

# Klasy – geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych podmiotów jako narzędzie zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym

Łukasz Kalupa

*Koncepcja klastrów i inicjatyw klastrowych, spopularyzowana na całym niemal świecie dzięki M.E. Porterowi, jest w Polsce nadal dość nowym zagadnieniem. Nie wdrożyliśmy bowiem dotąd, na co zresztą zwróciła nam uwagę Komisja Europejska i OECD, polityki rozwoju opartej na klastry, prowadzącej w ich opinii do zwiększania konkurencyjności regionów, tak ważnej w globalnej gospodarce. Artykuł stanowi próbę zaprezentowania potencjału klastrów i opartej na nich polityki jako narzędzia zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym. Opisywany przykład prowadzonej aktualnie w Polsce inicjatywy klastrowej „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” (współfinansowanej ze środków Unii Europejskiej) stanowi ilustrację dla przedstawianych ram teoretycznych polityki wspierania klastrów na poziomie regionalnym i lokalnym. Celem artykułu jest również znalezienie odpowiedzi na pytanie, na ile przydatny w Polsce może okazać się zestaw narzędzi promowania rozwoju klastrów, sprawdzony już w Wielkiej Brytanii, przodującej pod tym względem w Europie.*

## 1. Wstęp

W przedmowie do „Praktycznego przewodnika rozwoju klastrów” brytyjski minister Lord Sainsbury stwierdził, iż „w globalnym i technologicznie zaawansowanym świecie firmy częściej podejmują wspólne działania dla zdobycia przewagi konkurencyjnej” (DTI 2003: 3). M.E. Porter dodaje do tej myśli, że „wyłaniające się przewagi konkurencyjne w globalnej gospodarce są często bardzo lokalne, wyrastające z koncentracji bardzo wyspecjalizowanych umiejętności, wiedzy, instytucji, rywali, powiązanych przedsiębiorstw i wymagających konsumentów” (Porter 1998: 90).

Na tle tych wypowiedzi nie może dziwić rosnące zainteresowanie problematyką klastrów (*clusters*) jako „geograficznych skupisk wzajemnie powiązanych firm, konkurujących i współpracujących” (Porter 2001: 246), obserwowane obecnie tak w poszczególnych państwach Unii Europejskiej, jak i niemal już na całym świecie. W literaturze szeroko opisuje się bowiem

przykłady dobrze funkcjonujących już klastrów czy też podejmowanych aktualnie wysiłków na rzecz ich utworzenia (inicjatyw klastrowych), nie tylko w Europie i Ameryce Północnej, ale w Afryce<sup>1</sup>, Azji<sup>2</sup> czy w Ameryce Południowej<sup>3</sup>. Na plan pierwszy wysuwa się zwykle pytanie o koncepcję całościowej polityki rozwoju opartej na klastrach (*cluster based policy*), gotowe dla władz narzędzia do wdrażania tej polityki na poziomie regionalnym (często uznawanym za najbardziej odpowiedni dla tych programów), narodowym czy międzynarodowym.

Równie często formułuje się jednak inne pytania: jakie są przyczyny powstawania klastrów, dlaczego tworzą się w pewnych lokalizacjach i branżach, a nie w innych, i jakie są uwarunkowania ich rozwoju? Dlaczego niektóre odnoszą wielkie sukcesy, a inne bardzo małe lub też żadne?

Do dzisiaj nie ma na te pytania pełnej odpowiedzi, nie istnieje bowiem kompleksowa teoria rozwoju klastrów, która wyjaśniałaby te i wiele innych wątpliwości. W Polsce tym bardziej, jako że według raportu Komisji Europejskiej z 2003 roku, Polska, obok Czech, Słowacji i Estonii należy do grupy państw, w których „nie wypracowano i nie wdrożono do tego momentu polityki rozwoju opartej na klastrach” (EC 2003: 11, 17). Komisji Europejskiej wtóruje OECD, stwierdzając, iż „w Polsce do tej pory nie podjęto (opinia z 2005 roku) żadnych działań promujących klastry” (OECD 2005: 5). Warto postawić więc pytanie, czy w takiej sytuacji można, a jeśli tak, to w jaki sposób, prowadzić u nas skuteczne inicjatywy klastrowe? Czy można uznać w Polsce klasy za narzędzie polityki zarządzania rozwojem regionalnym czy lokalnym, a jeśli jeszcze nie, to jakie działania należałoby podjąć, by to zmienić?

Powyzsze wątpliwości rodzą jeszcze jedno zasadnicze pytanie: na ile politykę opartą na klastrach da się wydzielić z ogólnej polityki gospodarczej, przemysłowej oraz – już na poziomie regionu i polityki regionalnej – do jakiego stopnia można (jeśli w ogóle można) oddzielić politykę opartą na klastrach od ogólnej polityki rozwoju regionalnego czy polityki przyciągania inwestorów? Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie tych kwestii i próba poszukiwania odpowiedzi na wymienione wyżej pytania.

Sceptycy uważają bowiem aktualnie, że klasy to „przelotna moda, a władze są tak entuzjastycznie nastawione do tej polityki, gdyż mają wrażenie, że pozwala im rozwijać potencjał rdzennych regionów” (Martin, Sunley 2003: 23). Posługują się też argumentem, że skoro tak trudno zdefiniować klasy to tym bardziej politykę na nich opartą. Nie da się jednak zaprzeczyć faktom, iż wiele państw, przy tych wszystkich słabościach, deklaruje otwarcie, że taką politykę prowadzi, a „Unia Europejska uważa ją za narzędzie mające przyczynić się do urzeczywistnienia ambitnych celów Strategii Lizbońskiej” (Brodzicki, Szultka, Tamowicz, Wojnicka 2004: 5). Dodaje się przy tym często, że powinna być ona prowadzona na poziomie najbliższym geograficznemu rozmiarom klastra (tj. najczęściej na poziomie regionów) (Enright, Ffowcs-Williams 2001: 5).

Powyższe przekonanie legło też u podstaw niniejszego artykułu. Zarówno bogata literatura, zwłaszcza zagraniczna, jak i obserwacja trendów oraz praktycznych doświadczeń światowych pozwala stwierdzić, iż klastry powinny zostać także u nas uznane za narzędzie rozwoju regionalnego i lokalnego. I chociaż brakuje nam nadal w tym zakresie gotowych regulacji prawnych, sformalizowanych procedur, recept postępowania, to jednak mamy już pewne sygnały, płynące choćby z instytucji Unii Europejskiej, że powinniśmy zająć się tą problematyką.

Jednocześnie, według wspomnianego raportu Komisji Europejskiej z 2003 roku, Polska należy do grupy państw, które nie prowadzą polityki rozwoju opartej na klastrach. Nie zmieniło się to do dzisiaj, podczas gdy np. na Węgrzech obowiązuje specjalna ustawa regulująca zasady wspierania klastrów. Warto zadać pytanie, jak w takiej sytuacji korzystać z możliwości tworzonych dla klastrów przez Unię Europejską, z możliwości rozwoju klastrów, a zatem i gospodarki?

Opisywany w artykule przypadek inicjatywy klastrowej prowadzonej przy finansowym wsparciu Unii Europejskiej (ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego), zatytułowanej „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” to jedna z obecnie prowadzonych już w Polsce, choć ciągle jeszcze nieusystematyzowanych inicjatyw. Pojawiają się one trochę chaotycznie, trochę przypadkowo, częściej oddolnie niż odgórnie (choć WKM to ten drugi przypadek inicjatywy instytucji władzy) i z pewnością będą się nadal pojawiać, bo tak dzieje się na całym już niemal świecie. Szkoda tylko, że w wielu państwach potrafią temu procesowi nadać pewne ramy i tym samym uczyniono z władz regionalnych i lokalnych odpowiedzialnych katalizatorów tego procesu.

Niniejszy artykuł prezentuje przykład odgórnej inicjatywy klastrowej, prowadzonej w regionie Wielkopolski, w drugiej zaawansowanej już fazie rozwoju tego klastra. Prezentowany przypadek inicjatywy klastrowej („Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego”) stanowić będzie również ilustrację pozwalającą na rozważenie kwestii, na ile w Polsce klastry i instytucje wspierające ich rozwój (a niekiedy także utworzenie) mogą być narzędziem pomocnym w prowadzeniu polityki rozwoju regionów. W artykule pojawią się zatem także odwołania do tzw. dobrych praktyk w tym zakresie pochodzących z państw europejskich, szczególnie ze Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej.

## 2. Klastry – definicje, interpretacje

Termin *klaster*<sup>4</sup> (*cluster*) wprowadził M.E. Porter w wydanej w 1990 roku książce pt. *Konkurencyjna przewaga narodów*<sup>5</sup> (Porter 1990: 131). Posłużył się tym pojęciem dla określenia „geograficznego skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach oraz związanych z nimi instytu-

cji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących ze sobą, ale również współpracujących” (Porter 1998: 197–198).

