie w tych właśnie obszarach gospodarki wszelkich wysiłków organizacyjnych, jak i środków finansowych. Przez ukierunkowanie wsparcia publicznego wzmacnia się bowiem pozycję konkurencyjną klastra, działającego w danej lokalizacji, a tym samym czyni z niego rzeczywiście ognisko innowacyjności i siłę napędową rozwoju regionu. Polityka rozwoju regionalnego, która chce wykorzystywać klastering jako istotny element swoich działań musi zatem posiadać wbudowane mechanizmy, pozwalające na identyfikację wiodących obszarów kompetencji regionu (klastrów specjalistycznych), stały monitoring ich potrzeb rozwojowych w miarę zmian zachodzących w otoczeniu (inicjatywy publiczne wewnątrzklasterowe) oraz koordynację realizowanych inicjatyw (zintegrowane działania badawcze, doradcze, finansowe etc.).

W kontekście prowadzonej analizy warto odwołać się jeszcze do wniosków Ö. Sölvella, G. Lindqvista, Ch. Ketelsa (2008), którzy podkreślili, że pomimo domniemanego ujednoczenia efektów globalizacji poszczególne państwa, regiony oraz obszary różnią się coraz bardziej pod względem specjalizacji, konkurencyjności, jak i dynamiki rozwoju. Branże, w tym klastry, dobrze funkcjonujące w danym regionie często zachowują pozycje lidera w długim okresie, pomimo prób naśladowania ich modelu sukcesu, co wydaje się konsekwencją pewnych specyfik lokalnych (marshallowskiej atmosfery przemysłowej). „Zrównoważona przewaga konkurencyjna nie powstaje zatem z globalnego przepływu towarów, usług lub kapitału dostępnego dla wszystkich, ale z połączenia zasobów wewnętrznych i zewnętrznych dostępnych w krajowym i lokalnym środowisku biznesowym, w którym podejmowane są strategiczne decyzje i kreowana przedsiębiorczość”. Tym samym można uznać, że są pewne kompetencje i umiejętności „ograniczone przestrzennie”, które są wynikiem interakcji uczestniczących w danym systemie podmiotów (np. członków klastra).

3. Inicjatywy klastrowe w województwie łódzkim jako potencjalne ogniska rozwoju regionu

W ostatniej części opracowania dokonano oceny inicjatyw klastrowych, funkcjonujących w województwie łódzkim, jako form organizacyjnych mogących stać się ogniskami generującymi impulsy rozwojowe dla całego regionu. Podstawowym parametrem oceny klastra jako „ogniska innowacyjnego” było ujawnienie w jego ramach działań wspierających powiązania uczestniczących w nim podmiotów, w tym realizowanych za sprawą aktywności władz w ramach strategii rozwoju regionalnego. Przyjęto bowiem założenie, zgodne z teorią

innowacyjną, że owe interakcje niejako naturalne wyzwalają zmiany poprawiające konkurencyjność uczestników „ciągnąc” ich w pożądanym kierunku.

Podstawą oceny inicjatyw klastrowych w regionie łódzkim pod kątem wskazanych kryteriów stały się w niniejszym artykule, oprócz bieżących danych dotyczących inicjatyw klastrowych regionu, udostępnianych przez badane obiekty w folderach, oficjalnych dokumentach i na ich macierzystych stronach internetowych, następujące dokumenty:

- prezentacje Urzędu Miasta Łodzi: „Klaster łódzki jako sieć współpracy w zakresie innowacji w regionie” (projekt nr 494/2004) oraz „Efekty wdrażania strategii rozwoju klastra w Łodzi” (2006);
- raport na temat Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Łódzkiego – „Analiza potencjału naukowo-badawczego w regionie łódzkim” (2004);
- raport odnośnie do inicjatyw klastrowych w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji „The Cluster Initiative Greenbook. Cluster Initiatives in developing and transition economies” (tłum. PARP 2008);
- raport końcowy z badania klastrów działających w województwie łódzkim – „Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego – studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ” (2009);
- doroczny raport „Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne” (2010);
- raport *benchmarkingowy* dla klastrów w Polsce – „Benchmarking klastrów w Polsce” (2010);
- raport otwarcia na temat polskiej polityki klastrowej PARP – „Polskie klastry i polityka klastrowa” (2011);
- materiał ekspercki dla Grupy ds. polityki klastrowej „Wizja klastrów i polityki klastrowej w Polsce do 2020” (2011);
- raport odnośnie do inicjatyw klastrowych w regionie łódzkim – „Klastry w województwie łódzkim” (2012).

Każde z wymienionych opracowań wniosło istotny wkład do ogólnej diagnozy sytuacji klastrów działających w regionie, jak i uwarunkowań ich rozwoju w przyszłości. Na przykład raport „Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego” z 2009 r. wykorzystano w badaniu, mimo istnienia także bardziej aktualnego opracowania z 2012 r., przede wszystkim z uwagi na fakt, że zawierał on nie tylko inwentaryzacyjny opis poszczególnych klastrów regionu, ale także pogłębione obserwacje odnośnie ich stadium rozwojowego i potencjału wzrostu. Raport wskazywał, że w regionie łódzkim funkcjonuje znaczna liczba inicjatyw klastrowych, jednak ich stopień rozwoju jest bardzo różny. Autorzy wyodrębnili cztery fazy rozwojowe: klastry działające, klastry w fazie organizacji, inicjatywy klastrowe, czyli klastry w fazie inicjalnej oraz inicjatywy załączkowe. Następnie przypisali do każdej z nich inicjatywy klastrowe regionu.

Za klastry działające (w 2009 r.) uznano³: Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny, Klaster „Bioenergia dla Regionu”, Łódzki Klaster Mediałny, Klaster „Łódzka Turystyka Konna”, Klaster Innowacji Tekstylnych oraz Klaster Technik Laserowych. Do grupy klastrów w fazie organizacji zaliczono: Klaster Zaawansowanych Technologii Energetycznych „Ekoenergia”, Klaster „BioTechMed”, Klaster „Budownictwo Polski Centralnej” oraz Klaster Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-Odzieżowego. Mianem inicjatyw klastrowych określono takie przedsięwzięcia jak: Klaster Dziedzictwo Tradycji i Smaku, Klaster „Bitwa Łódzka”, Klaster „Zjazdowa”, Klaster Mechatroniczny. Ostatnią wskazaną kategorią były klastry potencjalne (inicjatywy załączkowe) jak: Klaster „AGD”, Klaster „Inkubator Mody” oraz Klaster „Nanotechnologii”⁴. Należy podkreślić, że kategoryzacja inicjatyw klastrowych oparta jest zazwyczaj na dość nieostrych kryteriach, a dodatkowo często obserwujemy nierównomierny rozwój poszczególnych inicjatyw, co sprzyja relatywnie szybkiemu „przetasowywaniu się” wyróżnionych grup.

W raporcie „Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne” z 2010 r. (Kładz, Kowalski 2010) w zestawieniu klastrów w Polsce wymieniono jedynie sześć klastrów/inicjatyw zlokalizowanych na terenie województwa łódzkiego: Klaster Bioenergia dla Regionu, Klaster Łódzki, Klaster Mediałny, Klaster Zaawansowanych Technologii Energetycznych „Ekoenergia”, Klaster Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-Odzieżowego oraz Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny (obejmuje województwo łódzkie i mazowieckie).

Raport z 2012 r. (*Klastry* 2012) wskazuje na istnienie w województwie łódzkim 16 inicjatyw klastrowych. Swoją siedzibę w Łodzi posiadają: Łódzki Klaster Warzywno-Owocowy-Zjazdowa, Klaster „Bioenergia dla Regionu”,

³ W efekcie w pierwszej grupie znalazły się te klastry, dla których można było udzielić twierdzącej odpowiedzi na wszystkie pytania wskazujące na istnienie celowego przedsięwzięcia o charakterze integracyjnym, czyli klastra. Możliwe było zatem wskazanie celu klastra, zidentyfikowanie koordynatora, a także pozostałych członków, dokumentu ustanawiającego podstawowy zakres powiązań oraz zasady systemu organizacyjnego. Kapitalne znaczenie miało jednak stwierdzenie, że da się wskazać działania podjęte przez uczestników na rzecz członków klastra, czyli istniały celowe interakcje między uczestnikami. W drugiej grupie znalazły się klastry, w których brak było właśnie tego elementu i najczęściej niemożliwe było także zidentyfikowanie struktur organizacyjnych klastra. Do trzeciej kategorii zaliczono – inicjatywy klastrowe, w których przynajmniej na dwa z postawionych pytań można było odpowiedzieć twierdząco. Mianem inicjatyw załączkowych określono te, w przypadku których występował jedynie jeden ze wskazanych atrybutów klastra.

⁴ *Ocena funkcjonowania...* (2004). Należy zaznaczyć, że podziału dokonano na podstawie badania przeprowadzonego w okresie lipiec–październik 2009 r. na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego, a wykonana kategoryzacja (także wg autorów) ma charakter umowny.

Klaster „Łódzka Turystyka Konna”, Klaster Innowacji Tekstylnych, Łódzki Klaster Medialny, Klaster „Inkubator Mody”, Klaster Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-Odzieżowego⁵, Klaster Mechatroniczny, Klaster Biopaliw oraz Zaawansowanych Technologii Włókienniczych i Odzieżowych, Klaster Zaawansowanych Technologii Energetycznych „Ekoenergia”, Centrum Promocji Mody, Łódzki Klaster Budowlany Twój Dom, Klaster Dziedzictwo Tradycji i Smaku, Polski Klaster Rowerowy. Dwa klastry znajdują się w granicach województwa: Stowarzyszenie Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny (Skierniewice) oraz Klaster Budownictwo Polski Centralnej (Kleszczów). Warto zwrócić także uwagę na nowe inicjatywy jak: Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu (inicjatywa z listopada 2011 r., Skierniewice, 15 podmiotów) oraz Kutnowski Klaster Technologiczny (inicjatywa z listopada 2011 r., Kutno, 20 podmiotów).