Trzeba jednocześnie zauważyć, że w literaturze poza „czystym” pojęciem funkcjonują równolegle takie choćby terminy (niekiedy używane zamiennie)<sup>6</sup> jak „klastr przemysłowy” (*industrial cluster* – DTI 2001), „klastr regionalny” (*regional cluster* – Enright 1992), „dystrykt przemysłowy” (*industrial district* – Piore, Sabel 1984) czy „sieć biznesu” (*business network* – Staber, Schaefer, Sharma 1996). Z punktu widzenia przedmiotu niniejszego artykułu należy od razu wyjaśnić, że zakresy pojęciowe tych terminów nie zawsze uważane są za tożsame i próbuje się np. pojęciu „klastrow regionalnych” nadać szersze znaczenie (obejmuje on przedsiębiorstwa z szeregu powiązanych przemysłów/sektorów) niż dystryktowi przemysłowemu (którego ładunek merytoryczny obejmuje pojedynczą branżę lub nawet jej segment, a „dystrykt” kojarzony jest przy tym zwykle ze specyfiką gospodarki włoskiej).

Najśłynniejsze przykłady klastrow to Dolina Krzemowa w USA skupiająca firmy z szeroko rozumianych przemysłów nowych technologii, Hollywood jako klastr firm związanych z produkcją filmów czy region Cambridge w Wielkiej Brytanii skupiający firmy biotechnologiczne i informatyczne. Znane są jednocześnie przykłady klastrow w branżach tradycyjnych (przed rokiem 2000 nazywanych tzw. „starą ekonomią”), np. w branży meblarskiej (w Danii, Wielkiej Brytanii czy na Węgrzech), jak również w branżach typowych dla tzw. „nowej ekonomii” (np. tzw. *creative media industries* w Szkocji czy *Telecom City* w Szwecji). W obu przypadkach często zwraca się uwagę np. na korzyści płynące z obecności wielu dostawców w jednym regionie i możliwości ich zastępowania, chociaż oczywiście są to tylko przykładowe, najprostsze w swej istocie możliwe atrybuty tego rodzaju skupisk.

Klasy występują niemal we wszystkich branżach, nowoczesnych i tradycyjnych, niemal na całym świecie, i chociaż nikt ich nie zliczył, to tylko w bazie prowadzonej przez Instytut Strategii i Konkurencyjności (*Institute for Strategy and Competitiveness*) w Harvardzie jest dzisiaj ponad 800 zarejestrowanych klastrow (w tym np. 35 meblarskich)<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwa skupione w klastrze odnoszą korzyści wynikające z faktu, że lepiej jest im działać razem niż osobno, wspólne operacje pozwalają im osiągać wyższą konkurencyjność niż izolacja i działanie w pojedynkę. Klastr prowadzi bowiem do szybszego i lepszego ich rozwoju. Składa się na to wyższa produktywność, efektywność działalności przedsiębiorstw klastra, jako skutek dostępu do wyspecjalizowanych (a zatem i tańszych – z racji ekonomii skali) zasobów, wykwalifikowanych pracowników, informacji czy instytucji środowiska biznesowego.

Klastr zwiększa również zdolność firm do innowacji (Cooke 2006), poprawiając przepływ informacji, wiedzy i umiejętności, zarówno poprzez kontakty formalne, jak i nieformalne jego uczestników, a obecność w nim liderów, dużych firm, które już odniosły sukces, motywuje jeszcze dodatkowo. Jednocześnie

klaster sprzyja przedsiębiorczości, zmniejszając bariery wejścia prowadzi bowiem do powstawania szeregu nowych firm, często zakładanych przez byłych pracowników dużych przedsiębiorstw. Klaster umożliwia także szybszy rozwój infrastruktury, niekiedy tworzonej specjalnie dla niego (np. poprzez specjalne połączenia drogowe) (DTI 2003: 5; Brodzicki et al. 2004: 8–9).

Dobrze funkcjonujący klaster przynosi szereg korzyści firmom w nim skupionych, ale i instytucjom badawczym oraz uczelniom, jak również swojemu szerszemu otoczeniu, które też czerpie profity z lepszej dostępności specjalistycznych usług, lepszej infrastruktury czy wyższych dochodów ludności zamieszkującej w jego obszarze.

W koncepcji klastra najważniejsza jest jednocześnie lokalizacja i współpraca. W gospodarce globalnej lokalizacja to przecież jedna z niewielu rzeczy, której nie da się łatwo (lub wcale) skopiować. Niezwykle trudne może być jednak dla przedsiębiorstw pokonanie bariery mentalnej i dostrzeżenie, że nie powinno się rozpatrywać konkurencji tylko w kategoriach walki konkurencyjnej, lecz raczej „wspólnego poszukiwania”, bo przecież takie jest źródłosłowie tego terminu<sup>8</sup>. Klastry to bowiem idealny przykład połączenia konkurencji i współpracy, a przy okazji sektora prywatnego, instytucji naukowych i władzy publicznej (najczęściej właśnie na poziomie regionalnym, tj. województw, lub powiatów, gmin na poziomie lokalnym).

Współpraca ta, we wszystkich trzech potencjalnych jej obszarach (tj. tylko pomiędzy przedsiębiorstwami, przedsiębiorstwami i instytucjami je wspierającymi lub jeszcze szerzej: między sektorem prywatnym i publicznym) nie oznacza jednak koniecznie formalnych związków. W „klasycznym” ujęciu klastra (tj. w słynnej definicji M.E. Portera z książki *O konkurencji* – Porter 2001: 246) pojawiają się tylko dwie grupy podmiotów tworzących klaster, tj. firmy oraz uczelnie wraz z jednostkami badawczo-rozwojowymi. W późniejszych rozważaniach o klastrach dołączył do nich M.E. Porter także władzę publiczną i w ten sposób objął tzw. potrójną helikse<sup>9</sup>, czyli trzy podstawowe grupy uczestników systemu gospodarczego i klastra (przedsiębiorstwa – władza – środowisko naukowe).

Włączenie do idei klastra także władzy, zwłaszcza tej na poziomie regionów (w Polsce województw), powoduje niekiedy jednak nowe wątpliwości i pytania, jak chociażby o bezstronność władzy przy rozdzielaniu funduszy. Chociaż panuje pogląd, że polityka władz w tym zakresie nie może przypominać „wybierania zwycięzców”, lecz powinna dać wszystkim klastram na danym obszarze równe możliwości; krytycznie nastawieni wobec tej koncepcji gotowi są mówić nawet o zastępowaniu monopolu państwowego monopolem prywatnym i to przy aprobacie (a niekiedy i wsparciu finansowym) władz.

Abstrahując jednak od tych konotacji politycznych, trzeba obiektywnie stwierdzić, iż współpraca w ramach klastra to często na początku jego rozwoju jedynie nieformalne więzi i tylko między firmami, pracownicy przechodzący z firmy do firmy czy też wymiana informacji przy okazji wspólnych,

pozabiznesowych spotkań. Formalna współpraca traktowana jest nadal z podejrzliwością, szczególnie gdy dotyczy podstawowych czynności biznesowych (Morgan-Stamer 2003: 23). Dla przedsiębiorstw oznacza ona bowiem ujawnianie swoich tajemnic handlowych, a zatem spore ryzyko, podczas gdy potencjalne korzyści z niej wynikające pojawić się mogą w dość odległej przyszłości. W efekcie, jak pokazują wyniki badań, najczęściej współpraca dotyczy wspólnych badań marketingowych, wspólnej promocji na rynkach zagranicznych, szkoleń, koordynacji inwestycji publiczno-prywatnych czy lobbingu na poziomie władz krajowych (Enright 2000).

Także w polskiej gospodarce (podobnie jak w innych państwach transformacji systemowej) łatwiej wyobrazić sobie można klastr skupiający przedsiębiorstwa bezpośrednio konkurujące, ale wspólnie promujące się na targach zagranicznych czy krajowych (wspólnie wynajmujące np. jeden pawilon targowy), korzystające z tańszych (bo wspólnych) szkoleń dla pracowników czy wspólnej strony internetowej promującej ich ofertę, a przy okazji jedną wspólną markę regionalną, aniżeli firmy dokonujące wspólnych zakupów surowców (co jednak czasem się zdarza) lub razem pracujące nad poprawą produktywności (co raczej występuje u nas jeszcze tylko w teorii). Współpraca firm działających w ramach klastra i tego samego sektora jest zatem możliwa, zwłaszcza wówczas, gdy nie dotyka ona kluczowej aktywności tych firm (tego, czym nie chcą się dzielić), nie zostawia miejsca na żadną drapieżność (która każdego zniechęca do współpracy) i tworzy realne możliwości korzystania z ekonomii skali.

Ta współpraca, partnerstwo i sieci powiązań przedsiębiorstw nie wystarczą jednak do sukcesu klastra. Sukces ten tworzy bowiem również silna baza wiedzy, menedżerów, pracowników obecna w obszarze klastra oraz jego dążenie do ciągłego rozwoju, prowadzenia badań i wprowadzania innowacji. Działając razem, właśnie najczęściej na poziomie regionu, łatwiej jest to wszystko osiągnąć.