Analiza struktury branżowej klastrów regionu wykazuje, że 1/3 to klastry specjalizujące się w ofercie z branży tekstylno-odzieżowej⁶. Świadczy to o wyraźnym odwoływaniu się do tradycji i potencjału regionu, co ma kluczowe znaczenie dla uwzględnienia tych inicjatyw w perspektywie rozwoju regionalnego. Na terenie województw łódzkiego i mazowieckiego skupiona jest bowiem 1/3 firm zajmujących się w Polsce produkcją wyrobów tekstylnych (dział 13 PKD) oraz blisko 40% podmiotów zarejestrowanych w dziale 14 klasyfikacji PKD: produkcja odzieży. Drugi istotny wniosek z analizy branżowej to jednak dostrzeżenie, że samo skupisko branżowe nie jest warunkiem wystarczającym dla rozwoju inicjatyw klastrowych. W regionie brak bowiem chociażby załączka klastra z silnego w województwie sektora farmaceutycznego. W regionie odbywa się przecież produkcja wyrobów farmaceutycznych, reprezentowana zarówno przez firmy krajowe (np. Polfa Kutno, Aflofarm Pabianice, Polfa Pabianice), jak i zagraniczne (m.in. Novartis, Sanofi Aventis). Dodatkowo w regionie ulokowani są liczący się krajowi dystrybutorzy branżowi: Polska Grupa Farmaceutyczna – obecna nazwa Pelion Healthcare Group (Łódź) czy Hurtap (Łęczycza). Uczelnie medyczne i farmaceutyczne prowadzą doceniane nawet za granicą projekty badawczo-rozwojowe, a także dostarczają regularnie profesjonalnej kadry „branżowej”. Mimo to w tym obszarze obserwujemy niemal całkowity brak współpracy. Nie ma inicjatyw „oddolnych”, czyli między poszczególnymi ogniwami budującymi łańcuch wartości w obszarze szeroko rozumianych usług medyczno-farmaceutycznych. W programach promocyjnych kreowanych przez władze lokalne także nie znajdujemy ofert specjalnych dla sektora, mających służyć jego integracji i wypracowaniu silnej „marki” regionalnej na tym polu.

⁵ 08.10.2010 r. na bazie Klastra Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-Odzieżowego (istniejącego od 2008 r.) powstał Klaster Innowacyjnego Przemysłu i Mody.

⁶ Drugim w kolejności sektorem jest branża spożywcza (3 inicjatywy).

Dokonując badania klastrów regionu wydaje się, że za najdynamiczniej rozwijające się inicjatywy regionu można obecnie uznać obok sektora tekstylny-odzieżowego, także sektor medialny oraz połączone w ramach klastra łódzkiego sfery logistyki, BPO i AGD. Analizując dane dla klastrów województwa łódzkiego (2012) warto jednak zauważyć, że niektóre z nich podjęły znacznie bardziej intensywne działania dostosowawcze, zgodne z nowymi wytycznymi, w tym priorytetami przyjętymi przez rząd (m.in. w lipcu 2010 r. w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego oraz w kwietniu 2011 r. w Krajowym Programie Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”), niż inne. Wiedząc o konieczności „wytypowania” wiodących obszarów kompetencji regionu i na nich skoncentrowania wysiłków służących promocji ze strony władz lokalnych klastry podjęły to wyzwanie, chcąc stać się właśnie „ogniskami innowacyjności lokalnej”. Idea nowego podejścia polega bowiem na kierowaniu wsparcia szczególnie do klastrów o największym potencjale konkurencyjnym (w tym klastrów technologicznych o największym potencjale innowacyjnym). Działania na rzecz takich klastrów mają obejmować m.in.: wsparcie przedsięwzięć na rzecz poprawy konkurencyjności międzynarodowej, w tym poprzez intensyfikację skoordynowanych działań badawczo-rozwojowych, wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, współpracy branżowej. Celem działań władz lokalnych jest zdiagnozowanie rzeczywistego potencjału „lokalnych” klastrów i ocena ich potencjału jako „motorów napędowych” polityki rozwoju regionalnego – wyróżniającej marki regionu.

Wydaje się, że można wskazać inicjatywy klastrowe regionu wypełniające tak postrzegane rekomendacje nowoczesnego klasteringu. Klastry te stanowią inkubatory innowacyjności, miejsca łączące uczestników za pośrednictwem mechanizmów wspierania transferu wiedzy, który m.in. stymuluje działania zaliczane do priorytetów strategii rozwoju regionalnego. Ich członkowie znają znaczenie konsolidacji i współpracy, w tym z ośrodkami badawczo-rozwojowymi, placówkami edukacyjno-szkoleniowymi, agencjami promocyjnymi oraz władzami lokalnymi. Poprzez swoją aktywność w obszarze własnych kompetencji w istocie wpisują się w realizowaną koncepcję rozwoju lokalnego. Doceniając bowiem konieczność budowania więzi i siłę potencjału rozwojowego płynącego z rozbudowanej, interakcyjnej sieci włączają się płynnie w jej rytm. Jako przykłady inicjatyw, spełniające wymóg współpracy i kreatywnej rywalizacji dla osiągnięcia długookresowych korzyści, a zatem kooperacyjnego podejścia systemowego, można wskazać np.: Klaster Innowacyjnego Przemysłu i Mody, Klaster Bioenergia dla Regionu czy Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny.

Klaster Innowacyjnego Przemysłu i Mody jako swoją misję wskazuje konieczność doprowadzenia do współdziałania nauki i przemysłu w regionie łódzkim. Do najważniejszych zadań zaliczono „stworzenie platformy współpracy umożliwiającej efektywne połączenie i wykorzystanie istniejącego potencjału w przemyśle włókienniczo-odzieżowym, uczelniach, jednostkach

naukowo-badawczych, instytucjach okołobiznesowych oraz władzach lokalnych i regionalnych”. Kapitalne znaczenie ma także zwrócenie uwagi na kwestię wizerunku przemysłu włókienniczo-odzieżowego jako przemysłu nowoczesnego, czyli kreacja marki, w tym wspólne działania promocyjne. Fundamentem rozwoju klastra jest strategia zintegrowanego opracowywania, transferu oraz wdrażania innowacyjnych technologii (połączenie badań, innowacji i przedsiębiorczości). Wskazane w niej zadania wypełniają rekomendowany model nowoczesnego klasteringu: edukacja kadr (dla branży odzieżowo-tekstylniej), transfer wiedzy i jej implementacja w konkretne innowacyjne rozwiązania użytkowe (zasady przepływu innowacji ze sfery B + R do przemysłu⁷), wspólne działania promocyjne (marka klastra związanego z regionem tradycyjnie kojarzonym z branżą⁸). Należy nadmienić, że aktywnymi członkami klastra są dość różnorodne podmioty (łącznie liczba 18⁹), w tym ośrodki badawczo-rozwojowe regionu: Wydział Technologii Materiałowych i Wzornictwa Tekstyliów Politechniki Łódzkiej oraz Instytut Biopolimerów i Włókien Chemicznych. Zauważalna jest prorozwojowa działalność władz regionu na rzecz klastra m.in. organizowanie imprez promocyjnych, sympozjów naukowych, wyjazdów studyjnych do siedzib partnerów zagranicznych. Ta „przychylna atmosfera” sprzyja integracji członków klastra oraz poprawia jego wizerunek na zewnątrz np. dla partnerów azjatyckich posiadanie poparcia władz regionalnych ma niebagatelne znaczenie przy podejmowaniu decyzji odnośnie inwestycji w konkretnym regionie.

Klaster „Bioenergia dla Regionu” działa w obszarze „naturalnie innowacyjnym” – odnawialnych źródeł energii. Jego niewątpliwą siłą jest znaczna masa krytyczna klastra – skupia 51 różnorodnych podmiotów: przedsiębiorstwa (ponad 40), instytuty naukowo-badawcze, jednostki samorządowe, instytucje otoczenia biznesu. Współpracują one biznesowo w zakresie zagadnień dotyczących metod pozyskiwania, przerobu oraz wykorzystania energii odnawialnej, ale także realizują wspólnie działalność edukacyjno-informacyjną oraz promocję działań na rzecz zrównoważonego rozwoju województwa. Koordynatorem klastra jest Centrum Badań i Innowacji „Pro-Akademia” – profesjonalna

⁷ Np. implementacja niemal wszystkich sfer działalności Instytutu Biopolimerów i Włókien Chemicznych, na które składają się takie obszary jak: biopolimery (w tym włókna, włókniny), biomateriały (w tym medyczne), bioprocessy, polimery i włókna syntetyczne (w tym np. do opakowań), nanotechnologia, papiernictwo, biotechnologia, ochrona środowiska. Szerzej: http://www.ibwch.lodz.pl/pl/obszary_dzialalnosci.html.

⁸ Zwraca także uwagę, że w klastrze uczestniczą podmioty specjalizujące się w promocji (fashionweare.com), co służyć może kreowaniu silnej marki klastra tekstylnio-odzieżowo-modowego w przyszłości.

⁹ W tym m.in.: Fundacja Przemysłu Mody (PIOT – koordynator), Dywilan, Hexeline, Ortal, Moratex ITB, Telimena, Victory, Potis & Verso, Moda Forte, Mitex, Rynek Mody, Altex Consulting. Klaster posiada ponadto umowę partnerską z Podlaskim Klastrem Bielizny oraz z Klastrem Verde.

organizacja pożytku publicznego o profilu naukowym. Klaster sprawnie realizuje projekty służące wymianie najlepszych praktyk i informacji pomiędzy członkami klastra, podmiotami gospodarczymi województwa, a nawet partnerami zagranicznymi (z Niemiec, Szwecji, Włoch, Węgier, Holandii, Norwegii, Austrii i Francji). Dotyczą one transferu technologii, informacji o innowacyjnych rozwiązaniach np. w zakresie ochrony środowiska, możliwej ich implementacji, wprowadzania nowinek z zakresu wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Członkowie klastra to podmioty reprezentujące różnorodne obszary, w tym: badania marketingowe i analizy rynkowe (ASM Centrum Badań i Analiz Rynku); usługi projektowe, doradcze, budowlane, finansowe (Pro-Akademia, Bioenergia, Ekoresort, Elbis, Ergom, GBU Global, Insight, ISD, Jamir); handel (np. mrożonkami – Celmit, ale także panelami – M7 Grupa czy odzieżą – Lukan); produkcję i przetwórstwo (np. okna i drzwi – Dremus, kotły c.o. – Eko-Cal-Bis, przetwarzanie biomasy – Avina). Wielobranżowość klastra stanowi dowód, że dla jego rozwoju niekonieczna jest typowa spójność w ramach łańcucha produkcji, a jedynie wspólna wizja rozwoju.