### 3. Klasy w rozwoju regionalnym i lokalnym

Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny stwierdził w swej Opinii dotyczącej przemian w przemyśle w okresie „deindustrializacji”, iż „paradoks naszych czasów polega na istnieniu nierówności w epoce, w której postęp nauki i techniki powinien umożliwić to, by nikt nie znał uczucia głodu”, i w której panuje jednocześnie przekonanie, że „nowa gospodarka światowa, na tyle na ile opiera się ona na nieuregulowanej konkurencji, niesie ze sobą poważne ryzyko pogorszenia tej asymetrii. To w tym właśnie kontekście konieczny jest rozwój regionalny jako instrument regulacji globalizacji, ponieważ wymaga on bliskich kontaktów osób, bez względu na to, gdzie się one znajdują, aby umożliwić im dostęp do dóbr, usług i szans. Tworzenie regionalnych klastrów byłoby najskuteczniejszym środkiem przyciągania przedsiębiorstw i ich zakładania, ponieważ jest to ważny czynnik konkuren-

cyjności regionalnej, działający jednocześnie jako siła napędowa spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej oraz środek zapobiegania negatywnym skutkom ekonomicznym, społecznym i terytorialnym, jakie mogłyby spowodować przemiany i restrukturyzacje w sektorze przemysłowym” (EKES 2004).

Klastry stanowią więc narzędzie realizacji tzw. polityki rozwoju opartej na klastrach, prowadzonej przede wszystkim właśnie na poziomie regionów, o czym mówią niekiedy już same pojęcia terminologiczne. Polityka rozwoju oparta na klastrach (*cluster based policy*) definiowana jest bowiem jako „zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych poziomów do podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych przede wszystkim na poziomie regionalnym” (Brodzicki et al. 2004: 16). Autorzy tej definicji dodają, że „jest to nowy typ polityki gospodarczej odchodzącej od ręcznego – tradycyjnego sterowania gospodarką na rzecz pośredniego stymulowania rozwoju”, że „ma ona mniej interwencyjny charakter bliższy modelowi gospodarki wolnorynkowej” oraz że „nie ma jednego modelu polityki opartej na klastrach” (Brodzicki et al. 2004: 16–17).

Do czynników, które mogą pomóc uczynić z klastrów system ułatwiający zakładanie przedsiębiorstw i utrzymanie wiedzy, know-how w danym regionie, zalicza się zwykle (EKES 2004):

- umacnianie i udoskonalanie procesu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- możliwości doskonalenia kompetencji technologicznych związanych z obecnością instytutów badawczo-rozwojowych w ramach procesu tworzenia klastrów,
- integrację w sieci relacji z klientami, podwykonawcami i dostawcami, sprzyjającą tworzeniu i rozwojowi ścisłych więzi pomiędzy podmiotami społeczno-gospodarczymi i przede wszystkim poszczególnymi terytoriami,
- włączanie przedsiębiorstw w sieci ponadnarodowe, umożliwiające dostęp do nowych rynków,
- rozwijanie doświadczeń mobilności pracowników w obrębie klastrów.

Tym samym taki model polityki opartej na klastrach wpisuje się w pojmowanie klastra zaprezentowane na początku artykułu i daje się oddzielić od ogólnej polityki zorientowanej wyłącznie na przyciąganie inwestorów do regionu. Model ten koresponduje przy tym z tzw. „diamentem M.E. Portera”, tj. tzw. „modelem potencjału konkurencyjnego określonej lokalizacji”. Warto zauważyć, że w tym „diamencie” przewagi konkurencyjnej narodu nie tworzą firmy zagraniczne (np. międzynarodowe korporacje zlokalizowane w danym kraju), a więc ich przyciąganie nie jest też elementem polityki rozwoju danego kraju opartej na klastrach. Za takie podejście M. E. Porter został skrytykowany – np. w Irlandii (O’Toole 1996 oraz O’Malley, O’Connell, Van Egeraat 2001), w rozwoju której zagraniczni inwestorzy odegrali bardzo

istotną rolę i gdzie już w latach 90. uznano, iż sukces przemysłu wymaga rozwoju klastrów<sup>10</sup>.

Przy takim rozumowaniu można wyróżnić politykę opartą na klastrach, oddzielić ją od ogólnej polityki rozwoju regionu, a potraktować np. jako jeden tylko ze sposobów jej realizacji i skupić się na poszukiwaniu metod skutecznego promowania już istniejących klastrów (generalnie w literaturze panuje bowiem dość duża zgodność, że polityka ta nie powinna zajmować się jednak tworzeniem nowych klastrów – Ketels 2004: 4). W tej sytuacji modelowym rozwiązaniem problemu konstrukcji polityki opartej na klastrach, które potencjalnie mogłoby się sprawdzić w Polsce, jest zaproponowanie, tak jak to zrobiono i postępuje się tak nadal w poszczególnych regionach Wielkiej Brytanii, sposobów na wsparcie poszczególnych zdefiniowanych klastrów.

Posługując się tzw. dobrymi praktykami, tj. wzorcami, które można przенosić z innych gospodarek i z powodzeniem implementować u nas, warto przyrzeć się doświadczeniom w tym zakresie właśnie Zjednoczonego Królestwa. Wielka Brytania jest bowiem z pewnością gospodarką przodującą w Europie w zakresie polityki wspierania rozwoju klastrów.

Kluczowe znaczenie dla tej polityki miały tam dwie rządowe inicjatywy:

- opublikowany w grudniu 1998 roku rządowy dokument pt. „Nasza konkurencyjna przyszłość: Budowanie gospodarki opartej na wiedzy” (Our Competitive Future 1998), w którym znalazło się stwierdzenie, iż „rozwój biznesu jest często silniejszy, gdy firmy tworzą klaster, osiągają masę krytyczną wzrostu, współpracy, konkurencji i szans na inwestycje i dzielenie się wiedzą”;
- rozpoczęte w listopadzie 1999 roku dwa projekty prowadzone przez Lorda Sainsbury’ego, ministra odpowiedzialnego za naukę i innowacje, które polegały na powołaniu Grupy Sterującej Polityką Klastrów<sup>11</sup>, jak również na przeprowadzeniu pierwszego projektu badawczego mapowania klastrów istniejących na obszarze Wielkiej Brytanii.

W efekcie tych działań zidentyfikowano 154 klasy na terenie Anglii, Szkocji, Walii i Irlandii Północnej (na bazie danych zebranych do września 1999 roku), z czego na każdy z 12 regionów przypadło od 8 do 18 klastrów. Później rozwojem klastrów zajęły się już władze poszczególnych regionów, za pośrednictwem zwłaszcza swych Agencji Rozwoju Regionalnego (RDAs i DAs)<sup>12</sup>, które powołane zostały przez rząd całkiem niedawno, bo w latach 1998–2000, dla „promowania trwałego wzrostu gospodarczego Wielkiej Brytanii”.

Agencje te w swoje „Regionalne Strategie Gospodarcze” (odpowiednik naszych Strategii Rozwoju Województw, ale o znacznie krótszym horyzoncie czasowym) wpisały już konkretne klasy, występujące na ich terenie (lub planowane jeszcze do uruchomienia) i zestaw przewidzianych dla wspierania ich rozwoju narzędzi<sup>13</sup>. Każda Agencja Rozwoju Regionalnego w Anglii i Regionalna Administracja (*Devolved Administrations*) w Szkocji, Walii oraz



Północnej Irlandii została zobligowana do prowadzenia polityki rozwoju klastrów na swym obszarze (do mapowania klastrów, identyfikacji i budowania relacji z ważnymi klastrami, używania ich jako katalizatorów inicjatyw ekonomicznych, dzielenia się z przedstawicielami klastrów swymi doświadczeniami). Chociaż oczywiście sposoby podejścia poszczególnych agencji, priorytety nadawane poszczególnym klastrom się znacznie różnią, to jednak ogólne ramy ich prac są podobne<sup>14</sup>.

W ten sposób przykładowo doprowadzono do rozwoju klastra w branży spożywczej w Szkocji, nazwanego „*Scottish Food&Drink Cluster*” (dzięki któremu słynne są też w Polsce szkocka whisky czy ciastka), który przy udziale miejscowej agencji rozwoju (*Scottish Enterprise*, agencji rozwoju regionalnego założonej przez *Scottish Executive*, jedną z trzech DAs) pozwolił w rezultacie firmom w nim skupionym uzyskać dostęp do informacji rynkowych, dał możliwość zdobycia nowych odbiorców, zbudowania zaplecza pracowników i wprowadzenia nowych produktów. Posłużyły do tego bardzo konkretne działania i tak jak w każdym niemal udanym przypadku zebrano je w formie strategii rozwoju klastra, jawnej, publicznie ocenianej i modyfikowanej.

Wyjątkowo silnym uzasadnieniem dla promowania regionalnej polityki rozwoju opartej na klastrach jest też wspomniana już wcześniej postawa Unii Europejskiej w tym zakresie. Komisja Europejska wyraźnie bowiem odnosi się do zjawiska klastrów w swych publikacjach (EC 2002) oraz uznaje, że jednym z celów realizacji koncepcji Europejskiego Obszaru Badań i Innowacji jest też wzrost liczby oraz poprawa efektywności europejskich klastrów (EC 2003: 24). Komisja proponuje też klastry jako narzędzie do przezwycięzenia procesu deindustrializacji Europy (EC 2004: 42), wyznaczając trzy zasadnicze obszary działań, wśród których „poszukiwanie potencjalnych synergii” odbywać ma się przez politykę innowacyjną, a ta np. poprzez stymulowanie inicjatyw opartych na klastrach. Te zalecenia pojawiają się oczywiście w momencie, gdy mówi się o tym, że polityka regionalna nie zmniejszyła (tak jak planowano) dysproporcji między różnymi regionami Europy. Być może problemem jest jednak właściwy horyzont czasowy dla tego typu działań, wymagają one bowiem czasu, podobnie jak i stworzenie silnych więzi przedsiębiorstw ze strukturami regionu, w którym są one prowadzone.

Zauważyć można jednocześnie, że Komisja Europejska wykazując rosnące zainteresowanie koncepcją klastrów, upatruje w niej „potencjał dla skutecznego podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarek poszczególnych regionów UE” i „w ramach perspektywy finansowej 2007–2013 przewiduje środki finansowe na realizację i współfinansowanie działań typowych dla polityki rozwoju opartej na klastrach” (Brodzicki et al. 2004: 36).

Chociaż dość powszechnie uważa się, że najwłaściwszym podmiotem prowadzenia polityki rozwoju opartej na klastrach jest właśnie region, podejmowane są też działania tylko na poziomie narodowym (tak jest np. we Fran-

cji czy na Litwie), tylko na poziomie regionalnym (np. w Belgii czy Hiszpanii) czy na obu jednocześnie, gdy tworzone są ramy narodowe dla realizacji polityk poziomu regionalnego (jak np. w Szwecji czy na Węgrzech) (Brodzicki et al. 2004: 19). I chociaż dla Polski Instytut Badań nad Gospodarką Narodową zaleca właśnie dwustopniowy model polityki rozwoju opartej na klastrach, uznając, iż należy stworzyć „odpowiednie ramy regulacyjne i mechanizmy (instrumenty) wsparcia na poziomie narodowym jednocześnie delegując kompetencje jak i odpowiedzialność za konkretne działania na poziom regionalny” (Brodzicki et al. 2004: 36), przy braku inicjatyw ogólnokrajowych można zaproponować najpierw politykę oddolną, na poziomie województw, odnosząc się tylko do tego, jak mogłaby wyglądać w zarysie polityka na poziomie narodowym.

Ponieważ w Polsce nie zdecydowano jeszcze, jak tę politykę realizować, nie jest też przesądzone, że nie pójdziemy jednak np. drogą Węgier i nie uznamy, że lepiej postawić tylko na regionalną politykę klastrową, regulować zasady ich funkcjonowania wyłącznie na poziomie regionu, gdyż tu zapadają kluczowe dla regionu decyzje. Może warto więc s uznać, iż w Polsce polityka państwa (makroekonomiczna) ma tutaj jednak mniejsze znaczenie, podobnie jak i ponadnarodowa polityka UE, które chociaż inspirują w tym zakresie, to tworzą tylko ramy. Trudniej byłoby proponować politykę makroekonomiczną opartą na klastrach, w sytuacji gdy powtarza się, że fenomen tej polityki polega na tym, że powinna być ona postrzegana jako „nowy model polityki mikroekonomicznej” (Ketels 2003: 19).

Cenne uwagi dla władz regionów Polski dotyczące polityki rozwoju opartej na klastrach zawarte zostały w „Niebieskiej Księdze Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej”. Spisane tam zalecenia stanowią bardzo ogólne ramy, które mogą być implementowane przez władze poszczególnych województw. Autorzy słusznie uznają, iż „właściwym poziomem realizacji polityki w polski układzie systemowym wydaje się być poziom województw (NUTS-2), (...) pewne kompetencje decyzyjne mogą być delegowane zgodnie z zasadą subsydiarności na niższe poziomy”. Warto też zacytować opinię, że „strategie rozwoju regionalnego i lokalnego powinny w sposób bezpośredni adresować potrzeby zidentyfikowanych bądź potencjalnych klastrów o dużym znaczeniu dla lokalnej gospodarki oraz proponować konkretne rozwiązania” (Brodzicki et al. 2004).

Jednym z takich podstawowych typów rozwiązań, które należałoby jak najszybciej spopularyzować w Polsce, jest zaproponowanie procedur prowadzenia inicjatyw klastrowych. Zdaniem Ch. Ketelsa, pracującego na co dzień z twórcą idei klastrów M. E. Porterem, „europejscy politycy gospodarczy zajęli się polityką klastrów, przenosząc priorytety z podejścia makroekonomicznego na mikroekonomiczne. Polityki pieniężne czy podatkowe są już dobrze znane i wiele krajów europejskich osiągnęło w tym zakresie duże postępy. Postęp makroekonomiczny jest jednak niezbędny, ale nie wystarcza dla osiągnięcia lepszych efektów przez każdy pojedynczy mikroekonomiczny

podmiot. (...) Trzeba przekształcić makroekonomiczne osiągnięcia gospodarki w prawdziwe ulepszenia w poszczególnych przedsiębiorstwach. Klastry mogą być efektywnym narzędziem służącym do zorganizowania tych wysiłków (w ramach współpracy z przedsiębiorstwami, uczeniami, innymi instytucjami) i uruchomienia efektywnych przedsięwzięć” (Ketels 2004: 1).

Klastry powstawać mogą bowiem dwiema drogami. Oddolnie, inicjowane bezpośrednio przez tworzące je przedsiębiorstwa lub też odgórnie, gdy ich powstanie jest zamiarem realizowanej właśnie na poziomie lokalnym czy regionalnym (a niekiedy narodowym lub nawet ponadnarodowym<sup>15</sup>) polityki władz. Takie inicjatywy, prowadzące do utworzenia, powołania, a czasem tylko sformalizowania już w rzeczywistości istniejącego geograficznego skupiska współpracujących przedsiębiorstw, określa się mianem inicjatyw klastrowych (*cluster initiatives*). Inicjatywę klastrową zdefiniować można jako „zorganizowany wysiłek dla zwiększenia wzrostu i konkurencyjności klastra w regionie, angażujący firmy, władze i/lub środowisko badawczo-rozwojowe” (Solvell, Lindqvist, Ketels 2003).

Jeśli chodzi o to, kto powinien wieść prym w prowadzeniu tak zdefiniowanej inicjatywy klastrowej, przeważa generalnie opinia, że większe szanse powodzenia mają te projekty, które wypływają od samych przedsiębiorstw, a nie stanowią tylko kolejnych pomysłów na ożywienie gospodarcze regionu, chcących wykazać się skutecznością swej działalności, władz. Uważa się przy tym słusznie, że jeśli rząd jest jednak zdeterminowany, by tworzyć i wspierać klastry, powinien skupić się na istniejących już w danym kraju i regionie zasobach i zdolnościach, które osiągnęły już tzw. masę krytyczną firm (odpowiednią minimalną liczbę firm z danej branży), bez której nie ma mowy o funkcjonowaniu klastra. Klastr to przecież skupisko powiązanych przedsiębiorstw. Nie można zatem na bazie jednej firmy i dużych nawet kapitałów wykreować prawdziwych klastrow, podejmując najbardziej skuteczne nawet wysiłki w tym zakresie.

W tym miejscu warto odwołać się do wyników badań przeprowadzonych w tym zakresie. W 2003 roku w „Zielonej Księdze Inicjatyw Klastrowych” (Solvell, Lindqvist, Ketels 2003) zaprezentowano bowiem wyniki pierwszego ogólnosiwiatowego badania takich inicjatyw, przeprowadzonego pod egidą Instytutu Konkurencyjności. Zidentyfikowano początkowo 509 inicjatyw rozwoju klastrow, w większości w Europie i Ameryce, z czego przebadano – gdyż na tyle tylko pozwoliły uzyskane informacje z wypełnionych *on-line*, poprzez specjalną stronę internetową ankiet – 238 inicjatyw klastrowych na całym świecie. W tej liczbie znalazło się 130 inicjatyw (wysiłków na rzecz tworzenia klastrow) podejmowanych w tym momencie w Europie (najwięcej, bo 25 w Wielkiej Brytanii); 32 inicjatywy prowadzone w Nowej Zelandii, 28 w Stanach Zjednoczonych, 20 inicjatyw realizowanych w Japonii, 13 w Australii, 4 w Kanadzie, 2 w Azji, 1 w Ameryce Południowej i 1 inicjatywa w Afryce Południowej. Pięć inicjatyw klastrowych uznano za „przekraczające granice pojedynczego państwa” i nie przydzielono ich z tego tytułu do tery-

torium pojedynczego kraju. W tej ogólnej liczbie 238 zbadanych inicjatyw prowadzonych w 2003 roku (są to nadal najnowsze dostępne dane zebrane na taką skalę) znalazła się jedna inicjatywa z Polski – Tarnowski Klaster Przemysłowy „Plastikowa Dolina”.

W podziale na poszczególne branże gospodarki najwięcej badanych w 2003 roku inicjatyw rozwoju klastrów zanotowano w przemyśle technologii informacyjnych (51 projektów), urządzeń medycznych (35) i technologii produkcji (32). Przykładowo na piętnastym miejscu znalazł się przemysł meblarski z liczbą 13 zbadanych inicjatyw rozwoju klastrów meblarskich na świecie.