Trzecie przywołane studium przypadku to Stowarzyszenie Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny. Jako misję rozwoju wskazuje ono „dążenie do zaspokajania potrzeb żywieniowych mieszkańców Europy poprzez nowoczesną, innowacyjną produkcję, przetwórstwo i sprzedaż owoców i warzyw”. W ramach swojej działalności klaster realizuje przedsięwzięcia ponadbiznesowe służące integracji swoich członków i budowaniu swoistej wspólnoty, w tym np. działania na rzecz rozwoju osobistego przedsiębiorców, które mają poprawić zdolności wspólnego działania. W sferze działań innowacyjnych związanych z realizacją celów klastra mieści się z kolei propagowanie nowoczesnych metod produkcji i przetwórstwa (wdrażanie innowacyjnych technologii poprawy ich jakości), wspieranie powstawania grup producenckich, rozszerzanie zakresu działalności na usługi okołoprodukcyjne. Wszystkie te działania mieszczą się z pewnością w kompetencjach władz regionalnych zainteresowanych wykorzystaniem klastrów jako „ognisk innowacyjności” regionu. Celem jest bowiem poprawa konkurencyjności i zdobycie trwałej pozycji na rynkach europejskich i światowych. Klaster wykorzystuje w związku z tym wiedzę jednostek naukowo-badawczych np. Centrum Zaawansowanych Technologii „Agro Tech”, Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie czy Instytutu Ogrodnictwa w Skierniewicach, współpracuje z jednostkami samorządowymi¹⁰, ma w swoim dorobku także wymianę doświadczeń międzynarodowych¹¹.

¹⁰ Np. opinia o zmianie strategii rozwoju województwa łódzkiego w zakresie rolnictwa dla Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi.

¹¹ Np. wizyty studyjne przedstawicieli angielskiego klastra spożywczego z okręgu New Midland oraz rewizyty polskich przedstawicieli w Anglii.

Tytułem podsumowania na podstawie wyników przeprowadzonego badania klastrów województwa łódzkiego uzasadnione wydaje się sformułowanie kilku rekomendacji odnośnie do działań wspierających rozwój inicjatyw klastrowych w regionie¹²:

Po pierwsze zasadne wydaje się uruchomienie programu szkoleń na poziomie regionalnym, związanych z istotą idei klasteringu, w tym popularyzacją samego modelu kooperencji, jak i znaczenia współpracy typu klastrowego dla poprawy efektywności poszczególnych typów uczestników. Należy podkreślić konieczność akcentowania istoty współpracy ośrodków naukowo-badawczych z przemysłem. Dotychczas bowiem województwo łódzkie wydaje się słabo wykorzystywać posiadany w tej sferze potencjał. Ponad połowa regionalnego finansowania badań i rozwoju to nakłady szkolnictwa wyższego, a zaledwie $\frac{1}{5}$ to finansowanie ze sfery biznesu, co znacznie odbiega od średnich dla Polski, a tym bardziej standardów w państwach członkowskich Unii Europejskiej¹³. Bardzo niepokojące jest, że łódzkie przedsiębiorstwa nie dostrzegają takiej potrzeby. Tylko co 10 przedsiębiorstwo w regionie (co 13 w usługach) poniosło jakiegokolwiek wydatki na sferę B + R (dane dla 2009 r.).

Po drugie nieodzowne jest opracowanie strategii rozwoju regionalnego o charakterze kompleksowym, uwzględniającej maksymalnie kilka wybranych klastrów regionu. Koncepcja może wydawać się metodą „zabijania” nowych inicjatyw, ale zmiana podejścia – odejście od rozdrobnienia środków i działań jest koniecznością we współczesnym świecie. Oznacza to stworzenie, dla tych wybranych, konkretnych planów inwestycji wspólnych, obejmujących wszystkich uczestników, w tym koniecznie władze publiczne. Działania te powinny podkreślać rolę współpracy dla wypracowywania innowacyjnych rozwiązań, czyli promować markę klastra jako synonimu wysokiej jakości – udział w imprezach wystawienniczych, wspólne logo na produktach i usługach. Muszą także wskazywać na znaczenie zasady zintegrowanych działań na rzecz pozyskiwania środków zewnętrznych, włączania nowych uczestników, rozwoju wspólnych instytucji etc. Szczególnie miejsce przypisać należy dbałości o markę klastra i jej eksponowaniu w środowisku międzynarodowym jako unikalnej wartości bazującej na „atmosferze regionu”.