Bazując na tych danych, warto zaprezentować najważniejsze cechy charakterystyczne opisywanych w „Zielonej Księdze” inicjatyw (Solvell, Lindqvist, Ketels 2003: 10–11):

- większość badanych inicjatyw miała bardzo krótką historię – ponad 70% powstało nie wcześniej niż 5 lat przed momentem badania,
- najczęściej powstały w środowisku, w którym promocja nauki i innowacji stanowiła ważną część polityki rządowej, i gdzie lokalne władze odgrywały też istotną rolę,
- pojawiały się najczęściej w branżach o dużym znaczeniu w skali całego państwa i niemal zawsze o dużym znaczeniu dla danego regionu,
- podejmowane były zwykle przez władze publiczne (32% badanych przypadków), przemysł (27%) lub też w wyniku zaangażowania obu stron (35%),
- finansowanie inicjatyw pochodziło głównie ze środków publicznych (54%), ze środków przemysłu (18%) lub z obu źródeł jednocześnie (25%),
- bardzo rzadko władze decydowały, które przedsiębiorstwa „zaliczyć” do danego klastra,
- większość klastrów miała wąski zakres geograficzny – w połowie przypadków większość podmiotów w klastrze dzielił dystans maksymalnie jednogodzinnej podróży,
- najważniejszymi celami inicjatyw klastrowych były: badania i tworzenie sieci, wspólne działania, komercyjna współpraca, edukacja i wspólne szkolenia, innowacje i technologie oraz ekspansja klastra,
- prawie 90% inicjatyw posiadało własną infrastrukturę, w tym niemal 70% własne biuro,
- aż 95% inicjatyw liczyło co najmniej dziesięciu aktywnych uczestników klastra, jednak aż w 40% sukces inicjatywy zależał od jednej indywidualności pracującej na rzecz promowania tej idei.

Warto postawić jednak kolejne pytanie, czy wymienione wyżej czynniki wystarczą już, by inicjatywa wsparcia klastra odniosła sukces. O. Solvell, G. Lindqvist i Ch. Ketels uważają, iż dla powodzenia inicjatywy klastrowej kluczowym czynnikiem jest jednak wysoki stopień zaufania przedsiębiorstw

do wysiłków rządowych, przy jednoczesnym bezpośrednim zaangażowaniu wpływowych decydentów regionalnych czy lokalnych.

Trzeba zatem pokonać dwie bariery mentalne – zaufać innym przedsiębiorstwom ze swojej branży, tradycyjnie postrzeganym wyłącznie jako konkurenci, ale i władzom publicznym, które w pewnym stadium rozwoju inicjatywy muszą być aktywnym graczem, poprzez różnego rodzaju agencje, instytucje odpowiadając za podatki, szkoły, drogi, przyciąganie inwestorów itd. Władza nie powinna przy tym faworyzować żadnych konkretnych klastrów, ale wspierać wszystkie, które podejmują wysiłki dla zwiększania swej konkurencyjności. Dla sukcesu inicjatywy klastrowej – tak jak i dla sukcesu samego klastra – potrzebna jest przede wszystkim współpraca. Zagrożeniem jest bowiem brak porozumienia, brak wsparcia władz dla inicjatyw oddolnych (zwłaszcza, jeśli nie są to klastry w tych branżach, które władze regionu chciałaby rozwijać, np. należą do tzw. starej ekonomii, podczas gdy władze regionu chciałyby rozwijać u siebie np. biotechnologię), ale i brak poparcia sektora przemysłowego dla inicjatyw publicznych, na które dość często patrzy się podejrzliwie. Trzeba pamiętać, że promowana przez władze polityka rozwoju oparta na klastrach ma jednak często mniej interwencjonistyczny, bardziej wolnorynkowy charakter niż tradycyjna polityka gospodarcza i tak powinna być też odbierana.

Badania inicjatyw klastrowych pokazały także, że większe sukcesy odnoszą te projekty, które bazują na klastrach już silnych, z dobrą lokalizacją, z dobrym środowiskiem biznesowym, z wyraźnie określonym źródłem konkurencyjności (źródłem wyróżniania się skupionych w klastrze przedsiębiorstw) i choćby z małym budżetem operacyjnym na początku, który pozwala stworzyć podstawową infrastrukturę (jak choćby zaprojektować stronę internetową, wypromować klastery, wydać biuletyn, katalog, wynająć biuro i zatrudnić fachowców, którzy zajmą się popularyzacją idei wśród odbiorców i przedsiębiorców, dla których przecież ta inicjatywa ma przynosić wymierne korzyści).

Zdaniem Ch. Ketelsa, proces realizacji każdej inicjatywy klastrowej składa się zwykle z czterech faz (Ketels 2003). Pierwsza to czas poprzedzający powołanie inicjatywy, kiedy próbuje się określić źródło konkurencyjności zlokalizowanych w danym obszarze przedsiębiorstw. W fazie drugiej inicjatywa już „startuje”, często – tak jak w opisywanym przypadku – z wykorzystaniem procesu strategicznej analizy i oceny klastra. Trzecią fazę tworzy realizacja już konkretnego planu działania (czasem wdrażanie specjalnie opracowanej strategii rozwoju klastra), która powinna dać efekty zauważalne przez przynajmniej większość firm w nim skupionych. W czwartej fazie inicjatywa klastrowa nabiera już bardziej stabilnej formy organizacyjnej, powstaje często oparta na klastrze instytucja współpracy (np. w opisanym już wyżej przypadku tarnowskiego klastra „Plastikowa Dolina” powstała spółka akcyjna Tarnowski Klaster Przemysłowy „Plastikowa Dolina” S.A.<sup>16</sup>, która dostarcza uczestnikom klastra informacje techniczne, finan-

sowe, prawne i organizacyjne, dzierżawi i zarządza nieruchomościami, udziela pomocy w zakupie sprzętu i materiałów do produkcji, organizuje specjalistyczne szkolenia i pomaga w działalności promocyjnej i marketingowej).

#### **4. Wielkopolski Klaster Meblarski – ogólna charakterystyka**

Wielkopolski Klaster Meblarski (WKM) to inicjatywa klastrowa prowadzona przez Wielkopolską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości Spółkę z o.o. (WARP). W spółce tej udziały posiada Województwo Wielkopolskie, miasto Piła oraz Wielkopolski Związek Pracodawców Prywatnych.

Projekt zatytułowany „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” realizowany jest w ramach Działania 2.6 „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Jest więc współfinansowany ze środków Unii Europejskiej – 75% kosztów projektu pochodzi z Europejskiego Funduszu Społecznego, a 25% z krajowych środków publicznych. Projekt ten realizowany jest w latach 2005–2007 i zakłada wykształcenie instytucji „brokera” klastra (którą ma być właśnie WARP Sp. z o.o. związana z instytucją władzy regionalnej), odpowiedzialnej za komunikację oraz inicjowanie nowych projektów.

Jednym z ważnych efektów końcowych prac prowadzonych w ramach inicjatywy klastrowej będzie opracowanie strategii rozwoju klastra, której powstanie poprzedzi realizowany już proces dogłębnej analizy strategicznej branży producentów mebli i branż pokrewnych (np. producentów tarcicy, płyt drewnopochodnych, okuć meblowych, chemii, ale i handlowców) operujących w Wielkopolsce. W procesie tym przewidziano realizację takich działań jak:

- stworzenie bogatej bazy danych zawierającej informacje o wielkopolskich firmach meblarskich oraz ich „strategicznych kibicach”,
- nawiązanie kontaktu z grupą co najmniej 1000 firm z klastra,
- zbadanie przedsiębiorstw klastra przy pomocy wyczerpującej ankiety obejmującej 62 pytania zebrane w 7 obszarów tematycznych (informacje podstawowe, współpraca przedsiębiorstw, nauka, badania i rozwój, władze lokalne/regionalne, usługi okołobiznesowe, mobilność załogi i podsumowanie).

Powyższe aktywności są już w trakcie realizacji, badania ankietowe są właśnie prowadzone, a firmy, które zdecydowały się wziąć w nich udział, jak również wszystkie przedsiębiorstwa z utworzonej bazy danych, otrzymują co kwartał „Biuletyn Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” – specjalną, nieodpłatną publikację zawierającą najnowsze informacje branżowe, w tym raport o stanie pracy nad projektem. Równoległe utrzymywana jest strona internetowa projektu zapewniająca stały dostęp *on-line* do dokumentów związanych z inicjatywą klastrową.

Celem projektu jest także szeroko rozumiana promocja klastra, czemu służyć będą np. zaplanowane podczas Targów Meble 2006 i Meble 2007 specjalne konferencje dostępne dla wszystkich gości targowych. Jednocześnie wszystkie wymienione środki pozwolą na realizację jeszcze jednego zadania

- motywowania przedsiębiorstw do udziału w inicjatywach takich jak<sup>17</sup>:
- prezentacje innowacyjnych rozwiązań,
- programy rozwoju zawodowego dla młodzieży i studentów,
- programy szkoleniowe dla pracowników,
- budowanie i promowanie marki regionalnej,
- wydawanie publikacji promujących ofertę przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych,
- wspólny udział w targach oraz misjach gospodarczych,
- konsorcja eksportowe i badawczo-rozwojowe,
- spotkania i konferencje.

Działania te kierowane są do potencjalnie bardzo licznej grupy przedsiębiorstw klastra w regionie wielkopolskim. Branżę meblarską tworzy tutaj obecnie, według szacunków Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, ok. 3700 firm, które już w 2004 roku odpowiadały łącznie za sprzedaż na poziomie ponad 3,5 mld zł. Branża ta odznacza się przy tym takimi cechami charakterystycznymi jak:

- internacjonalizacja i duży udział produkcji eksportowej,
- rozbudowane relacje z władzami samorządowymi,
- znaczny udział kapitału zagranicznego, zwłaszcza niemieckiego.

Jak twierdzą na swej stronie internetowej przedstawiciele WARP, „główną przeszkodą w formowaniu i rozwoju klastra meblarskiego w Wielkopolsce jest brak deklarowanej potrzeby współpracy z przedsiębiorstwami z tej samej branży na terenie regionu. Czynniki zniechęcające do współpracy to przeciwności w zamiarach i celach, wzajemny brak zaufania, złe doświadczenia związane z dotychczasową współpracą i obawy związane z nielegalnym naśladownictwem. Współpraca przedsiębiorstw z sektorem badawczo-rozwojowym jest sporadyczna”<sup>18</sup>.

Nadrzędnym planowanym rezultatem projektu jest powstanie stabilnej sieci kooperacyjnej łączącej firmy i instytucje związane z branżą. W dalszej perspektywie prawidłowe funkcjonowanie sieci przyczyni się do zwiększenia efektywności programów odpowiadających na potrzeby strategicznych branż regionu.

Powołanie inicjatywy klastrowej zatytułowanej „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” wiąże się z faktem, iż Wielkopolska to region wybitnie „meblarski”, zaliczany do najważniejszych skupisk przedsiębiorstw z branży meblarskiej i sektorów powiązanych (dostawców i odbiorców) w kraju. Już w XVIII wieku Poznań z pobliskim Swarzędzem był obok takich miast jak Sandomierz czy Lwów, dużym i prężnym ośrodkiem meblarskim w Polsce. Dominowało tu rzemiosło, chociaż pod koniec XVIII wieku pojawiały się pierwsze manufaktury meblarskie. Przemysł meblarski, w dzi-

siejszym rozumieniu tego pojęcia, pojawił się jednak w Polsce (i Wielkopolsce) dopiero po II wojnie światowej, wcześniej bowiem przeważała nadal produkcja rzemieślnicza, skupiona w okresie Drugiej Rzeczypospolitej w województwach kieleckim, lubelskim i właśnie poznańskim.

To w Poznaniu w 1952 roku Generalny Zarząd Przemysłu Drzewnego podzielono na dwie nowe jednostki organizacyjne o zasięgu ogólnopolskim. Utworzono wówczas Centralny Zarząd Przemysłu Wyrobów Drzewnych i Centralny Zarząd Przemysłu Meblarskiego, obydwie z siedzibą właśnie w Poznaniu. Tę datę uznaje się za oficjalny rok narodzin polskiego przemysłu meblarskiego (Kalupa 2004).

Do 2001 roku w Poznaniu ulokowana była też Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli (obecnie znajduje się w Warszawie) i tu właśnie siedzibę ma Instytut Technologii Drewna. W Wielkopolsce zlokalizowane są także liczne szkoły i uczelnie współpracujące z branżą meblarską. Również w Poznaniu, od czasu gdy Zrzeszenie „Meble” zorganizowało w 1982 roku proekspozycyjną imprezę targową pt.: „POLSKIE MEBLE” na Międzynarodowych Targach Poznańskich, rokrocznie odbywają się największe imprezy branżowe: targi MEBLE, DREMA, DOMEXPO, a od 2006 roku dołączają do nich Targi Akcesoriów i Półfabrykatów do Produkcji Mebli.

Listę tych instytucji uzupełniają bardzo licznie działające w Wielkopolsce przedsiębiorstwa meblarskie, spośród których jedno notowana jest do dzisiaj na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie<sup>19</sup>, a bardzo wiele firm znanych jest na rynku regionalnym, krajowym, a nawet międzynarodowym. Wielkopolskie firmy meblarskie obecne są już od dawna na rynkach eksportowych Unii Europejskiej, zwłaszcza Niemiec, w czym niewątpliwie pomaga, obok konkurencyjności naszych wyrobów, bliskość tego najważniejszego i największego rynku meblowego w Europie, uwarunkowania historyczne oraz dobra znajomość niemieckich upodobań przez polskich wytwórców mebli. Także Wielkopolska jest dobrze znana inwestorom niemieckim, którzy zaangażowali tu znaczny kapitał.

W bardzo licznej populacji firm meblarskich w Wielkopolsce Instytut Badań nad Gospodarką Narodową dostrzegł skupiska firm tej branży, posiadające cechy klastrów. Pierwsze z nich obejmuje region Poznania i Swarzędza, drugie okolice Kępna i Oleśnicy (Wojnicka 2004 oraz Wojnicka, Brodzicki, Szultka 2003: 19–21).

To właśnie do tych firm skierowana jest inicjatywa klastrowa nazwana „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego”. Przewodnią myślą tej inicjatywy jest, by branża meblarska w Wielkopolsce była jeszcze bardziej konkurencyjna, lepiej rozpoznawana i silniejsza ekonomicznie. Dzięki temu rozwinie się region, zdobywając ciągle, a może już trochę umacniając, swą pozycję na europejskiej mapie meblarstwa.



## 5. Wielkopolski Klaster Meblarski jako narzędzie rozwoju regionu Wielkopolski

W dniu 19 grudnia 2005 roku Sejmik Województwa Wielkopolskiego przyjął „Strategię rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku”. Można w niej znaleźć tylko jedno nawiązanie do pojęcia klastra, gdy w ramach oceny potencjału wewnętrznego województwa autorzy mówią o problemach głównych obszarów strategicznych. Oceniając wewnętrzną organizację regionu, dochodzą oni do wniosku, iż „w najbliższych latach o konkurencyjności będzie w znaczącym stopniu decydować integracja działań samorządów, tworzenie zintegrowanych systemów w administracji publicznej, rozwój systemów kooperacyjnych w gospodarce, w tym tworzenie klastrów, powiązania między nauką a gospodarką, integracja systemów informacyjnych i promocyjnych, a także integracja systemów infrastrukturalnych. Integracja ta powinna umacniać się nie tylko na poziomie regionalnym, ale również na poziomach subregionalnych i lokalnych” (Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego 2005: 39).

Brakuje jednak szerszego odniesienia do konkretnych, zlokalizowanych już w Wielkopolsce klastrów, jak choćby dość znanego już w kraju Kotła Pleszewskiego – klastra branży kolarskiej, zlokalizowanego na obszarze powiatu pleszewskiego, obejmującego co najmniej 76 firm. Brakuje także odniesienia do idei prowadzenia odgórnych inicjatyw klastrowych czy wykorzystania narzędzi polityki rozwoju opartej na klastrach w Wielkopolsce.

Nie można też znaleźć odwołań do klastrów w „Strategii e-Wielkopolska” (tj. „Strategii budowy i rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Województwie Wielkopolskim” – Cellary, Bigosiński, Duda, Stefanowski, Stroiński, Wojtasiewicz 2004) pochodzącej z 2004 roku, chociaż to właśnie w parze z innowacyjnością próbuje się politykę rozwoju opartą na klastrach w literaturze światowej łączyć (Legendijk, Cornford 2000: 209–218 oraz Beaudry, Breschi, Swann 2000). Już jednak w Regionalnej Strategii Innowacyjnej (RIS), „Innowacyjna Wielkopolska”, (Regionalna Strategia Innowacji 2004), także ogłoszonej w 2004 roku, termin „klaster” pojawia się wielokrotnie, rozumiany (zamiennie z pojęciem „grona”) jako „sieć małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na swoją niewielką siłę przy działaniu w pojedynkę decydują się na współpracę; klastry obejmują kontakty i współpracę przedsiębiorstw z instytucjami naukowo-badawczymi i władzami publicznymi” (Regionalna Strategia Innowacji 2004: 47).

Nie zmienia to jednak faktu, iż w Wielkopolsce – podobnie jak w innych regionach Polski – brakuje gotowego, systemowego zestawu narzędzi z zakresu szeroko rozumianej tzw. polityki rozwoju opartej na klastrach, które stanowiłyby dla władz regionalnych i lokalnych pomoc w osiąganiu celów rozwoju regionalnego i lokalnego, tak jak ma to miejsce np. w Wielkiej Brytanii.

Takich narzędzi brakuje, a jednocześnie w najnowszym „Raporcie Wielkopolska” (Ernst&Young 2006), opublikowanym w kwietniu 2006 roku, podnosi się takie problemy jak:

- słabo rozwinięte powiązania integracyjne przedsiębiorstw,
  - zbyt mała liczba przedsiębiorstw „wysokiej techniki” i „dużej szansy”,
  - niewystarczająca jakość infrastruktury otoczenia biznesu,
- Za największe wyzwania w sferze gospodarki na najbliższe lata uznaje się natomiast:
- wykorzystanie efektu mnożnikowego generującego sieci kooperacyjne i tworzenie miejsc pracy u dostawców,
  - wzrost instytucji wspierania przedsiębiorstw,
  - wzrost udziału przedsiębiorstw z sektora wysokich technologii.

Te problemy, jak i te zalecenia to nic innego jak argumenty przemawiające za tym, by narzędzia polityki rozwoju regionu opartej na klastrach wprowadzić na stałe do kanonu wykorzystywanych instrumentów. Do podobnych wniosków można także dojść, czytając „Strategię rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku”.