Po trzecie, w długim okresie konieczne jest nakierowanie wysiłków na wypracowanie systemowego modelu działalności, stworzenie regionalnego systemu wsparcia dla wspólnych projektów inwestycyjnych, systemu ewaluacji rozwoju wspomaganých inicjatyw klastrowych, wypracowanie modelu godzenia

¹² Do podobnych wniosków doszli w 2009 r. także autorzy ówczesnego raportu *Ocena funkcjonowania...* (2009).

¹³ W woj. łódzkim aż 56% nakładów na B + R to nakłady na szkolnictwo wyższe (średnia dla Polski 35%, dla UE 23%), podczas gdy finansowanie pochodzące z przemysłu to zaledwie 19% (średnia dla Polski 31%, dla UE 63%). Dane dla 2008 r. jako procent PKB. <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/13968.pdf>.

interesów firm korzystających ze wspólnej infrastruktury, w tym opracowywanie standardów działania, tworzenie modeli dokumentacji wewnętrznej etc. Najwyższym etapem tego działania mogłaby być jakaś forma certyfikacji klastrów na poziomie regionalnym, która pociągałaby za sobą konkretne obowiązki dla władz lokalnych w zakresie promocji „marki klastra”, w tym na arenie międzynarodowej, a na pewno ogólnokrajowej i wspierania kolejnych inicjatyw podejmowanych w jego ramach. Oczywiście jest także działanie odbite, czyli sygnowanie produktów i usług realizowanych przez podmioty zrzeszone w klastrze logo regionu.

Wypełnienie tych rekomendacji pozwoliłoby na uzyskanie obopólnych korzyści w długim okresie – zarówno przez region, jak i przedsiębiorstwa, instytucje. Nie nadaje bowiem żadnej ze stron pozycji uprzywilejowanej, ale równocześnie wymusza na partnerach aktywne podejście do współpracy. Rywalizacja o prymat może w tym wypadku jedynie nakręcać spirale jakości, czyli w istocie służy pogłębianiu i poszerzaniu systemu. Należy zaznaczyć, że autorzy raportu *benchmarkingowego* dotyczącego klastrów w Polsce (2010) nie umieścili klastrów z województwa łódzkiego w gronie inicjatyw uznanych za najlepsze w kraju. Wydaje się jednak, że klastry regionu nie odbiegają zasadniczo od standardu ogólnopolskiego, w tym sensie, że generalnie (poza nielicznymi wyjątkami) działania podejmowane w polskich klastrach nie prowadzą jeszcze na obecnym etapie do znaczącej poprawy innowacyjności uczestników klastra. Z pewnością przyczyniają się jednak do systematycznej poprawy ich pozycji konkurencyjnych, co ma miejsce także w województwie łódzkim. Aktywność w zakresie kooperacji biznesowej jest we wszystkich polskich klastrach na poziomie dalece niezadowalającym i relatywnie rzadko obserwujemy rozwijanie wspólnej oferty, zintegrowanej koncepcji promocji czy dystrybucji. Także współpraca w sferze badawczo-rozwojowej, jak i powiązania międzyklastrowe są zazwyczaj w fazie załączkowej. Diagnoza jest oczywiście słuszna, jednak w takim samym stopniu dotyczy wszystkich krajowych inicjatyw klastrowych. Jedną z istotnych przyczyn takiego stanu rzeczy wydaje się niedocenianie idei kooperencji, a przede wszystkim brak zainteresowania lub kompetencji w tym zakresie u koordynatorów klastrów. Można zaryzykować twierdzenie, że w większości nie są to jeszcze na tyle dojrzałe organizacyjnie podmioty, aby realizować taki nowoczesny model biznesowy dostosowany do standardów i wyzwań gospodarki opartej na wiedzy. Pozytywna jest jednak nieustanna zmiana tej sytuacji w pożądanym kierunku. Region łódzki wydaje się mieć zatem takie same problemy, ale i podobne możliwości poprawy tego stanu jak inne polskie klastry. Utrzymywanie się istniejących inicjatyw, a nawet rozwój kolejnych obszarów współpracy potwierdza powyższą diagnozę.

4. Podsumowanie

Na podstawie dokonanej analizy należy stwierdzić, że w konsekwencji zmian zachodzących w gospodarce światowej konieczne jest nieco szersze spojrzenie na pojęcie klasteringu. We współczesnej, opartej na wiedzy gospodarce innowacje związane są z „przyrostem wiedzy”, dzięki której podmioty generują wartość dodaną do wcześniej znanego w danej sferze standardu. Coraz ważniejsze stają się innowacje procesowo-organizacyjne. Są to rozwiązania pozwalające na efektywniejsze wytwarzanie danej kategorii dóbr i usług np. w wyniku „podpatrzenia” pewnych metod stosowanych przez bezpośrednich konkurentów lub w zupełnie innej sferze działalności, ale w najbliższym otoczeniu. *Benchmarking* staje się niejako naturalną, dodatkową korzyścią „bliższych interakcji” np. w obrębie klastra. Udoskonalenia mogą dotyczyć także tzw. umiejętności miękkich, czyniących produkt/usługę atrakcyjniejszą z uwagi na zastosowanie modeli biznesowych bardziej społecznie odpowiedzialnych (na wzór konkurentów/współuczestników). W ten sposób wkraczamy w erę innowacji symultanicznych, dotyczących dostosowań *ad hoc*: do potrzeb lokalnych społeczności, konkretnych grup odbiorców, stanowiących spełnienie nowych wymogów (np. w zakresie jakości warunków pracy czy ochrony środowiska). Wzrostowi innowacyjności danego podmiotu służy zatem odpowiednia rekombinacja łańcucha tworzenia wartości i umiejętność czerpania korzyści z wartości dodanej, powstającej w efekcie wykorzystywania różnych źródeł innowacji (własnego potencjału oraz wiedzy importowanej). W gospodarce opartej na wiedzy na znaczeniu zyskują zatem wszelkie formy integracji biznesowej, a za takie należy uznać inicjatywy klastrowe. Rolą władz regionalnych jest wykorzystanie klastrów jako ognisk innowacyjności regionu, stymulowanie i promowanie ich rozwoju, ale nie w postaci bezpośredniego nadzoru, a poprzez mądre przywództwo kompetencyjne. Rzeczywiste, długookresowe korzyści przynosi bowiem jedynie podejście strategiczne uczestników, związane z powstaniem wewnątrzklastrowego, kooperacyjnego systemu dzielenia się wiedzą w ramach klastra bazującego na lokalnych przewagach i globalnej skali.

Podsumowując, nowoczesne podejście do zarządzania klastrem polega na wyzwoleniu efektu synergii, będącego wynikiem podejścia kooperacyjnego, czyli połączeniem współpracy z konkurencją. Dzięki temu podmiot nie „usypia”, a zachowuje zdolność do refleksu rynkowego, szybkości reakcji na zmiany mimo konieczności standaryzacji pewnych procedur i czynności (De Wit, Meyer 2007). Kooperacja i integracja są konieczne, gdyż trwały i zrównoważony rozwój regionu wymaga współpracy wielu specjalistów z różnorodnych dziedzin, znających specyfikę lokalnych potrzeb i uwarunkowania rozwoju lokalnego. Kapitalne znaczenie ma jednak nie tylko pozytywne nastawienie do współpracy, ale równocześnie otwartość na świat (w tym inne oferty), elastyczność wobec zachodzących zmian, a zatem co wydaje się najważniejsze zrozumu-

mienie istoty działania kooperacyjnego. Równoczesność konkurowania i kooperacji wskazuje na dojrzałość organizacyjną uczestników, którzy są świadomi istniejących ograniczeń i możliwości ich pokonywania dzięki zintegrowanemu działaniu, które może dawać efekt synergiczny. Taki model działania jest niemal odwzorowaniem idei nowoczesnego klasteringu (Skawińska, Zalewski 2009), dlatego powinien być promowany przez władze regionalne. Klastry mając półotwarte granice, opierając się na „wartościach społecznych”, akceptowanych na danym obszarze (regionie, branży) stale generują popyt na nowych uczestników, którzy mogą konkurować i współpracować równocześnie w toku realizacji wspólnego (niemal zbiorowego) celu. W efekcie przyciągają do danego regionu pożądane, wysoce wyspecjalizowane usługi najwyższej jakości (Rosenfeld 1997).

Analiza klastrów działających w województwie łódzkim, na podstawie przywołanych raportów wskazuje, że wprawdzie nie wszystkie inicjatywy wypełniają obecnie te wymogi, ale większość z nich jest świadoma konieczności zmierzania w tym kierunku. Najdynamiczniej rozwijające się w regionie klastry to te, które wdrażają nowoczesną ideę klasteringu, w tym omówione inicjatywy: Klaster Innowacyjnego Przemysłu i Mody, Klaster Bioenergia dla Regionu oraz Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny. Każda z nich działa w innym obszarze branżowym, co oczywiście utrudnia stworzenie odpowiednich systemowych działań stymulująco-wspierających w ramach polityki rozwoju regionalnego. Dodatkowo Łódzko-Mazowiecki Klaster Owocowo-Warzywny, umiejscowiony w granicach dwóch województw, co wymaga ich współpracy, stałego współgrania realizowanych przedsięwzięć. Wydaje się, że kluczowym obszarem, który w perspektywie długookresowej może stać się siłą napędową promocji i rozwoju regionu jest sfera tekstylna-odzieżowo-modowa. Świadczy o tym chociażby zreformowanie samego klastra – przejście od modelu aglomeracyjnego (Klastra Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-Odzieżowego) do modelu zintegrowanego, systemowego, czyli obecnej formy (Klastra Innowacyjnego Przemysłu i Mody). Koniecznością wydają się jednak skoordynowane, kompleksowe działania wspierające władz regionalnych, angażujące wszystkich zainteresowanych i „wmontowywanie” ich w kreowany model rozwoju regionalnego. Systematycznie utrwała się bowiem marka „Łodzi” jako centrum Innowacyjnego Przemysłu i Mody (promocja np. w ramach Fashion Week, Fashion Philosophy), co jest bardzo ważnym osiągnięciem i nie można tego zaprzepaścić. Efektem trwałym wypracowania marki byłoby przyciągnięcie nowych inwestorów i tą drogą dynamizacja rozwoju regionu. Dotychczasowe działania władz regionu nie są jednak zadowalające (jako priorytety wspierane są raczej BPO, logistyka, AGD¹⁴). „Przychylnie” nastawie-

¹⁴ Biorąc pod uwagę, że np. dynamiczny rozwój Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej sprawił, że inicjatywa klastrowa zaliczana do obszaru priorytetowego z fazy załączkowej dość szybko stała się rzeczywiście funkcjonującym klastrem, może

nie władz lokalnych do konkretnej inicjatywy ma z kolei niebagatelne znaczenie dla jej rozwoju. Należy jednak podkreślić, że jej rozwój jest równie ważny dla perspektyw rozwoju konkretnego regionu.