Autorzy „Strategii” już we Wstępie zastrzegają, iż „dziś w związku z integracją europejską należy zastosować inną skalę odniesienia dla oceny sytuacji. Trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż jesteśmy jednak regionem peryferyjnym we Wspólnocie, nie tylko pod względem geograficznym, ale przede wszystkim pod względem wartości wskaźników statystycznych. Z przełomem wieków straciły ponadto na znaczeniu proste rezerwy rozwoju. Coraz ważniejsze są inne czynniki, takie jak potencjał intelektualny, innowacje, aktywność społeczna czy jakość wewnętrznej organizacji regionu. W tej sytuacji ważniejsza od nakładów stała się efektywność ich wykorzystania oraz maksymalizacja efektu synergicznego. Szczególna rola w tym względzie przypada sferze publicznej” (Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego 2005: 6).

Skoro tak, to przecież jednym z pomocnych dla władzy publicznej na poziomie regionalnym i lokalnym w kształtowaniu tych efektów synergicznych narzędzi jest właśnie odpowiednia polityka rozwoju klastrów, która z definicji już wzmacnia struktury łączące przedsiębiorstwa z ich lokalnym otoczeniem, dając silniejsze poczucie więzi we wspólnej aktywności dla wzmacniania konkurencyjności regionu. W „Strategii” mowa jest także o potrzebie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, w ramach tzw. celu strategicznego 2. „Zwiększenie efektywności wykorzystania potencjałów rozwojowych województwa”, celu operacyjnego 2.2. „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”. Osiągnięciu tego celu służyć ma np. promocja powiązań kooperacyjnych w gospodarce, tworzenie systemów informacji oraz promocji dla przedsiębiorstw, tworzenie i wzmacnianie instytucji świadczących usługi dla przedsiębiorstw czy inwestycje w ogólnodostępną infrastrukturę ułatwiającą inwestowanie i prowadzenie działalności gospodarczej” (Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego 2005: 52–59).

Powyzsza lista zadań w pewnym stopniu wydaje się być dość podobna do typowych aktywności prowadzonych w ramach polityki rozwoju opartej na klastrach w innych państwach. Różnica sprowadza się jednak do tego, że w naszym przypadku działania te nie są skierowane do konkretnych,

nazwanych, często już sformalizowanych geograficznych skupisk przedsiębiorstw, a przez to są bardziej rozproszone. Trudno też wyobrazić sobie, aby w ten sposób można było odnieść sukcesy na polu promocji poszczególnych branż, gdy potrzebna jest marka regionalna, gdy trzeba opracować strategię rozwoju poszczególnych klastrów.

Można zaryzykować twierdzenie, że korzyści z wprowadzenia polityki rozwoju opartej na klastrach na poziom polskich województw (co już odbywa się np. w regionie łódzkim<sup>20</sup>) sprowadzałyby się w dużym uproszczeniu do korzyści płynących z koncentracji. A te trafnie ujął kiedyś A. Ries: „Słońce jest potężnym źródłem energii. W ciągu godziny pod postacią promieni słonecznych docierają na Ziemię miliardy kilowatów. Jednak uzbrojeni w kapełusz i krem z filrami UV możemy przez wiele godzin zażywać słonecznych kąpeli bez szkody dla zdrowia. Laser jest zaś słabym źródłem energii. Aby wytworzyć spójną wiązkę światła potrzebuje zaledwie kilku watów mocy. Ale z jego pomocą można przewiercać diamenty” (Ries 1999: 11).

W tym kontekście dobrze należy ocenić podjętą przez Wielkopolską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, jednostkę związaną z władzą regionalną, inicjatywę klastrową „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego”. Jest to bowiem ciągle jeden z nielicznych przykładów porządkowego pomysłu sformalizowania i wypromowania klastra, dla dobra przedsiębiorstw w nim funkcjonujących, ale i władz województwa. Wielkopolska, jak każdy region w globalnej gospodarce, potrzebuje swoich „znaków firmowych”, swoich regionalnych branż, produktów i marek, które będą ją identyfikować, tworzyć jej tożsamość i w samej Polsce, i poza jej granicami. Każda dobra inicjatywa prowadząca do osiągnięcia tego celu zasługuje na uznanie. Nie mamy w tym zakresie na razie zbyt wielu doświadczeń, a z kolei ocena tego, co właśnie realizujemy, możliwa będzie dopiero za jakiś czas, ale tym bardziej warto próbować, by umacniać atrakcyjność, konkurencyjność naszej lokalnej i regionalnej gospodarki.

Realne procesy obserwowane na przestrzeni ostatniego roku, tj. pierwszego roku funkcjonowania inicjatywy klastrowej „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego”, pokazują już jednak wyraźnie, że barierą tego rozwoju jest brak wzajemnego zaufania przedsiębiorstw i niechęć do podejmowania jakichkolwiek wspólnych inicjatyw. To właśnie przedsiębiorstwa spośród podmiotów tworzących tzw. potrójną helikseę wykazują największą „rezerwę”, niechętnie korzystając nawet z całkowicie bezpłatnych przedsięwzięć, jak np. doroczna konferencja Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego organizowana podczas Targów Meble w Poznaniu. Duże trudności towarzyszyły także prowadzonemu procesowi badania ankietowego przedsiębiorstw klastra, w sytuacji gdy trudno przecież o lepszą okazję do wyrażenia swoich potrzeb i oczekiwań. Wydaje się, że oprócz nieufności, braku poparcia dla inicjatyw podejmowanych we współpracy z władzą, brakuje też cierpliwości – natychmiastowe efekty, a takich w przypadku klastrów nie ma, mogłyby łatwiej przemówić do wyobraźni przedsiębiorców.

## 6. Wnioski

Klastry, a nawet inicjatywy prowadzące do ich utworzenia, stanowią bardzo przydatne narzędzie zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym, w sposób mniej lub bardziej sformalizowany, stosowane niemal na całym świecie.

Inicjatywa „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” ma krótką historię, podjęta została przy udziale organów władz, w branży o dużym znaczeniu nie tylko dla regionu, ale i dla całego kraju (od lat meblarstwo nazywane jest „lokomotywą polskiego przemysłu czy polskiego eksportu” – Bolkowska 2000), ma też własną infrastrukturę, którą dzisiaj tworzy Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Będąc animatorem tej inicjatywy klastrowej, WARP prowadzi już proces badania konkurencyjności istniejącego klastra, oceny jego pozycji strategicznej i na tej podstawie proponuje kompleksową strategię rozwoju skupionych w klastrze przedsiębiorstw.

Opisywana inicjatywa klastrowa, współfinansowana przez Unię Europejską, znajduje się już w drugiej fazie rozwoju i jest na najlepszej drodze do osiągnięcia celu, jakim jest dążenie do tego, by wielkopolskie firmy meblarskie odczuły korzyści płynące z podejmowania wspólnych przedsięwzięć, wyrażające się w jeszcze wyższej produktywności, przedsiębiorczości i innowacyjności. Potrzebne jest tylko wzajemne zaufanie.

Warto teraz, patrząc na ten pozytywny przykład, uczynić z klastrów siłę napędową rozwoju polskich regionów poprzez wspieranie geograficznych skupisk przedsiębiorstw i pomaganie w ich rozwoju. Należy stworzyć nowy typ miar wykorzystywanych w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego. Miary te powinny doprowadzić do ponownego sklasyfikowania i pogrupowania już istniejących narzędzi.

Trzy podstawowe zadania w tym zakresie, których realizacja wydaje się być niezbędna dla takiej zasadniczej zmiany, sprowadzić można do (Raines 2001: 48):

- stworzenia listy bardziej sprecyzowanych podmiotów, obiektów polityki rozwoju regionalnego, czyli klastrów i tworzących te klastry silnych na danym obszarze branż, mogących pełnić rolę katalizatorów rozwoju regionów,
- zintegrowania różnych narzędzi, które często funkcjonują dziś na poziomie regionów w sposób luźny, niesystemowy, przez co efekty ich używania są rozproszone,
- wykreowania bardziej efektywnego systemu gromadzenia informacji publicznych o gospodarce regionu.

Jest jeszcze jedno istotne, nadrzędne wręcz zadanie: stworzenie w polityce zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym takiej możliwości, aby większą rolę niż dotychczas odegrać mógł w polityce sektor prywatny i świat nauki, które przecież tworzą dwie spośród trzech podstawowych grup podmiotów tzw. potrójnej heliksy.

## Informacje o autorze

Dr Łukasz Kalupa – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

E-mail: lukasz.kalupa@ae.poznan.pl.

## Przypis

- <sup>1</sup> Przykład inicjatywy klastrowej realizowanej przez brytyjskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu (DTI) w Afryce Południowej w przemyśle motoryzacyjnym opisują szeroko Morris, Robbins, Basen (2004).
- <sup>2</sup> Rząd Kazachstanu zamieścił w 2004 roku w tygodniku „The Economist” ogłoszenia wzywające międzynarodowych specjalistów do pomocy w identyfikowaniu i mobilizowaniu klastrow w gospodarce tego kraju (Ketels 2003 - <http://www.cluser.kz>).
- <sup>3</sup> Dobrze scharakteryzowane przykłady klastrow zlokalizowanych w Meksyku czy Brazylii prezentują Schmitz, Nadvi (1999: 1503–1514).
- <sup>4</sup> W języku polskim próbowano pierwotnie wprowadzać pojęcie „grona” tłumacząc w ten sposób „cluster”, np. taki termin występuję w tłumaczeniu książki M.E. Portera, *On Competition* (Porter 2001: 245–357).
- <sup>5</sup> W publikacji tej (z której pochodzi także „model diamentu/rombu narodowej przewagi konkurencyjnej”) Porter zdefiniował klastr jako „przemysły powiązane więzami różnego rodzaju” i jest to tylko jedna z wielu definicji jego autorstwa. Najpopularniejszą jest jednak próba zdefiniowania klastra zawarta w książce „O konkurencji”, opublikowanej w 1998 roku (przytoczona w tekście niniejszego artykułu).
- <sup>6</sup> Na dość chaotyczne próby definiowania klastrow zwracają uwagę np. Martin, Sunley (2001) czy Raines (2001: 4).
- <sup>7</sup> <http://data.ischbs.edu/cp/index.jsp>
- <sup>8</sup> „Słowo „konkurować” pochodzi od łacińskiego zwrotu „cum petere”, co znaczy – wspólne poszukiwanie. Przyjęło ono w dzisiejszych czasach przeciwną konotację i stało się hasłem firm i rządów, przynosząc często niszczycielskie konsekwencje” – (Grupa Lizbońska 1996).
- <sup>9</sup> Ang. *Triple helix: „industry – government – research community”*.
- <sup>10</sup> Zalecenie takie pojawiło się w słynnym “Culliton Report”: (Industrial Policy Review Group 1992).
- <sup>11</sup> Cluster Policy Steering Group
- <sup>12</sup> W 12 regionach wielkiej Brytanii utworzono: *Regional Development Agencies – RDAs* – powołane w 9 regionach Anglii oraz *Devolved Administrations – DAs* - utworzone w Szkocji, Walii i Północnej Irlandii.
- <sup>13</sup> Przykładem może być choćby NWDA (*Northwest Development Agency*) i jej najnowsza Strategia na 2006 rok – *Northwest Regional Economic Strategy 2006*, w której jest dużo odwołań do klastrow (NWDA 2006).
- <sup>14</sup> Szerzej: <http://www.dti.gov.uk/clusters>
- <sup>15</sup> Dobrym przykładem międzynarodowego klastra jest jeden z wiodących na świecie klastrow biotechnologicznych, nazwany „Medicon Valley”, obejmujący obszar wokół Kopenhagi w Danii oraz południową część Szwecji (region Skane) – szerzej: <http://www.mediconvalley.com> oraz (EC, Report on European Seminar... 2003).
- <sup>16</sup> Szerzej: <http://www.tkp.com.pl>.
- <sup>17</sup> Strona internetowa projektu: <http://klastermeblarski.warp.org.pl>.
- <sup>18</sup> <http://klastermeblarski.warp.org.pl>.

- <sup>19</sup> Swarzędz (Swarzędz Meble S.A.) był szóstą spółką publiczną w historii Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, zadebiutował w czerwcu 1991 roku i do dzisiaj jest notowany. Drugą wielkopolską spółką giełdową z branży meblarskiej były Oborniki (Wielkopolskie Fabryki Mebli S.A. z siedzibą w Obornikach Wielkopolskich), notowane na Giełdzie od września 1998 roku do grudnia 2005 roku, po ogłoszeniu upadłości Spółki w listopadzie 2005 roku.
- <sup>20</sup> Wspieranie rozwoju klastrów to element Strategii rozwoju Łodzi przygotowanej przez międzynarodową firmę doradcą McKinsey & Company – szerzej: <http://www.klasterlodzki.pl>.

## Bibliografia

- Beaudry, C., Breschi, S. i Swann, P. 2000. Clusters, Innovation and Growth: A Comparative Study of European Countries, *Manchester Business School, Working Paper*, nr 414, Manchester: The University of Manchester.
- Bolkowska, Z. 2000. Rynek mebli w Polsce. *Poznański Magazyn Targowy*, nr 10.
- Brodzicki, T., Szultka, S., Tamowicz, P., Wojnicka, E. 2004. *Polityka wspierania klastrów: najlepsze praktyki: rekomendacje dla Polski*, PFSL, Gdańsk: IBnGR.
- Cellary, W., Bigosiński, M., Duda, L., Stefanowski, R., Stroński, M., Wojtasiewicz, L. 2004. e-Wielkopolska, *Strategia budowy i rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Województwie Wielkopolskim*, Poznań.
- Clancy, P., O'Malley, E., O'Connell, L. I., Van Egeraat, Ch. 2001. Industry Clusters in Ireland: An Application of Porter's Model of National Competitive Advantage to Three Sectors. *European Planning Studies*, nr 1.
- Cooke, Ph. 2006. Bliskość, wiedza i powstawanie innowacji. *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2.
- Department of Trade and Industry (DTI). 2001. *Business Clusters in the UK – A First Assessment*, London: DTI.
- Department of Trade and Industry. 2003, *A Practical Guide to Cluster Development*, London: DTI.
- Enright, M.J. 1992. Why Local Clusters are the Way to Win the Game. *World Link*, nr 5.
- Enright, M.J. 2000. *Survey of the Characterization of Regional Clusters: Initial Results*, Hong Kong: University of Hong Kong.
- Enright, M., Ffowcs-Williams, I. 2000. *Local Partnership, Clusters, and SME Globalisation*, Bologne: OECD.
- Ernst&Young, Miesięcznik Gospodarczy „Nowy Przemysł”. 2006. *Raport Wielkopolska*, Poznań: Wydawnictwo „Regionalne Forum Biznesu”.
- European Commission. 2002. *Industrial Policy In an Enlarged Europe*, Brussels.
- European Commission. 2003. *European Trend Chart Report on Innovation, Thematic Report, Cluster Policies*.
- European Commission. 2003. *Report on European Seminar on Cluster Policy*, Kopenhaga.
- European Commission. 2003. *Some Key Issues in Europe's Competitiveness – Towards an Integrated Approach*, Brussels.
- European Commission. 2004. *Some Fostering structural change: an industrial policy for an enlarged Europe*, Brussels.
- Europejski Komitet Ekonomiczno – Społeczny (EKES). 2004. *Opinia w sprawie: Przemiany w przemyśle a spójność ekonomiczna, społeczna i terytorialna*.
- Grupa Lizbońska. 1996. *Granice konkurencji*, Warszawa: Poltext.
- Industrial Policy Review Group. 1992. *A Time for Change: Industrial Policy for the 1990s*, Dublin: Stationery Office.

- Kalupa, Ł. 2004. *Meblarstwo w Polsce. Kondycja – Podstawy sukcesu – Perspektywy*, Toruń: Wydawnictwo Eint.
- Ketels, Ch. 2003. *Cluster Development - Picking Winners or Energizing the League?*
- Ketels, Ch. 2003. *European Clusters, Structural Change In Europe 3 – Innovative City and Business Regions*, Haagbarth Publications.
- Ketels, Ch. 2003. *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments* – Lagendijk, A., Cornford, J. 2000. Regional institutions and knowledge – tracking new forms of regional development policy. *Geoforum*, nr 31.
- Martin, R.I., Sunley, P. 2001. *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?*. *Regional Studies Association Conference on Regionalising the Knowledge Economy*, Londyn.
- Martin, R. i Sunley, P. 2003. Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?. *Journal of Economic Geography*, nr 3.
- Morgan–Stamer, J. 2003. Obstacles to Cooperation in Clusters and How to Overcome Them. *Developing Alternatives*, nr 1.
- Morris, M., Robbins, G. i Basen, J. 2004. *What should be the role of government in fostering clusters?, 50<sup>th</sup> Anniversary Conference Reviewing the First Decade of Development and Democracy in South Africa, School of Development Studies*, Durban: University of Kwazulu-Natal.
- Northwest Regional Development Agency (NWDA). 2006. *Northwest Regional Economic Strategy 2006*, Warrington: NWDA.
- O’Toole, B.J. 1996. Porter’s Diamond and its Relevance to Irish Trade. *The Student Economic Review – University of Dublin*.
- OECD, *Klustry gospodarcze: promocja przedsiębiorczości w Europie Środkowej i Wschodniej*, (Podsumowanie w języku polskim), Paryż: ODCE.
- Our Competitive Future: Building the knowledge driven economy*, 1998, London.
- Piore, M. i Sabel, C. 1984. *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November-December.
- Porter, M.E. 1998. *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. 2001. *Porter o konkurencji*, Warszawa: PWE.
- Raines, Ph. 2001. The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy-Making, European Policies Research Centre, University of Starthclyde, *Regional and Industrial Policy Research Paper*, nr 47.
- Regionalna Strategia Innowacji – „Innowacyjna Wielkopolska”, Stwórzmy środowisko przyjazne innowacjom*, Poznań 2004.
- Ries, A. 1999. *Koncentruj się*, Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Schmitz, H. i Nadvi, K. 1999. Clustering and Industrialization: Introduction, *World Development*, nr 9.
- Solvell, O., Lindqvist, G., Ketels, Ch. 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: The Ivory Tower AB.
- Staber, U., Schaefer, N.V. i Sharma, B. (red.) 1996. *Business Networks, Prospects for Regional Development*, New York: De Gruyter.
- Strategia rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku. 2005*. Poznań, październik 2005.
- Wojnicka, E., Brodzicki, T., Szultka, S. 2003. *Clusters in Poland, Report prepared for LEED/ODCE Program on Clusters in Transition Economies*, Gdańsk: The Gdańsk Institute for Market Economies.
- Wojnicka, E. 2004. Klustry w Polsce – teoria i praktyka. *Innowacje*, nr 21.