Konkludując, koncepcja klasteringu jest wykorzystywana jako element polityki rozwoju regionalnego na świecie, w Europie, w Polsce, w tym w województwie łódzkim. Konieczne jednak wydaje się stałe monitorowanie zasad konkurowania i budowania przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającej się gospodarce, aby za nimi nadążać. Kluczowe znaczenie we współczesnym zglobalizowanym świecie ma zdolność wyłuskiwania inicjatyw, posiadających potencjał rozwojowy w skali międzynarodowej, mogących zyskać miano ognisk innowacyjności, zdolnych do wykreowania silnej marki (ponadregionalnej). Stały monitoring inicjatyw, ich fazy rozwoju, zgłaszanych potrzeb i ich dostosowania do posiadanego przez region zestawu wyróżniających się kompetencji i umiejętności to zadania dla władz regionalnych. Ich rolą wydaje się bowiem niejako ciche, niewidoczne, ale rozważne i poparte wieloaspektową wiedzą koordynowanie kierunku i tempa zmian całego regionu. W celu kierowania odpowiednich działań i środków do sfer/przedsięwzięć (klastrów), mogących najlepiej służyć realizacji długookresowych celów polityki regionalnej, kapitalne znaczenie ma zrozumienie przez nie istoty swojego miejsca w tym systemie.

LITERATURA

- Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, 2010, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, www.pi.gov.pl/pdf.
- Brodzicki T., Szultka S., 2002, *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Cygler J., 2009, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Dominiak J., 2009, *Rola otoczenia innowacyjnego w kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy* [w:] Nowakowska A. (red.), *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., 2010, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

warto rozważyć dostrzeżenie tego obszaru. W raporcie z 2009 r. Klaster AGD był bowiem klasyfikowany w najniższej kategorii. Już wówczas wielu obserwatorów twierdziło jednak, że istnienie Klastra AGD w województwie łódzkim jest faktem, a tempo jego rozwoju uzależnione jest od wpisania współpracy biznesowej w zestaw priorytetów strategicznych województwa, a w konsekwencji podjęcia przez koordynatorów – firmy-giganty (w tym przypadku Indesit i Bosch) adekwatnych działań.

- Dzierżanowski M., 2012, *Polskie klastry i polityka klastrowa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, http://www.pi.gov.pl/Raport_otwarcia_nt_polskiej_polityki_klastrowej.pdf.
- Gorynia M., Jankowska B., 2008, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kładź K., Kowalski A.M., 2010, *Rozwój klastrów przemysłowych w Polsce* [w:] Weresa M.A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2010. Klastry przemysłowe a przewagi konkurencyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Kurczewska A., 2009, *Pozaeuropejskie doświadczenia w rozwijaniu klastrów* [w:] Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., 2009, *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Ocena funkcjonowania klastrów województwa łódzkiego – studia przypadków w kontekście realizacji RPO WŁ*, 2009, Policy & Action Group Uniconsult, Warszawa, wersja pdf.
- Palmen L., Baron M., 2008, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Pangsy-Kania S., 2012, *Innowacyjność w erze globalizacji* [w:] Orłowska R., Żołądkiewicz K. (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M.E., 1998, *Clusters and Competition: New Agendas for Companies Governments and Institutions* [w:] *idem, On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Ratajczak-Mrozek M., 2009, *Główne cechy relacji sieciowych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Rosenfeld S.A., 1997, *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, “European Planning Studies”, vol. 5, no. 1.
- Rosińska-Bukowska M., 2009, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń.
- Rosińska-Bukowska M., 2012, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Skawińska E., Zalewski R.I., 2009, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., 2008, *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa, <http://www.pi.gov.pl/pdf>.
- Wizja klastrów i polityki klastrowej w Polsce do 2020*, 2011.

**CLUSTERING AS AN ELEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT POLICY
(EVALUATION OF CLUSTER INITIATIVES SELECTED ŁÓDŹ REGION)**

This article aims to analyze cluster initiatives in the region of Łódź as a mechanism of activation of the region. This article is divided into three parts. The first discusses the concept of clustering and evolution of the classical definition of clusters as a result of the development of knowledge-based economy. The second presents the possibility of using business integration mechanism at the level of clusters in regional development policy with reference to examples from the international market. The final section presents selected cluster initiatives in the Łódź region and attempt to assess them in terms of specific projects in the current and future concept development of the region.

Dr Magdalena Rosińska-Bukowska
Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki